

Pengembangan Pesantren Berbasis Tradisi dan Inovasi: Analisis Emergent Strategy dan Blue Ocean Strategy di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1

Khoiriyah¹, Parmujianto²

^{1,2}Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

khoiriyah0808@gmail.com¹, Parmujianto.008@gmail.com²

ABSTRACT

This study aims to analyze the development strategy of Sidogiri Banat 1 Islamic Boarding School through the perspectives of Emergent Strategy and Blue Ocean Strategy. The research employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through interviews, observations, and documentation, then analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing techniques. The findings reveal that the development of the pesantren has been carried out gradually, adaptively, and based on community needs without relying on a formal written strategic plan. The strategy emerged as a response to the decline in student enrollment and changing public preferences toward educational institutions that integrate religious and general education. The implementation of the strategy was manifested through the diversification of educational units, including the strengthening of Madrasah Diniyah to Tsanawiyah level, the Islamic Boarding School Equivalency Education Program (PKPPS), and the establishment of the School of Islamic Economics and Business (STEBI). From the perspective of Emergent Strategy, the strategy developed through organizational learning processes, internal deliberation, and values-based leadership. Meanwhile, from the perspective of Blue Ocean Strategy, the pesantren successfully created value innovation through the combination of a salafiyah-based system, formal education, affordable tuition fees, a religious environment, and student security, thereby creating a competitive position distinct from both traditional salaf pesantren and modern Islamic boarding schools. This study concludes that the success of Sidogiri Banat 1 Islamic Boarding School lies in its ability to balance tradition and innovation. This model demonstrates that pesantren possess the capacity to grow as adaptive, competitive, and value-based educational institutions rooted in Islamic traditions.

Keywords: *development strategy, pesantren, Emergent Strategy, Blue Ocean Strategy*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dalam merespons perubahan kebutuhan masyarakat melalui perspektif *Emergent Strategy* dan *Blue Ocean Strategy*. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pesantren berlangsung secara bertahap, adaptif, dan berbasis kebutuhan masyarakat tanpa bergantung pada dokumen strategi formal. Strategi muncul sebagai respons terhadap penurunan jumlah santri serta perubahan preferensi masyarakat terhadap pendidikan yang mengintegrasikan ilmu agama dan pendidikan umum. Implementasi strategi diwujudkan melalui diversifikasi unit pendidikan, yaitu penguatan Madrasah Diniyah hingga jenjang Tsanawiyah, program Pendidikan Kesetaraan Pondok Pesantren Salafiyah (PKPPS), serta pendirian Sekolah Tinggi Ekonomi dan

Bisnis Islam (STEBI). Dari perspektif *Emergent Strategy*, strategi berkembang melalui proses pembelajaran organisasi, musyawarah internal, dan kepemimpinan berbasis nilai. Sementara itu, dari perspektif *Blue Ocean Strategy*, pesantren berhasil menciptakan inovasi nilai melalui perpaduan sistem salafiyah, pendidikan formal, biaya terjangkau, lingkungan religius, dan keamanan santri, sehingga membentuk posisi kompetitif yang berbeda dari pesantren salaf tradisional maupun pesantren modern. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 terletak pada kemampuan mengintegrasikan tradisi dan inovasi secara seimbang. Model ini menunjukkan bahwa pesantren memiliki kapasitas untuk tumbuh sebagai lembaga pendidikan yang adaptif, berdaya saing, dan tetap berakar pada nilai-nilai Islam tradisional.

Kata Kunci: strategi pengembangan, pesantren, emergent strategy, blue ocean strategy

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan bentuk pendidikan Islam yang tumbuh dari budaya lokal (*indigenous*), di mana keberadaan pesantren dapat ditelusuri sejak masa prasejarah di Indonesia berlanjut pada era Hindu-Budha dan kemudian berkembang pesat pada masa peradaban Islam (Saputra 2021). Sejak awal kemunculannya, pesantren berfungsi sebagai pusat pembelajaran agama, pembentukan karakter, serta pembinaan moral santri yang dilandasi oleh ajaran-ajaran Islam (Mediawati 2023).

