



**UPAYA MENGHADAPI PERUBAHAN LINGKUNGAN STRATEGIS DENGAN
MEMBANGUN KARAKTER PONDOK PESANTREN
BER-COMPETITIVE ADVANTAGE MELALUI COMMUNITY DEVELOPMENT
ANALYSIS (CDA) DAN NETWORKING**

Zulfikar

STMIK Bahrul 'Ulum, Tambakberas Jombang

Email: zulfikardia@gmail.com

Abstrak

Suksesnya suatu organisasi pondok pesantren beroperasi pada kondisi persaingan yang ketat dan kompleks sangat ditentukan oleh berbagai faktor. Fenomena perubahan bisnis global menuntut manajemen pondok pesantren harus lebih kritis. Hanya pondok pesantren yang memiliki keunggulan kompetitif yang bisa bertahan dan berkembang.

Untuk mengidentifikasi sumber daya dan potensi keunggulan kompetitif, suatu organisasi membutuhkan konsep *community development analysis (CDA)* sebagai alat analisis. Dengan konsep ini, pondok pesantren membutuhkan pengembangan aktifitas kepedulian terhadap lingkungan dan kemitraan mulai dari awal sampai akhir. Tulisan ini mengkaji bagaimana manajemen pondok pesantren mengelola aktifitas yang strategis menggunakan analisis *community development* dan bagaimana konsep ini bisa dikembangkan dalam membangun kemitraan sebagai upaya membangun karakter pendidikan islam pada pondok pesantren ber- *competitive advantage*.

Kata kunci : *Competitive Advantage, Community Development Analysis (CDA), Networking.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dan kemajuan pesat di bidang industri dan teknologi informasi menyebabkan perubahan besar di berbagai aspek dan bidang kehidupan manusia. Kondisi ini mendorong organisasi pondok pesantren untuk mengikuti dan berkembang sejalan dengan perkembangan dan kemajuan tersebut yang berarti operasional organisasi menjadi semakin kompleks dan persaingan akan semakin ketat. Hal ini mendorong pula terjadinya pergeseran-pergeseran paradigma di dalam organisasi terutama di bidang pendidikan.

Keberhasilan organisasi pondok pesantren dalam menjalankan operasional organisasi yang semakin kompleks serta menghadapi persaingan yang semakin ketat untuk mencapai tujuannya akan sangat ditentukan oleh berbagai faktor, baik faktor-faktor eksternal maupun faktor-faktor internalnya. Faktor eksternal organisasi meliputi situasi perekonomian, kebijakan pemerintah, perubahan lingkungan persaingan, serta perubahan selera konsumen (santri dan masyarakat)_merupakan faktor yang sangat sulit untuk



dikendalikan oleh organisasi secara langsung karena keberadaannya di luar organisasi. Situasi tersebut membuat organisasi semakin sulit untuk mencapai kesuksesan dan mempertahankan kesuksesan yang telah diperoleh, terutama untuk organisasi dengan permasalahan yang semakin kompleks. Sementara itu faktor-faktor internal organisasi merupakan faktor-faktor yang sepenuhnya berada di dalam organisasi meliputi sumber daya keuangan, kebijakan organisasional, praktik manajemen sumber daya manusia, manajemen dan struktur organisasi, sikap dan perilaku pengurus dan karyawan juga akan menjadi penentu kesuksesan organisasi pondok pesantren jika dapat dikendalikan dengan baik.

Fenomena-fenomena perubahan lingkungan bisnis global yang terjadi dewasa ini menuntut organisasi untuk semakin kritis menyikapinya. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciutan pendapatan yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki sampai pada tingkat persaingan dunia. Keadaan ini memaksa manajemen mencari berbagai strategi baru yang menjadikan pondok pesantren mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat nasional bahkan tingkat dunia. Hanya lembaga pendidikan yang memiliki keunggulan pada tingkat nasional maupun dunialah yang mampu bertahan dan berkembang, fleksibel memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan lulusan (*out put*) yang bermutu, dan *cost effective* (Mulyadi, 1997 dalam Srimindarti dan Indarti, 2003).

Persaingan dapat dipandang sebagai pengelolaan sumber daya sedemikian rupa sehingga melampaui kinerja kompetitor. Untuk melaksanakannya, pondok pesantren perlu memiliki keunggulan kompetitif yang merupakan jantung kinerja lembaga pendidikan islam dalam sebuah pasar yang kompetitif. Selanjutnya Porter (1985) menyatakan bahwa untuk mengidentifikasi sumber-sumber dan potensi keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan, diperlukan suatu alat analisis yang disebut konsep *community development* sebagai suatu metode memecah tanggung jawab (*responsibility*), dari dalam organisasi sampai ke luar organisasi pada aktivitas-aktivitas strategik yang relevan untuk memahami perilaku sosial dan lingkungan. Karena suatu aktivitas biasanya hanya merupakan bagian dari kesatuan aktivitas yang lebih besar dari suatu sistem yang menghasilkan nilai (Shank dan Govindarajan, 1997).