Modernisasi dan globalisasi menuntut pesantren untuk bergerak dari posisi statis menuju adaptasi yang lebih dinamis. Menurut Syamli dan Faris (2025) modernisasi pesantren merupakan proses dialektis yang kompleks, bukan transformasi linear dari tradisional ke modern, dalam prosesnya melibatkan negosiasi berkelanjutan antara nilai-nilai tradisional pesantren dengan tuntutan pendidikan kontemporer. Perubahan yang terjadi dalam pengembangannya pesantren menunjukkan variasi model yang berkembang sesuai konteks dan kapasitas masing-masing pesantren (Syamli and Faris 2025). Dalam perkembangannya terdapat pesantren yang tetap melestarikan tradisi keilmuan Islam klasik, khususnya melalui pengajaran kitab kuning, metode sorogan dan bandongan, serta struktur kehidupan asrama yang kuat atau yang sering disebut pesantren salaf. Di samping pesantren salaf yang menjaga sistem klasik, muncul pesantren khalaf (modern) dan pesantren konvergensi yang menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Pesantren khalaf menawarkan pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan dunia kerja dan teknologi. Sedangkan, model konvergensi merupakan upaya integrasi antara keterampilan religius dan kompetensi umum, sehingga santri memiliki keseimbangan ilmu agama dan pengetahuan umum (Setiawan et al. 2025).

Setiap tipologi memiliki keunggulan, karakteristik tersendiri yang mempengaruhi orientasi pendidikan, sistem pembelajaran, serta kelompok masyarakat yang tertarik untuk memilihnya sebagai lembaga pendidikan bagi santri. Dalam konteks ini, Pondok Pesantren Sidogiri dapat dipahami sebagai pesantren yang secara konsisten mempertahankan karakter pesantren salaf dengan beberapa penyesuaian agar tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat. Strategi pengembangan yang dilakukan Pesantren Sidogiri tidak diarahkan pada perubahan tipologi secara mendasar, melainkan pada penguatan identitas pesantren salaf

melalui peningkatan kualitas pembelajaran, tata kelola kelembagaan, dan pelayanan pendidikan(Faiqoh 2012).

Pondok Pesantren Sidogiri didirikan pada tahun 1745 M. Pondok Pesantren Sidogiri semula merupakan pondok pesantren yang hanya menyediakan pendidikan untuk santri laki-laki. Ketika diasuh oleh K. H. Kholil bin Nawawi pada tahun 1962 didirikannlah pondok pesantren untuk santri perempuan yang disebut Pondok Pesantren Sidogiri Putri. Pada Tahun 1978 K. H. Kholil bin Nawawi wafat, semenjak saat itu kepengurusan Pondok Pesantren Sidogiri Putra digantikan oleh K. H. Abdul Alim bin Abd Djalil.¹ Sedangkan Pondok Pesantren Putri dilanjutkan K. H. Muhammad Abd Basith, yang selanjutnya diberi nama Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1.

Hingga saat ini di Desa Sidogiri terdapat 1 Pondok Pesantren Sidogiri khusus santri laki-laki, dan 6 pondok pesantren yang menyediakan pendidikan untuk santri perempuan, diantaranya adalah: Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 2, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 3, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 5, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 7, dan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 8. Keberadaan pondok pesantren putri tersebut berada di lingkungan yang sama dengan radius yang sangat dekat. Masing-masing pondok pesantren putri tersebut pengelolaan, kepengurusan dan kelembagaan berdiri sendiri.

Semua pondok pesantren yang ada di Desa Sidogiri merupakan pondok pesantren salaf. Abdul Halim dalam Afifah dan Fahira (2023) menyebutkan bahawa pendidikan pesantren salaf merupakan lembaga pendidikan yang masih tetap serta mempertahankan sistem pendidikan khas Pondok pesantren tradisional yaitu berupa pengajaran kitab-kitab klasik sebagai inti dari pendidikan di Pondok pesantren. Menurut mastuhu dalam Arif(2017) pondok pesantren salaf merupakan salah satu jenis pendidikan Islam Indonesia yang bersifat tradisional untuk memperdalam ilmu agama Islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian, atau disebut *tafaqquh fiddin* yang menekankan pentingnya moral dalam hidup bermasyarakat.

Kurikulum pendidikan yang diterapkan di pondok pesantren sidogiri masih menggunakan pengajaran kitab-kitab klasik atau kitab kuning sebagai materi pokok pembelajarannya. Pendidikan madrasah diniyah (dengan sistem pendidikan klasikal) untuk santri perempuan berpusat di Madrasah Miftahul Ulum Banat yang berlokasi di Banat 2. Semua santri perempuan dari semua pondok putri yang ada di Sidogiri sekolah madrasah diniyah di Madrasah Miftahul Ulum Banat. Pelaksanaan madrasah diniyah terjadwal pada pagi hari, yaitu jam 08.00-11.00 WIB. Setelah madrasah diniyah berakhir semua santri putri kembali ke pondok pesantren masing-masing, dengan kegiatan yang berbeda sesuai pengelolaan pengurusnya.

Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 merupakan pondok pesantren putri tertua dibandingkan pondok pesantren putri lainnya yang ada di Desa Sidogiri. Banat 1 sampai saat ini tetap bertahan dan berkembang. Berdasarkan hasil observasi awal terjadi peningkatan jumlah santri baru setiap tahunnya. Pengembangan pondok pesantren terus dilakukan oleh pengasuh dan jajaran pengurusnya. Banyak terjadi perubahan dengan penyesuaian terhadap perkembangan zaman agar sesuai dengan

¹ <https://sidogiri.net/sejarah/>

kebutuhan masyarakat. Adapun pengembangan yang dilakukan diantaranya adalah mendirikan madrasah diniyah Isti'dadiyah dan Tranawiyah, Pendidikan Kesetaraan Pondok Pesantren Salafiyah (PKPPS), dan Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Islam (STEBI).

Berbagai upaya pengembangan yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menunjukkan adanya upaya strategis untuk menjawab tantangan zaman sekaligus mempertahankan identitas pesantren salaf. Menurut Arif pesantren salaf yang ideal pada era sekarang adalah pondok pesantren salaf yang tetap mempertahankan tradisi dan nilai-nilai salafnya, tetapi mampu menjawab dan memberi solusi problem dan kebutuhan masyarakat (Arif 2017).

Pada satu sisi, Banat 1 tetap konsisten menjaga tradisi khas pesantren Sidogiri yang mempertahankan kesalafannya, namun pada sisi lain, Banat 1 juga membuka ruang inovasi melalui pendirian lembaga formal dan nonformal seperti Madrasah Isti'dadiyah, Tsanawiyah, PKPPS, hingga Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Islam (STEBI). Keberagaman layanan pendidikan ini menunjukkan bahwa Banat 1 tidak sekedar mengikuti arus kompetisi dengan pesantren putri lain di lingkungan Sidogiri, melainkan berusaha menghadirkan nilai tambah bagi santri dan masyarakat.

Fenomena pengembangan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 memperlihatkan adanya dinamika strategis yang penting untuk ditelaah. Di satu sisi, lembaga ini menjaga legitimasi tradisional sebagai pesantren salaf dan di sisi lain lembaga ini menghadirkan ragam layanan pendidikan yang memperluas akses, meningkatkan daya tarik masyarakat, dan memperkuat keberlanjutan institusi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pesantren mampu menciptakan ruang pengembangan baru tanpa harus terlibat secara langsung dalam persaingan yang bersifat konvensional dengan lembaga pendidikan sejenis. Dengan kata lain, pengembangan pesantren tidak semata-mata ditentukan oleh kompetisi, tetapi juga oleh kemampuan membaca peluang dan menciptakan nilai baru bagi masyarakat.

Untuk menjelaskan proses tersebut, penelitian ini menggunakan dua kerangka teoritis utama. Pertama, *Emergent Strategy* diaplikasikan untuk memahami bagaimana proses strategi organisasi terbentuk melalui akumulasi pengalaman praktik, keputusan-keputusan bertahap, pembelajaran organisasi, serta respons terhadap kebutuhan yang terus berubah. Pendekatan ini relevan karena dalam lembaga berbasis tradisi seperti pesantren, arah pengembangan sering kali tidak lahir semata dari perencanaan formal, tetapi dari pola tindakan yang berkembang secara konsisten dalam praktik keseharian. Kedua, *Blue Ocean Strategy* digunakan untuk memahami pola strategi yang secara tidak langsung merekonstruksi batasan pasar melalui diversifikasi layanan pendidikan. Sehingga pengembangan lembaga tidak bergantung pada persaingan langsung dengan institusi lain.

Berdasarkan uraian tersebut, kajian mengenai strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menjadi penting untuk memahami bagaimana lembaga pendidikan Islam mempertahankan identitas tradisional sekaligus membangun daya saing di tengah perubahan sosial. Melalui penggunaan perspektif *Emergent Strategy* dan *Blue Ocean Strategy*, penelitian ini diharapkan mampu

menjelaskan proses perubahan internal pesantren sekaligus posisi strategisnya dalam dinamika pendidikan Islam kontemporer.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dalam konteks alamiah kelembagaannya. Sementara itu, studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu kasus tertentu, yaitu Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1, yang dipandang memiliki karakteristik khas dalam memadukan pelestarian tradisi pesantren salaf dengan pengembangan kelembagaan yang adaptif.