Dalam tulisan ini, penulis mencoba untuk mengaji secara lebih dalam bagaimana lembaga pondok pesantren melakukan pengelolaan aktivitas-aktivitas strategiknya dengan analisis *community development* kemudian bagaimana pandangan dalam konsep *community development* tersebut dikembangkan dengan hubungan kemitraan. Dengan melakukan analisis *community development* pondok pesantren akan dapat menjelaskan di mana posisi tanggung jawab sosial dapat ditingkatkan ditingkatkan karena pengelolaan *community development* yang efektif dan berkesinambungan memungkinkan pondok

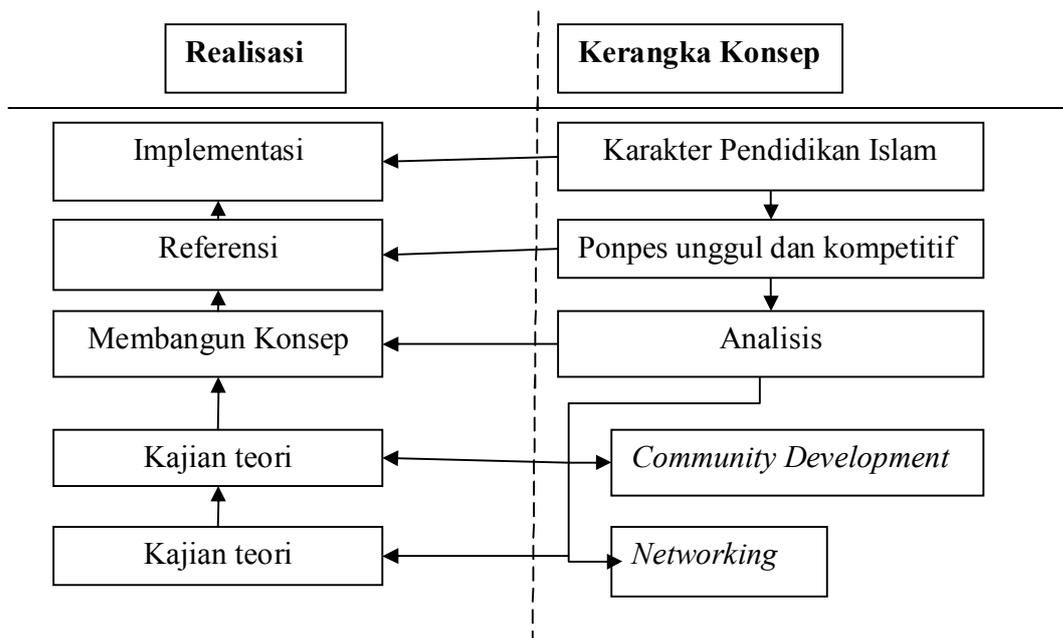
pesantren untuk memiliki keunggulan kompetitif sehingga mampu bersaing di pasar global.

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pengajian secara mendalam dari berbagai aspek teori. Dari hasil pengajian ini didapatkan pendekatan teori yang dibangun dari analisis *Community Development* (CDA) dan *networking* terhadap konsep pembentukan sistem pendidikan islam berkarakter pada pondok pesantren yang unggul dan kompetitif.

Sebagai realisasi melaksanakan penelitian ini, tahapan-tahapan yang dilakukan meliputi kajian teori secara mendalam, membangun konsep dari teori-teori yang relevan, membentuk konsep sebagai referensi akhir, dan terakhir mengimplementasikan konsep yang teraplikasikan.

Rancang bangun penelitian dikonsep dalam bentuk langkah-langkah penelitian seperti pada bagan berikut:



Gambar 1. Rancang Bangun Penelitian, diadopsi dari Bungin, Burhan (2009).



KAJIAN TEORITIS

Karakter Pondok Pesantren terhadap Perubahan Lingkungan Strategis

Sekarang dan pada masa yang akan datang, organisasi pondok pesantren dihadapkan pada situasi dan kondisi yang menuntut adanya pergeseran paradigma dalam memandang lingkungan sekitarnya. Lingkungan telah berubah. Tidak ada lagi terminologi stabilitas dalam lingkungan bisnis global dewasa ini, yang terbentang luas saat ini hanyalah stabilitas yang bersifat semu yang harus disikapi secara kritis oleh organisasi. (Wijayanto 2003). Sembiring (2003) dalam artikelnya menegaskan bahwa salah satu yang perlu dikaji manajemen adalah perubahan lingkungan strategis, baik dalam skala global maupun domestik. Pada skala global fenomena globalisasi merupakan indikasi kuat perubahan lingkungan strategis. Globalisasi merupakan proses di mana masyarakat dunia semakin terhubung (*interconnected*) satu sama lainnya dalam berbagai aspek kehidupan, seperti budaya, ekonomi, politik, teknologi, dan lingkungan. Dunia berubah menjadi sebuah pasar global, bukan hanya untuk barang dan jasa, melainkan juga penyedia modal dan teknologi.

Lingkungan bisnis/jasa pendidikan telah dan sedang mengalami perubahan signifikan. Perubahan tersebut diperkirakan akan semakin kompleks dan sulit untuk diprediksi. Dengan kata lain, lingkungan bisnis/jasa pendidikan semakin turbulen (Kismono, 1999). Globalisasi merupakan salah satu penyebab utama semakin turbulennya lingkungan bisnis pada era 1990-an (Cascio, 1995). Globalisasi mencerminkan adanya kesempatan organisasi bisnis untuk berkembang melalui eksploitasi pasar internasional dengan biaya yang lebih efisien. Kondisi ini sekaligus juga mendorong terciptanya persaingan yang lebih ketat antar organisasi bisnis. Persaingan yang semakin ketat telah memaksa organisasi bisnis mencari cara-cara baru untuk bisa bertahan. Di samping harus berorientasi pada konsumen (*customer*), organisasi bisnis harus efisien.

Dalam lingkungan bisnis/jasa yang turbulen, lembaga pendidikan harus senantiasa melakukan penginderaan terhadap *trend* perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dan merespons dengan cepat dan efektif *trend* perubahan tersebut. Dalam lingkungan bisnis/jasa yang kompetitif produk dan jasa yang dihasilkan oleh produsen hanya dapat dipilih oleh *customer* jika produk dan jasa tersebut memiliki keunggulan (*distinction*) dari persaingan (Mulyadi, 2005 : 51). Perubahan lingkungan yang bergolak (*turbulen*) dan ketidakpastian (*uncertainty*) yang bergerak cepat dan tidak menentu mendorong para akademisi, praktisi, birokrat, dan berbagai profesi lainnya untuk berpacu mengembangkan strategi perubahan dan kebijaksanaan antisipatif agar mampu menyesuaikan diri dengan berbagai ragam tuntutan lingkungan. Lebih lanjut Kenichi Ohmae (Sembiring, 2003) mengingatkan bahwa saat ini kita memasuki era dunia tanpa

batas. Dunia tanpa batas ini ditandai dengan semakin terfokusnya masalah ke dalam 5 C, yakni *Customer, Company, Competition, Currency, dan Country*.

Pentingnya perhatian terhadap aspirasi pengguna jasa, pelanggan atau masyarakat tidak diragukan lagi. Salah satu alternatif paradigma daya saing organisasi, baik privat maupun publik adalah siapa saja yang ingin bertahan dalam persaingan haruslah dapat menyediakan barang dan jasanya yang memiliki nilai tertinggi di mata konsumen. Dengan demikian, organisasi dituntut untuk semakin kritis untuk menyikapi fenomena-fenomena perubahan lingkungan bisnis global yang terjadi dewasa ini agar mampu bertahan hidup (*survive*) melalui perubahan cara pandang yang dimilikinya terhadap kondisi eksternal dan internal yang ada. Sedemikian cepatnya perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi akan menghadapkan organisasi pada pertanyaan mengenai keputusan-keputusan strategik apa saja yang dapat dibuat agar dapat selalu kompetitif.

Keunggulan Kompetitif Pondok Pesantren

1. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dapat dicapai oleh suatu pondok pesantren dengan menciptakan *customer value* yang lebih baik daripada kompetitor dengan harga yang sama atau menciptakan *customer value* yang sama dengan kompetitor, tetapi harga lebih rendah (Hansen & Mowen, 1997). *Customer value* adalah selisih antara sesuatu yang diterima konsumen dengan sesuatu yang telah dikorbankan oleh konsumen.

Menurut Shrivastava (1994), sumber keunggulan kompetitif suatu perusahaan adalah aset atau sumber daya yang dapat menyediakan efisiensi dan pengurangan biaya serta perolehan pasar. Hal-hal yang termasuk di dalamnya adalah biaya relatif dan pengendalian bahan baku, tenaga kerja ahli, lini produk yang terdiferensiasi dengan baik, pengendalian distribusi, konsumen yang layak, reputasi perusahaan, serta teknologi yang lebih maju. Ada beberapa cara untuk menciptakan keunggulan kompetitif pada pondok pesantren, yaitu sebagai berikut.

- a) *Preemptive moves*, yaitu suatu pondok pesantren menjadi pelaku utama atau perintis dalam sebuah industri pendidikan. Dengan cara ini suatu pondok pesantren mempunyai banyak kesempatan dalam berbagai bidang pendidikan untuk melakukan segala sesuatu lebih dahulu daripada pesaing (sebagai *leader*).
- b) Kepemimpinan produk pendidikan, yaitu dengan menawarkan pertama kali suatu produk pendidikan yang inovatif, biaya, model pembelajaran, dan ciri-ciri tertentu yang unik ke dalam pasar.



- c) Hak paten dan teknologi. Penggunaan teknologi maju dapat menunjang efisiensi, baik biaya, waktu maupun efektivitas, yaitu berupa kualitas lulusan yang bermutu.
- d) Keunggulan biaya dan efisiensi dalam pembiayaan aktivitas pondok pesantren sehingga pondok pesantren tidak terlalu terikat dalam batas penawaran biaya pendidikan yang ketat untuk meraih keuntungan.
- e) Struktur keuangan lembaga pendidikan. Pondok pesantren dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui manajemen pembiayaan syariah yang ketat dan terkendali.

Barney (2002) dalam Dadang (2010) memberikan makna berkompetisi secara sukses mempunyai tiga implikasi posisi:

- a) Perusahaan dikatakan sangat sukses berkompetisi, jika mendapatkan keunggulan kompetitif atau *competitive advantage*, dimana tindakan perusahaan dalam industri atau pasar memberikan nilai tambah ketika hanya beberapa perusahaan melakukan tindakan serupa
- b) Perusahaan dikatakan sukses berkompetisi, jika mendapatkan *competitive parity* atau kesamaan dalam kompetisi, yakni ketika perusahaan dalam industri atau pasar memberikan nilai tambah dimana banyak perusahaan melakukan tindakan serupa.
- c) Perusahaan dikatakan gagal berkompetisi, jika memperoleh *competitive disadvantage* atau ketidakunggulan kompetitif, yakni ketika tindakan perusahaan dalam industri atau pasar gagal menciptakan nilai ekonomis.

2. Konsep dan Metode Analisis *Community Development* (CDA).

Penguatan masyarakat adalah melakukan analisis kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keberdayaan masyarakat miskin, marjinal, terbelakang dan tertindas dari pihak yang kuat atau berkuasa agar masyarakat bisa hidup mandiri dan memiliki status posisi tawar yang kuat dengan pihak lain. Kegiatan ini di kalangan para aktifis pemerhati masyarakat biasa disebut dengan pemberdayaan masyarakat, pembangunan masyarakat atau pengembangan masyarakat yang disebut dengan *Community Development Analysis* (CDA). Jadi Mustaqim Sirathal (2008) menyebutkan bahwa CDA adalah suatu bentuk metode analisis yang menggunakan pendekatan pembangunan yang biasa di pakai oleh pemerhati masyarakat seperti lembaga swadaya masyarakat (LSM) baik lokal, nasional maupun internasional dan keterlibatan pondok

pesantren dalam memerangi kemiskinan atau keterbelakangan dan pendekatan ini menitik beratkan pada pengembangan sumberdaya masyarakat lokal yang ada.