Lokasi penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1, Desa Sidogiri, Kecamatan Kraton, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa lembaga ini merupakan pesantren putri tertua di lingkungan Sidogiri yang tetap eksis dan menunjukkan perkembangan kelembagaan secara berkelanjutan.

Subjek penelitian ditentukan secara purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses pengembangan lembaga. Informan penelitian meliputi pengasuh pesantren, pengurus harian, pengelola unit pendidikan, ustadz/ustadzah, santri, alumni, serta wali santri yang dipandang relevan dengan fokus penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi mengenai kebijakan, strategi, serta dinamika pengembangan pesantren dari perspektif para informan. Observasi dilakukan untuk memperoleh data mengenai aktivitas kelembagaan, budaya organisasi, sistem pendidikan, serta praktik pengelolaan pesantren secara langsung. Adapun dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa arsip, profil lembaga, struktur organisasi, program kerja, laporan kegiatan, serta dokumen lain yang berkaitan dengan pengembangan pesantren.

Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan member check kepada informan tertentu untuk memastikan kesesuaian data dengan realitas yang dimaksud.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Kondensasi data dilakukan dengan menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data lapangan sesuai fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian naratif, matriks, dan kategorisasi tematik agar pola hubungan antardata lebih mudah dipahami. Selanjutnya, penarikan kesimpulan

dilakukan secara bertahap sejak awal pengumpulan data dan terus diverifikasi selama proses penelitian berlangsung sehingga diperoleh temuan yang valid dan konsisten. Melalui metode ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1, baik dari aspek proses internal pembentukan strategi maupun bentuk inovasi kelembagaan yang dijalankan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Emergent Strategy dalam Proses Terbentuknya Strategi Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1

Konsep *emergent strategy* pertama kali diperkenalkan oleh Henry Mintzberg sebagai kritik terhadap pendekatan strategi yang bersifat kaku dan terencana secara formal (*deliberate strategy*). Menurut Mintzberg dalam Anshori² strategi bukan hanya sekadar rencana, tetapi juga mencakup pola tindakan yang diambil oleh organisasi dalam menghadapi tantangan dan peluang di pasar. Strategi emergent berakar pada proses pembelajaran strategis (*strategic learning*), di mana organisasi secara terus-menerus menafsirkan perubahan lingkungan dan menyesuaikan tindakan secara adaptif (James 2018). Pengembangan dan penerapan *emergent strategy* mengharuskan organisasi untuk bertindak lebih fleksibel setelah tujuan utama ditetapkan. Hal tersebut menunjukkan bahwa suatu organisasi harus tetap mempunyai tujuan spesifik, namun lebih fleksibel dalam proses penyesuaian berkelanjutan terhadap dinamika situasi di lapangan yang sering kali tidak terduga (James 2018).

Karakteristik utama dari strategi emergen mencakup sifat adaptif, fleksibel, dan berbasis pengalaman. Sifat adaptif tercermin dari kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal maupun internal secara cepat dan efektif. Dalam konteks ini, strategi tidak ditentukan secara final di awal, melainkan terus disesuaikan berdasarkan kondisi yang dihadapi. Fleksibilitas menjadi karakteristik penting lainnya, di mana organisasi memiliki ruang untuk mengubah arah kebijakan dan tindakan tanpa terikat pada rencana yang kaku. Fleksibilitas ini memungkinkan inovasi dan eksperimen yang berkelanjutan. Selain itu, strategi emergen juga berbasis pengalaman, artinya strategi terbentuk melalui proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dari praktik, keberhasilan, maupun kegagalan yang dialami (Anshori 2021). Dengan demikian, pengalaman menjadi sumber utama dalam pembentukan pola strategi yang efektif.

Proses terbentuknya strategi emergen tidak terjadi secara instan, melainkan melalui serangkaian tindakan dan interaksi yang berlangsung secara terus-menerus. Pada awalnya, organisasi melakukan berbagai aktivitas operasional tanpa selalu memiliki arah strategis yang eksplisit. Dari aktivitas tersebut, muncul pola-pola tertentu yang terbukti efektif dalam menghadapi tantangan. Pola ini kemudian diulang dan diperkuat hingga akhirnya menjadi strategi yang diakui secara tidak formal. Seiring waktu, strategi yang awalnya tidak direncanakan tersebut dapat

² (Anshori 2021) 1

diinstitusionalisasikan menjadi bagian dari kebijakan organisasi. Proses ini menunjukkan bahwa strategi emergen sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan, budaya organisasi, serta kapasitas pembelajaran kolektif (Anshori 2021).

Dalam konteks pesantren, teori ini relevan karena sebagian besar pesantren berkembang bukan melalui dokumen perencanaan strategis formal, melainkan melalui kepemimpinan Kyai, musyawarah internal, respons terhadap kebutuhan masyarakat, serta tradisi kelembagaan yang diwariskan secara turun-temurun. Perubahan unit pendidikan, penyesuaian kurikulum, maupun pembukaan program baru sering kali lahir dari kebutuhan praktis yang muncul di lapangan. Oleh sebab itu, *Emergent Strategy* menjadi landasan penting untuk menjelaskan bagaimana pesantren mampu bertahan dan berkembang secara adaptif tanpa meninggalkan karakter dasarnya.

Pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menunjukkan dinamika kelembagaan yang tidak semata-mata bersifat administratif, melainkan mencerminkan proses strategis yang kompleks dan kontekstual. Jika dianalisis melalui perspektif *Emergent Strategy* yang dipopulerkan oleh Henry Mintzberg, arah perkembangan pesantren ini tidak dapat dipahami sebagai hasil dari perencanaan formal yang sistematis sejak awal, melainkan sebagai produk dari proses adaptasi bertahap yang dipicu oleh dinamika lingkungan eksternal dan refleksi internal kelembagaan. Dalam hal ini, Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 merepresentasikan organisasi pendidikan tradisional yang mampu melakukan pembelajaran strategis secara berkelanjutan (*continuous strategic learning*), khususnya ketika menghadapi tekanan berupa penurunan jumlah santri pada awal tahun 2000-an. Peristiwa tersebut berfungsi sebagai titik balik yang mendorong munculnya kesadaran kolektif untuk melakukan penyesuaian, tanpa harus mengorbankan identitas dasar pesantren sebagai lembaga salafiyah.

Menariknya, proses pembentukan strategi tidak ditempuh melalui instrumen analisis formal seperti riset pasar atau perencanaan strategis berbasis dokumen, melainkan melalui mekanisme refleksi kultural yang berakar pada komunikasi dengan alumni. Dalam konteks ini, alumni tidak hanya berfungsi sebagai jejaring sosial, tetapi juga sebagai sumber informasi strategis yang menjembatani kebutuhan masyarakat dengan orientasi kelembagaan pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa produksi pengetahuan strategis dalam pesantren bersifat sosial-kultural, bukan semata-mata teknokratis. Dengan demikian, strategi yang muncul tidak bersifat linier dan dirancang secara top-down, melainkan berkembang sebagai pola yang terbentuk dari akumulasi keputusan-keputusan yang bersifat situasional dan responsif.

Keputusan untuk memperluas jenjang madrasah diniyah hingga tingkat tsanawiyah, mengintegrasikan pendidikan umum melalui program Wajardikdas (PKPPS), serta mendirikan Sekolah Tinggi Ekonomi dan Bisnis Islam (STEBI) dapat dipahami sebagai manifestasi konkret dari strategi yang bersifat emergen. Langkah-langkah tersebut tidak dirumuskan dalam satu *grand design* yang komprehensif, melainkan berkembang secara inkremental melalui proses percobaan perubahan dalam kelembagaan. Pola ini sejalan dengan pandangan Mintzberg yang menekankan

bahwa strategi pada hakikatnya merupakan pola dalam aliran tindakan (*pattern in a stream of actions*), bukan sekadar hasil formulasi rasional yang bersifat apriori. Dalam konteks Banat 1, konsistensi arah pengembangan yang mengarah pada integrasi antara pendidikan agama dan pendidikan umum menunjukkan adanya koherensi strategis yang terbentuk secara gradual, meskipun tidak terdokumentasikan secara formal.

Dimensi kepemimpinan turut memperkuat karakter *emergent strategy* tersebut. Struktur kepemimpinan yang berpusat pada otoritas pengasuh, namun dioperasionalkan melalui mekanisme musyawarah dalam majelis pengasuh, mencerminkan sintesis antara kepemimpinan karismatik dan kolektif. Dalam kerangka manajemen pendidikan Islam, pola ini tidak hanya memiliki legitimasi struktural, tetapi juga legitimasi normatif yang berakar pada nilai-nilai syura. Konsekuensinya, setiap keputusan strategis tidak hanya rasional secara instrumental, tetapi juga memperoleh penerimaan kultural yang kuat dari komunitas pesantren. Hal ini menjadi faktor krusial dalam menjamin keberlanjutan implementasi kebijakan, mengingat organisasi pesantren sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara nilai, otoritas, dan praktik.