Kemitraan (*Networking*)

1. Pengertian Jejaring Kerja (Kemitraan)

Jejaring Kerja (kemitraan) atau sering disebut *partnership*, secara etimologis berasal dari akar kata *partner*. *Partner* dapat diartikan pasangan, jodoh, sekutu atau kompanyon. Sedangkan *partnership* diterjemahkan persekutuan atau perkongsian. Dengan demikian, kemitraan dapat dimaknai sebagai suatu bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk satu ikatan kerjasama di suatu bidang usaha tertentu atau tujuan tertentu sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik. Pendapat senada disampaikan Agung Sudjatmoko, Agung (2009) menyatakan bahwa kemitraan bisnis merupakan kerjasama terpadu antara dua belah pihak atau lebih, secara serasi, sinergis, terpadu, sistematis dan memiliki tujuan untuk menyatukan potensi bisnis dalam menghasilkan keuntungan yang optimal. Pengertian tersebut diatas tidak jauh berbeda dengan pendapat Dr. Frank Minirth dalam bukunya berjudul *You Can*. Ia mengungkapkan bahwa Jejaring Kerja adalah seni berkomunikasi satu sama lain, berbagi ide, informasi dan sumber daya untuk meraih kesuksesan individu ataupun kelompok. *“networking is a process of getting together to get ahead. It is the building of mutually beneficial relationship”*.– *Networking* adalah proses kebersamaan. Selain itu *networking* merupakan jalinan hubungan yang bermanfaat dan saling menguntungkan, tandasnya. Secara garis besar dalam membangun *networking* haruslah berlandaskan prinsip saling menguntungkan dan komunikasi dua arah.

2. Hakekat Membangun Jejaring Kerja (Kemitraan)

Membangun Jejaring Kerja (kemitraan) pada hakekatnya adalah sebuah proses membangun komunikasi atau hubungan, berbagi ide, informasi dan sumber daya atas dasar saling percaya (*trust*) dan saling menguntungkan diantara pihak-pihak yang bermitra yang dituangkan dalam bentuk nota kesepahaman atau kesepakatan guna mencapai kesuksesan bersama yang lebih besar. Dari definisi di atas dapat dijelaskan bahwa membangun Jejaring Kerja (kemitraan) dapat dilakukan jika pihak-pihak yang bermitra memenuhi persyaratan berikut:

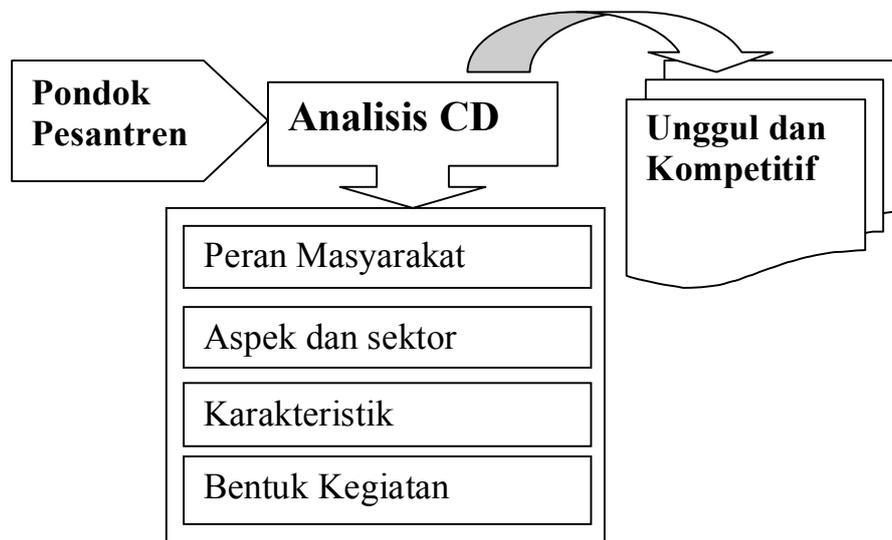
- a. Ada dua pihak atau lebih organisasi/lembaga;
- b. Memiliki kesamaan visi dalam mencapai tujuan organisasi/lembaga;
- c. Ada kesepakatan/kesepahaman;
- d. Saling percaya dan membutuhkan;
- e. Komitmen bersama untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

PEMBAHASAN

Untuk merealisasikan pondok pesantren yang unggul dan kompetitif perlu dilakukan pendekatan analisis, yaitu analisis CD dan kemitraan (*networking*). Analisis ini menyangkut identifikasi sumber daya dan pengoptimalan potensi yang dimiliki pondok pesantren.

Analisis *Community Development* (CD)

Analisis *Community Development* dibangun dengan berdasarkan peran masyarakat, aspek dan sector, karakteristik serta bentuk kegiatan CD. Secara lebih jelasnya konsep membangun pondok pesantren yang unggul dan kompetitif dengan pendekatan *Community Development Analysis* (CDA) seperti yang dikembangkan oleh Porter (1985) dapat dijelaskan seperti pada gambar berikut:



Gambar 2. Analisis *Community Development* Terhadap Terbentuknya Pondok Pesantren yang Unggul dan Kompetitif (Sumber: Porter (1985) diolah)

Ruang lingkup analisis CD untuk membentuk pondok pesantren unggul dan kompetitif meliputi berbagai hal antara lain:

1. Berdasarkan Peran Masyarakat

Keterlibatan pondok pesantren dalam pelaksanaan program *community development* untuk menguatkan masyarakat sipil bila ditinjau dari aspek peran masyarakat dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) bentuk kategori yaitu:

- Pembangunan untuk masyarakat (*Development for community*);
- Pembangunan dengan masyarakat (*Development with Community*);



c. Pembangunan oleh masyarakat (*Development of community*).