Pola Blue Ocean Strategy dalam Strategi Pengembang Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1

Strategi pengembangan yang ditempuh Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 menunjukkan adanya upaya sistematis dalam menjaga keseimbangan antara kontinuitas tradisi dan tuntutan modernitas. Alih-alih melakukan transformasi yang bersifat disruptif, pesantren memilih pendekatan inkremental dengan tetap mempertahankan dominasi pendidikan agama, sekaligus mengakomodasi pendidikan umum dalam proporsi terbatas. Komposisi ini tidak hanya mencerminkan pertimbangan pedagogis, tetapi juga merupakan artikulasi dari strategi identitas yang berupaya menghindari erosi nilai inti. Dengan kata lain, proses adaptasi yang dilakukan bersifat selektif dan terkontrol, sehingga perubahan yang terjadi tidak mengarah pada disrupsi, melainkan pada reorientasi yang tetap berpijak pada tradisi.

Pola strategi yang dijalankan tersebut membentuk model *Blue Ocean Strategy*. *Blue Ocean Strategy* merupakan teori sekaligus pendekatan manajemen strategik, yang diperkenalkan oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne. Meskipun *Blue Ocean Strategy* awalnya dikembangkan dalam konteks dunia bisnis dan korporasi, teori ini memiliki relevansi yang tinggi untuk organisasi non-profit, termasuk pesantren. Pengembangan pesantren dapat dianalisis dengan perspektif BOS dalam langkah-langkahnya menciptakan keunikan dalam pelayanan pendidikan.

Pada *Blue Ocean Strategy* konsep *value innovation* merupakan konsep inti. *Value innovation* dipahami sebagai upaya menciptakan lompatan nilai secara simultan bagi pengguna layanan dan organisasi. Inovasi ini tidak semata berorientasi pada teknologi baru, tetapi pada rekonstruksi manfaat yang ditawarkan sehingga organisasi mampu menghadirkan diferensiasi sekaligus efisiensi biaya (Hamid et al. 2024). Dengan kata lain, organisasi tidak dipaksa memilih antara mutu tinggi atau

biaya rendah, tetapi berusaha mencapai keduanya secara bersamaan melalui desain strategi yang tepat.

Untuk mewujudkan *value innovation*, Kim dan Mauborgne (2015) mengembangkan kerangka ERRC (*Eliminate-Reduce-Raise-Create Framework*). Pertama adalah menghapus faktor-faktor yang selama ini dianggap penting dalam industri, tetapi sesungguhnya tidak lagi memberikan nilai nyata bagi pengguna layanan. Kemudian mengurangi faktor-faktor yang diberikan secara berlebihan melebihi kebutuhan pengguna layanan. Selanjutnya meningkatkan faktor-faktor yang bernilai tinggi tetapi selama ini kurang diperhatikan. Peningkatan ini diarahkan untuk memperkuat kualitas layanan dan daya tarik lembaga. Terakhir adalah menciptakan faktor baru yang belum pernah ditawarkan pesaing. Unsur ini menjadi pembeda utama dalam *blue ocean strategy* karena menghasilkan ruang pasar baru (Fuad 2016).

Strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Barat 1 dalam perspektif *Blue Ocean Strategy* yang dikembangkan oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne, dapat diposisikan sebagai upaya menciptakan ruang kompetisi baru dalam lanskap pendidikan pesantren. Selama ini, dikotomi antara pesantren salaf dan pesantren modern sering kali menempatkan lembaga pada pilihan biner yang kaku. Namun, Barat 1 justru mengonstruksi posisi alternatif dengan mengintegrasikan keunggulan keduanya tanpa sepenuhnya mengadopsi salah satu model secara utuh. Strategi ini menghasilkan proposisi nilai yang berbeda, yakni kombinasi antara kedalaman penguasaan ilmu agama, akses terhadap pendidikan umum, serta keterjangkauan biaya.

Berdasarkan konsep *value innovation*, inovasi yang dilakukan tidak terletak pada aspek teknologi atau infrastruktur fisik, melainkan pada rekonstruksi nilai yang ditawarkan kepada masyarakat. Tradisi salaf yang selama ini dipertahankan tidak diposisikan sebagai hambatan terhadap modernisasi, tetapi justru sebagai basis diferensiasi yang memberikan keunikan tersendiri. Sementara itu, integrasi pendidikan umum berfungsi sebagai elemen pelengkap yang meningkatkan relevansi sosial pesantren. Dengan demikian, inovasi yang dilakukan bersifat kontekstual dan berbasis nilai, bukan imitasi terhadap model pendidikan modern yang dominan.