Pembangunan untuk masyarakat (*Development for community*) adalah bentuk praktek pembangunan masyarakat yang pada dasarnya masyarakat hanya menjadi obyek pembangunan karena inisiatif, perencanaan, dan pelaksanaan kegiatan pembangunan dilaksanakan oleh pihak aktor dari luar. Walaupun aktor dari luar ini telah melakukan penelitian, melakukan konsultasi, dan melibatkan tokoh setempat namun apabila keputusan dan sumberdaya pembangunan berasal dari luar maka pada dasarnya masyarakat tetap menjadi objek pembangunan. Hal ini dapat terjadi apabila masyarakat yang kesadaran dan budayanya terdominasi. Agar pendekatan dapat cukup efektif maka menurut Paulo Freire diperlukan pendidikan yang membebaskan (*Liberative Education*) bagi masyarakat untuk mengembangkan kesadaran kritis dan budaya tanding (*Counter Culture*) yang sesuai. Berbagai temuan lapangan menunjukkan bahwa *development for community* saja hanya akan menimbulkan ketergantungan yang semakin besar dari masyarakat.

Pembangunan dengan masyarakat (*Development with Community*) ditandai secara khusus dengan kuatnya pola kolaborasi antara aktor dari luar dengan masyarakat setempat. Keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama dan sumberdaya yang dipakai berasal dari kedua belah pihak. Bentuk CD ini adalah yang paling populer dan banyak diaplikasikan oleh berbagai pihak. Dasar pikiran pola ini adalah dapat dikembangkannya sinergi dari potensi yang dimiliki oleh masyarakat lokal dengan yang dikuasai oleh aktor dari luar. Keterlibatan masyarakat dalam upaya pembangunan juga diharapkan dapat mengembangkan rasa memiliki terhadap inisiatif pembangunan yang ada sekaligus membuat proyek pembangunan menjadi lebih efisien.

Pembangunan oleh masyarakat (*Development of community*) adalah proses pembangunan yang baik inisiatif, perencanaan, dan pelaksanaannya dilaksanakan sendiri oleh masyarakat. Masyarakat menjadi pemilik dari semua proses pembangunan. Peran aktor dari luar dalam kondisi ini lebih sebagai sistem pendukung bagi proses pembangunan. Bentuk CD seperti ini yang diidealkan oleh berbagai pihak khususnya LSM dan pemerintah, namun dalam kenyataannya komunitas yang mampu membangun dirinya sendiri tidaklah terlalu banyak. Dan untuk mengarah pada bentuk pendekatan CD ini berbagai program peningkatan kapasitas (*Capacity Building*) untuk masyarakat lokal harus banyak dilakukan dengan harapan bila kapasitas masyarakat meningkat maka mereka akan mampu membangun dirinya sendiri.

2. Berdasarkan Aspek dan Sektor *Community Development* (CD)

Setelah bejalan sekian lama, saat ini CD telah mengalami perkembangan pengayaan yang lebih luas sehingga menjadi sebuah pendekatan pembangunan yang multi aspek dan multi sektor. Pendekatan CD berdasarkan aspek meliputi: aspek politik,

ekonomi, sosial budaya, lingkungan, teknologi, dll. Sedangkan pendekatan CD berdasarkan sektor diantaranya: sektor pertanian, pendidikan, peternakan, kelautan, pemerintahan, dll.

Peluang dan kemampuan masyarakat untuk bisa akses pada proses pengambilan keputusan politik, akses pada sumberdaya ekonomi, akses pada akseptasi dan penghargaan sosial, akses pada teknologi terapan, Kapasitas (Kemampuan) untuk memperjuangkan aspirasi politik, kapasitas untuk mengelola usaha ekonomi produktif, kapasitas untuk mengelola perubahan sosial budaya, kapasitas untuk memanfaatkan teknologi terapan secara optimal.

Kelembagaan masyarakat dapat dijadikan basis politik, kelembagaan masyarakat dapat dijadikan mobilisasi sumberdaya ekonomi, kelembagaan masyarakat dapat dijadikan basis perubahan sosial, kelembagaan masyarakat dapat menjadi basis proses pembelajaran dan pengembangan sehingga masyarakat menjadi kuat.

Proses diatas jelas menunjukkan bahwa CD pada saat ini telah menjadi wacana dan praktek pengembangan masyarakat pada lintas sektoral. Pengembangan CD menjadi sangat luas cakupannya karena disebabkan oleh adanya pengenalan bahwa persoalan kemiskinan dan keterbelakangan merupakan persoalan yang sangat spesifik dan memiliki karakteristik yang berbeda untuk setiap tempat. Melakukan generalisasi persoalan kemiskinan dan keterbelakangan seperti telah banyak dilakukan oleh pemerintah di negara-negara berkembang hanya menghasilkan dampak yang tidak nyata dan sebaliknya sering kali merusak berbagai modal (*Human capital, nature capital, social capital, financial capital, physical capital*) yang telah dimiliki oleh masyarakat.

3. Berdasarkan Karakteristik *Community Development* (CD)

Ada berbagai pendekatan pembangunan yang juga sering digunakan oleh pemerhati masyarakat sebagai upaya pemberdayaan masyarakat dalam mengatasi persoalan kemiskinan dan keterbelakangan selain pendekatan *Community Development* (CD). Seperti *Community Organizing* (CO), Pendekatan Sektoral, *Rural Development*, dll. Namun CD memiliki karakteristik yang berbeda dengan pendekatan-pendekatan tersebut.

Berdasarkan pendekatan tersebut maka CD bisa terbagi pada berbagai karakteristik-karakteristik yang secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Sebuah Proses “Akar Rumput”

Merupakan proses yang terjadi di masyarakat lokal dan dilaksanakan didalam konteks mereka. Jadi pendekatan *Community Development* (CD). bukanlah proses yang didesain dan diproses dari atas. Pendekatan CD dikembangkan dan dilaksanakan



dilapangan dimana lokal hidup dan dimana permasalahan kemiskinan serta keterbelakangan terjadi.

b. Pengembangan Keswadayaan (*Self Relience*)

Banyak kegiatan yang dinamakan *Community Development* (CD) namun namun dalam kenyataannya justru menumbuhkan ketergantungan masyarakat lokal terhadap aktor luar. Apabila hal ini terjadi, maka kegiatan yang dilakukan pada dasarnya bukanlah CD, karena CD pada dasarnya adalah upaya untuk masyarakat agar mereka dapat menolong dirinya sendiri, ringkasnya membuat masyarakat menjadi lebih ber-swadaya.

c. Pengembangan Komunitas Pembelajar (*Learning Community*),

Hidup ber-swadaya menuntut masyarakat lokal untuk mampu belajar dari pengalamannya sendiri untuk menjawab tantangan yang akan muncul dikemudian hari dan juga mampu memberdayakan diri mereka sendiri.

d. Pengurangan Kerentanan dan kemiskinan secara kongrit

Indikator keberhasilan CD bukan sekedar bahwa kegiatan yang direncanakan telah dilaksanakan (*output*). Apapun kegiatannya dan oleh siapa saja, program CD hanya akan dianggap berhasil bila mampu mengurangi kerentanan dan kemiskinan yang dihadapi oleh masyarakat secara kongrit. Indikator-indikator pembangunan sosial seperti yang dikembangkan dalam *Millenium Development Goal* (MDG) adalah merupakan contoh indikator yang dapat dipakai untuk menentukan apakah program CD sungguh-sungguh dapat menjawab tantangan kemiskinan atau tidak. Pengembangan peluang ekonomi dan mata pencaharian yang berkelanjutan sebagai pintu masuk persoalan yang paling mendesak bagi masyarakat miskin dan terbelakang adalah ketidaktersediaan peluang ekonomi dan mata pencaharian yang berkelanjutan. Tanpa menjawab ini terlebih dahulu akan sangat sulit berbagai sektor dan aspek dari CD yang lain dapat dilaksanakan serta dampak dari CD yang berkelanjutan. Peluang ekonomi dan matapencaharian yang berkelanjutan juga merupakan prasyarat agar masyarakat menjadi berswadaya.

e. Penguatan Modal Masyarakat

Pada setiap komunitas masyarakat miskin, selalu terdapat berbagai modal (*Human capital, nature capital, sicial capital, financial capital, phisycal capital*) yang memungkinkan mereka bertahan dalam situasi kemiskinan dan keterbelakangan. Modal ini seringkali sangat terbatas dan terdistribusi secara tidak merata. Pendekatan CD menuntut untuk pertama-tama mengidentifikasi berbagai modal yang ada di masyarakat, seberapa besar, bagaimana ditribusinya, dan kemudian modal mana yang paling perlu untuk

diperkuat sehingga meningkatkan kemampuan masyarakat dalam mengatasi tantangan kehidupan yang mereka hadapi.

f. Penyeimbang Tujuan Sosial, Ekonomi, Budaya dan Lingkungan.

Pada pelaksanaan program CD sering kali justru terjadi mengubah keseimbangan elemen-elemen dalam masyarakat yang ada. Apabila hal ini terjadi maka dalam jangka panjang akan merugikan masyarakat lokal. CD sebaiknya dilaksanakan dengan mempertahankan perspektif keseimbangan yang ada di masyarakat lokal. Dengan kata lain program CD perlu menjadi upaya pembangunan yang berkelanjutan dalam skala lokal (*Local Sustainable development*).

Bila ditelaah secara seksama maka tujuan utama pendekatan CD adalah bukan sekadar membantu memberi barang kepada si penerima. Melainkan berusaha agar si penerima memiliki kemampuan atau kapasitas untuk mampu menolong dirinya sendiri. Dengan kata lain, semangat utama CD adalah pemberdayaan masyarakat. Oleh karena itu kegiatan CD biasanya diarahkan pada proses pemberi kekuasaan, peningkatan kekuasaan atau penguatan kemampuan para penerima pelayanan (Suharto, 2007:110).

Konsep CD dapat dilihat dari 3 aspek. Pertama pemberdayaan dengan menciptakan susana atau iklim yang memungkinkan potensi masyarakat lokal berkembang. Kedua pemberdayaan untuk memperkuat potensi ekonomi yang dimiliki oleh masyarakat lokal di daerah industri. Untuk memperkuat potensi ini, upaya utama adalah peningkatan taraf pendidikan dan derajat kesehatan serta akses terhadap sumber-sumber kemajuan ekonomi seperti modal, teknologi, informasi, lapangan kerja dan pasar. Ketiga, pemberdayaan melalui pengembangan ekonomi rakyat dengan cara melindungi dan mencegah terjadinya persaingan yang tidak seimbang, serta menciptakan kebersamaan dan kemitraan antara yang sudah maju dan belum berkembang. Pemberdayaan masyarakat bukan membuat masyarakat menjadi makin tergantung pada program-program pemberian (*charity*), sebab tujuan akhirnya adalah memandirikan masyarakat dan membangun kemampuan untuk memajukan diri ke arah yang lebih baik secara berkesinambungan.