Dalam Kerangka *Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC)* juga memperjelas logika strategis yang dijalankan. Pesantren berhasil menghilangkan dikotomi tajam antara ilmu agama dan ilmu umum, serta secara sengaja mengurangi dominasi kurikulum umum agar identitas salaf tetap terjaga sebagai fondasi utama. Di sisi lain, lembaga ini meningkatkan standar layanan melalui diversifikasi program yang relevan dan menciptakan model pendidikan khas dengan komposisi 70:30 antara pendidikan agama dan pendidikan umum. Inovasi komposisi kurikulum ini bukan hanya menjadi ciri khas institusional, tetapi juga berfungsi sebagai keunggulan kompetitif. Di sisi lain, penciptaan sistem pendidikan terintegrasi dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi dalam satu ekosistem kelembagaan menjadi inovasi struktural yang memperluas cakupan layanan pendidikan pesantren.

Implikasi dari strategi tersebut tampak pada meningkatnya daya tarik dan kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Peningkatan jumlah santri tidak hanya

mencerminkan keberhasilan dalam aspek pemasaran, tetapi juga menunjukkan adanya kesesuaian antara nilai yang ditawarkan dengan kebutuhan masyarakat. Dalam terminologi *blue ocean strategy*, kondisi ini menunjukkan bahwa Banat 1 berhasil menciptakan ruang pasar yang relatif bebas dari kompetisi langsung (*uncontested market space*). Keunggulan ini semakin diperkuat oleh kebijakan biaya pendidikan yang tetap terjangkau, sehingga memperluas akses bagi berbagai lapisan sosial.

Secara konseptual, integrasi antara *emergent strategy* dan *blue ocean strategy* dalam kasus ini menghasilkan konfigurasi strategi yang khas. *Emergent strategy* menjelaskan proses terbentuknya strategi yang adaptif dan berbasis pengalaman, sementara *blue ocean strategy* menjelaskan hasil akhirnya berupa inovasi nilai yang menciptakan diferensiasi kompetitif. Dengan demikian, strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 tidak hanya relevan untuk dipahami dalam konteks internal kelembagaan, tetapi juga memiliki signifikansi teoritis dalam memperkaya kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya terkait dengan bagaimana lembaga berbasis tradisi mampu merespons perubahan tanpa kehilangan identitasnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 merepresentasikan model transformasi kelembagaan yang bersifat adaptif, kontekstual, dan berbasis nilai. Dalam perspektif *Emergent Strategy* yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg, arah pengembangan pesantren ini tidak lahir dari perencanaan formal yang rigid, melainkan tumbuh secara organik melalui proses pembelajaran institusional yang berkelanjutan. Strategi terbentuk sebagai respons atas dinamika eksternal yang diolah melalui mekanisme refleksi internal berbasis nilai, musyawarah, dan pengalaman praksis. Dengan demikian, strategi yang dihasilkan bersifat inkremental, fleksibel, serta mampu menjaga kesinambungan antara perubahan dan identitas kelembagaan.

Di sisi lain, pola strategi yang diterapkan adalah Blue Ocean Strategy. Jika ditinjau melalui kerangka *Blue Ocean Strategy* dari W. Chan Kim dan Renée Mauborgne, pengembangan Banat 1 menunjukkan keberhasilan dalam menciptakan ruang diferensiasi baru dalam lanskap pendidikan pesantren. Integrasi antara sistem salafiyah yang kuat dengan pendidikan umum yang terstruktur, disertai dengan biaya yang relatif terjangkau, menghasilkan proposisi nilai yang unik dan belum diterapkan oleh lembaga lain. Strategi ini tidak menempatkan pesantren dalam kompetisi langsung dengan model pesantren salaf murni maupun pesantren modern, melainkan membentuk posisi alternatif yang lebih inklusif dan relevan dengan kebutuhan masyarakat kontemporer.