4. Berdasarkan Bentuk-bentuk Kegiatan

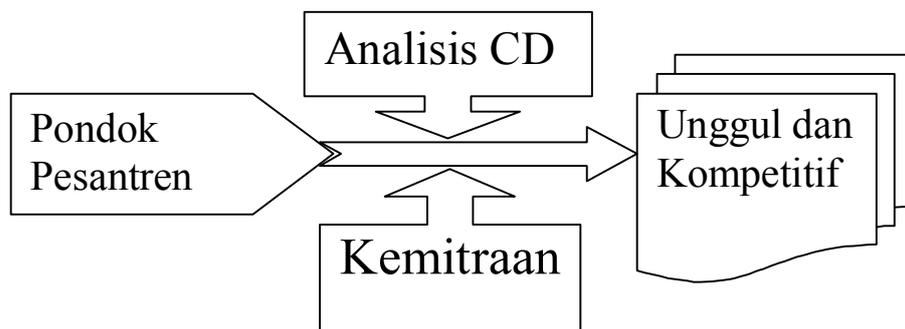
Bentuk-bentuk kegiatan CD dapat berupa bantuan pengembangan UKM (Usaha Kecil dan Menengah), pelatihan keterampilan produktif dan harus bersifat berkelanjutan. Agar program CD dapat berjalan secara optimal ada beberapa hal yang harus dilakukan terlebih dahulu. *Pertama, social mapping* yaitu kegiatan pemetaan untuk mengetahui potensi sosial dan ekonomi masyarakat calon sasaran program CD. Melalui *social mapping* perusahaan akan mengetahui potensi masyarakat yang akan dikembangkan melalui kegiatan CD (Mustaqim Sirathal. 2008).

Kedua, *public consultative* atau konsultasi publik (PC). Secara sederhana, *public consultation* diartikan sebagai media pertemuan antara pihak perusahaan dan pihak masyarakat dalam rangka sosialisasi. Dalam kegiatan PC perusahaan mengundang masyarakat yang menjadi sasaran CD. Masyarakat diberi kesempatan untuk mengungkapkan pendapatnya dalam program CD, selain itu kegiatan ini juga mensosialisasikan hasil *social mapping* yang telah dilakukan sebelumnya.

CD yang diawali dengan kegiatan *social mapping* dan *public consultative* akan menghasilkan sebuah program yang tepat guna. Tidak ada program yang tidak sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat. Sehingga pada akhirnya tujuan CD tercapai, masyarakat dapat berdaya. Masyarakat yang berdaya akan mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan pada akhirnya persoalan kemiskinan dapat teratasi.

Kemitraan

Untuk membangun keunggulan kompetitif pondok pesantren selain dari analisis CD maka perlu diperkuat dengan factor kemitraan. Lebih jelasnya hubungan antara pendekatan analisis CD dan kemitraan untuk membentuk pondok pesantren unggul dan kompetitif dalam dilihat pada gambar berikut.meliputi bagian-bagian sebagai berikut:



Gambar 3. Hubungan antara Analisis CD dan Kemitraan terhadap Pembentukan Pondok Pesantren Unggul dan Kompetitif (Sumber: Andrew H, (2009) diolah).

Pendekatan kemitraan untuk membangun pondok pesantren unggul dan kompetitif meliputi:

1. Kemitraan Internal

Biasanya kemitraan internal dikenal pula dengan istilah keterlibatan karyawan, pemberdayaan karyawan, atau berbagai istilah lainnya. Kemitraan internal ini sendiri merupakan usaha penciptaan suatu lingkungan yang di dalamnya terdapat mekanisme terstruktur. Mekanisme itu merangsang dan membentuk aliansi yang saling mendukung antara manajer dan karyawan, tim, dan karyawan individual yang memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan. Pembentukan kemitraan internal dapat

dilakukan pada tiga tingkatan, yaitu (1) kemitraan antara manajemen dengan karyawan, (2) kemitraan antar tim, dan (3) kemitraan antar karyawan. Tujuan dijalinnya kemitraan internal adalah untuk memanfaatkan kemampuan penuh dari sumber daya perusahaan dan memfokuskannya pada perbaikan kualitas secara terus menerus.

2. Kemitraan dengan Keluarga/Kerabat Santri

Suatu pondok pesantren perlu menjalin kemitraan dengan keluarga/kerabat santri. Tujuan kemitraan ini adalah untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang loyal, saling percaya, dan dapat diandalkan sehingga akan menguntungkan kedua belah pihak. Disamping itu, juga untuk meningkatkan penyempurnaan kualitas, produktivitas, dan daya saing secara berkesinambungan. Dalam menjalin kemitraan dengan keluarga/kerabat santri, ada beberapa syarat yang perlu dipenuhi, yaitu sebagai berikut.

- a. Personel keluarga/kerabat santri harus berinteraksi dengan orang yang benar-benar menggunakan produknya sehingga perbaikan yang diperlukan dapat diidentifikasi dan dilakukan.
- b. *The price-only approach* dalam negosiasi antara calon santri dan keluarga/kerabat santri harus dihilangkan. Kualitas, keistimewaan jasa, dan penyampaian harus juga menjadi bagian dalam negosiasi.
- c. Kualitas jasa pendidikan yang dihasilkan harus terjamin, demikian pula kualitas prosesnya sehingga calon santri tidak perlu lagi menginspeksi produk jasa yang dipublikasikan lewat keluarga/kerabat santri.
- d. Keluarga/kerabat santri harus benar-benar memahami dan dapat mempraktikkan *justin-time (JIT)* sehingga calon santri tidak perlu memiliki sediaan.
- e. Kedua belah pihak harus mampu saling bertukar informasi (terutama melalui peralatan elektronik).

3. Kemitraan dengan Pengguna

Pengertian pengguna dalam bagian ini adalah pemakai akhir suatu produk jasa dan pembeli produk jasa yang dihasilkan pondok pesantren, dengan kata lain pengguna adalah santri yang ada di pondok pesantren tersebut. Pelanggan internal ada dalam setiap organisasi dan organisasi yang menggunakan jasa dari pondok pesantren adalah pengguna dari pondok pesantren yang menyediakan jasa tersebut. Alasan perlunya membentuk kemitraan dengan pengguna adalah untuk meningkatkan kepuasan pengguna dan daya saing pondok pesantren. Cara terbaik untuk menjamin kepuasan pengguna adalah melibatkan mereka sebagai mitra dalam proses pengembangan produk jasa. Hal ini diperlukan hanya pengguna sendirilah yang tahu dengan pasti apa yang mereka inginkan. Dalam TQM kualitas yang ditentukan oleh pengguna merupakan aspek yang fundamental. Dengan melibatkan pengguna dari tahap awal siklus pengembangan produk jasa, maka manajemen pondok pesantren dapat melakukan perubahan dengan biaya relatif lebih murah dan mudah (Tjiptono, Fandy, dan Anastasia Diana. 2002).

4. Kemitraan dengan Pesaing Potensial

Pada prinsipnya tujuan dijalinnya kemitraan dengan pesaing potensial juga untuk meningkatkan daya saing. Strategi ini lebih banyak diterapkan pada perusahaan-perusahaan kecil dan menengah meskipun sebenarnya juga dapat digunakan pada perusahaan besar. Perusahaan kecil dan menengah umumnya tidak mengembangkan terobosan teknologi. Akan tetapi, ada berbagai cara di mana perusahaan kecil dan menengah dapat bekerja sama untuk meningkatkan daya saing mereka meskipun bersaing di pasar yang sama. Bentuk kemitraan yang paling banyak dijumpai adalah jaringan pemanufakturan (*manufacturing network*). Jaringan pemanufakturan merupakan suatu kelompok perusahaan kecil dan menengah yang bekerja sama sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan kualitas, produktivitas, dan daya saing mereka. Saling membutuhkan dan saling ketergantungan merupakan dua karakteristik yang menyebabkan jaringan pemanufakturan dapat berhasil. Aktivitas bersama dalam jaringan yang dipraktikkan secara luas meliputi produksi, pendidikan dan pelatihan, pemasaran, pengembangan produk, transfer teknologi, dan pendidikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan.

Sebagai upaya untuk menciptakan karakter pendidikan pondok pesantren yang unggul dan kompetitif perlu dilakukan identifikasi sumber daya dan potensi keunggulan pondok pesantren. Langkah yang ditempuh yaitu melalui pendekatan analisis *Community Development* (CD) dan kemitraan. Analisis CD terbagi dalam berbagai pendekatan, yaitu berdasarkan peran masyarakat, aspek dan sektor, karakteristik dan bentuk kegiatan CD. Sedangkan analisis kemitraan meliputi analisis kemitraan internal, keluarga/kerabat santri, pengguna/santri dan pesaing potensial. Dengan langkah ini diharapkan mampu membangun karakter pendidikan islam melalui sistem pendidikan pondok pesantren yang unggul dan kompetitif dalam menghadapi persaingan global.

Saran.

Konsep pengembangan karakter pendidikan islam melalui sistem pendidikan pondok pesantren yang unggul dan kompetitif perlu dibangun implementasi dari konsep yang ditawarkan di atas. Implementasi ini dibangun dengan kerja sama sinergis antara pemerintah, manajemen pondok pesantren dan masyarakat, sehingga konsep ini jangan hanya sekedar wacana namun bisa diaplikasi dan bermanfaat bagi semua pihak.

DAFTAR PUSTAKA

Andrew H, 2009. Kekuatan Networking, Dalam <http://pembelajar.com> Tanggal 27 Januari



- Asep ST. Sujana. 2005. *Paradigma Baru dalam Manajemen Ritel Modern*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu
- Bungin, Burhan, 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Kencana Prenada media Group
- Cascio, W. F. 1995. "Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work?" *American Psychologist*, 50.
- Dadang Iskandar. 2010. *Manajemen Strategik*. Kuliah I. Dalam <http://dangiskandar.blogspot.com>. 4 Januari.
- Hansen Don, R and Maryane M. Mowen. 1997. *Cost Management : Accounting and Control*. Cincinnati : South-Western College Publishing. 18
- Kismono, Gugup. 1999. Perubahan Lingkungan, Transformasi Organisasional dan Reposisi Fungsi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol 14 No.2, 62-76.
- Mastuhu. (2003). *Menata Ulang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Safira Insania
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategis Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta : UPP AMP YKPN
- Mustaqim Sirathal. 2008. *Penguatan Masyarakat Dengan Program CD*. Dalam <http://1.blot.spot.com>. 27 Februari.
- Porter, Michael, E . 1985. *Competitive Strategy*. New York : The Free Press.
- Sembiring, Eddy R. 2003. "Meraih Competitive Advantage Melalui Learning Organization". *Media Akuntansi* 36, 52—53.
- Sudjatmoko. Agung. (2009). *Pandua Lengkap Wirausaha. Cara Cerdas Menjadi Pengusaha*. Jakarta: Visimedia
- Shank, J.K., and Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management*. New York: The Free Press.
- _____. J.K., dan Govindarajan. 1997. *Reading In Management Accounting*. New York: The Free Press.
- Srimindarti, Ceacilia dan MG. Kentris Indarti. 2003. "Value Chain Analysis: Pengelolaan Aktivitas untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif". *Fokus*



Ekonomi 2, 1-7, Semarang : STIE Stikubang

Srivastava, Paul. 1994. *Strategic Management: Concept and Practices*. Ohio: South-Western Publishing Co.

Tjiptono, Fandy, dan Anastasia Diana. 2002. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi

Wahyudi. Hari. (2010). *Beauty Preneurship*. Entrepreneur Muda dalam Industri Beauty, Fashion & Lifestyle, Jakarta: PPM

Wijayanto, Bonifacius R. 2003. Sumber Daya Manusia, Kreatifitas, Inovasi : Pengetahuan sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Berkesinambungan. *Fokus Ekonomi 2*, 123—135. Semarang : STIE Stikubang.