Dengan demikian, sintesis antara kedua pendekatan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan strategi Banat 1 terletak pada kemampuannya mengelola dialektika antara tradisi dan inovasi. Pesantren tidak melakukan perubahan secara

disruptif, tetapi memilih jalur integratif yang memungkinkan modernisasi berjalan selaras dengan pelestarian nilai-nilai salaf. Implikasi teoretis dari temuan ini menegaskan bahwa lembaga pendidikan Islam tradisional memiliki kapasitas untuk mengembangkan strategi yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan lingkungan, tetapi juga inovatif dalam menciptakan keunggulan kompetitif berbasis nilai. Oleh karena itu, model pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri Banat 1 dapat diposisikan sebagai rujukan konseptual dalam pengembangan pesantren yang berkelanjutan, inklusif, dan berdaya saing tanpa kehilangan akar tradisinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah., and Zakiyatul Fahirah. (August 25, 2023). "Minat Belajar Santriwati terhadap Pendidikan Pesantren Salaf di Pondok Pesantren Al-Is'af Kalabaan Guluk-Guluk Sumenep." *Tematik: Jurnal Penelitian Pendidikan Dasar*, 2(1), 124–31. <https://doi.org/10.57251/tem.v2i1.1088>.
- Amin, Yusuf., Marhumah., and Karwadi. (2025). "Creative Education as An Innovation In Islamic Boarding Schools." *Edukasi: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 23(1), 131–47.
- Arif, Mohamad. (2017). "Social Behaviour di Pesantren Salaf." *Asketik: Jurnal Agama Dan Perubahan Sosial*, 1(1), 13–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.30762/asketik.v1i1.1098>.
- Cresswell, John W. (2014). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset Memilih Antara Lima Pendekatan*. 3rd ed. Pustaka Pelajar.
- Faiqoh. (2012). "Orientasi Pendidikan Pesantren Sidogiri." *Edukasi*, 10(3), 294639.
- Fitriyah, Nur. (2022). "Implementasi Manajemen Strategi Blue Ocean di LPI PG-RA Al-Muttaqin Tasikmalaya." *Heutagogia: Journal of Islamic Education*, 2(2), 247–62.
- Fuad, Ikhwan. (2016). "Blue Ocean Strategy (BOS) Sebagai Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Islam." *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 5(2), 263–78.
- Herdiansyah, H. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Salemba Humanika.
- Martanti, Fitria., Ma'as Shobirin., Moch Fatkhurronji., and Ana Surjanto. (2025). "Integration of Learning, Innovation, and SDGs Value in Pesantren: Sustainable Islamic Education Development." *Profetika: Jurnal Studi Islam*, 26(02), 457–70.
- Mediawati., Bambang Triyono Elis. (2023). "Transformasi Nilai-Nilai Islam melalui Pendidikan Pesantren: Implementasi dalam Pembentukan Karakter Santri." *Journal of International Multidisciplinary Research*, 1(1).
- Muadin, Akhmad., Mukhamad Ilyasin., and Prasart Saleah. (2023). "Innovation in Pesantren Development as a Perspective Study of the Quality Development of Pesantren in the Era of Disruption 4.0." *Syamil: Journal of Islamic Education*, 11(2), 155–66.
- Muaz. (2023). "Transformasi dan Inovasi Kepemimpinan di Pondok Pesantren." *Jurnal Tahsinia*, 4(2), 118–33.

- Muttaqin, Ahmad Ihwanul. (2025). "Institutional Adaptation of Islamic Boarding Schools in Indonesia: Balancing Tradition and Modern Education." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(3), 1016–29.
- Rahmawati, Asna Zultiva. (2024). "Implementasi Strategi Samudra Biru dalam Meningkatkan Daya Saing di MA Al-Mukarrom." IAIN PONOROGO.
- Rofiqi, Mufid Ahsan., and Nur Kolis. (2020). "Pengembangan Madrasah Perspektif Blue Ocean Strategy MTs Al Islam Joresan Ponorogo." *Edukasia Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 1(2), 270–83.
- Rohmah, Siti. (2018). "Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Pondok Pesantren Nazhatut Thullab Sampang di Era Mileneal." Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Saputra, Fedry. (2021). "Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Pendidikan Islam di Indonesia." *Al-Hikmah (Jurnal Pendidikan Dan Pendidikan Agama Islam)*, 3(1), 98–108.
- Setiawan, Andry., Ani Fatimah Zahra Saifi., Euis Komala., Erni Susilawati., and Deden Kurnia Adam. (2025). "Tipologi dan Dinamika Pondok Pesantren." *Naafi: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(2), 32–44.
- Syamli, Ah., and Ahmad Faris. (2025). "Modernisasi Pesantren di Indonesia: Dialektika Antara Tradisi dan Transformasi Pendidikan Islam Kontemporer." *Jurnal Pemikiran Dan Ilmu Keislaman*, 8(1), 157–79.
- Yin, Robert K. (2008). *Studi Kasus Desain Dan Metode*. Raja Grafindo Persada.