

## Manajemen Strategi Pengembangan Pesantren Pasca Covid-19 di Aceh

Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo

Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe

[anggung@iainlhokseumawe.ac.id](mailto:anggung@iainlhokseumawe.ac.id)

**Abstract:** *The purpose of this study was to study the methods used by pesantren to promote organizational sustainability after Covid-19. The research method used is qualitative, using a descriptive survey methodology. The presentation of data is carried out by comparative analysis. The results showed that the implementation of strategic management is oriented towards sustainability; pesantren that have successfully survived are trying to revitalize with the objectives of academic programs; the transformation of the learning system from a traditional model to technology-based learning; and the functionalization of pesantren as a facilitator of disease prevention. Thus, in the face of similar obstacles, pesantren can guarantee the quality of their teaching to the local community.*

**Keywords:** *Covid-19, Effective, Islamic Boarding School, Strategy Management*

**Abstrak:** *Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari metode yang digunakan pesantren untuk mempromosikan keberlanjutan organisasi setelah Covid-19. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, menggunakan metodologi survei deskriptif. Penyajian data dilakukan dengan analisis komparatif. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa tahap implementasi manajemen strategis berorientasi pada keberlanjutan; pesantren yang berhasil bertahan berusaha merevitalisasi dengan tujuan program akademik; transformasi sistem pembelajaran dari model tradisional menjadi pembelajaran berbasis teknologi; dan fungsionalisasi pesantren sebagai fasilitator pencegahan penyakit. Sehingga, dalam menghadapi kendala serupa, pesantren dapat menjamin kualitas pengajarannya kepada masyarakat setempat.*

**Kata Kunci:** *Covid-19, Efektif, Pondok Pesantren, Manajemen Strategi*

### Pendahuluan

Pandemi Covid-19 di Indonesia termasuk dalam kategori bencana nasional.<sup>1</sup> Bahkan Kemendikbud melalui Nadiem Makarim sebagai Menteri

---

<sup>1</sup> Ikhfan Haris, Afdaliah, and Muhammad Ichsan Haris, "Response of Indonesian Universities to the Covid-19 Pandemic - between Strategy and Implementation," *Journal of Public Health Research* 10, no. 4 (October 26, 2021): jphr.2021.2066, <https://doi.org/10.4081/jphr.2021.2066>.

sempat menerapkan kebijakan pembelajaran via daring<sup>2</sup>. Begitu juga berdasarkan surat edaran Kemenag, bahwa proses pembelajaran dilakukan secara mandiri. Serangkaian kebijakan ini menjadi tantangan bagi lembaga pendidikan Islam. Meski secara temporer proses pembelajaran berlangsung normal akan tetapi dampak 45,3 juta murid mengalami instabilitas dalam proses pembelajaran berpengaruh terhadap target capaian kurikulum.<sup>3</sup>

Anggapan Indonesia dengan status masyarakatnya yang berprestasi menengah ke bawah dan struktur pemerintahan demokratisnya yang tidak begitu kuat diragukan memiliki kapasitas represif yang kuat.<sup>4</sup> Pesimisme terhadap penanganan covid diperparah dengan pandangan sentimen masyarakat anti-ilmiah populis yang semakin intensif, konservatisme agama, polarisasi agama-politik, korupsi dan klientelisme, serta ketegangan di antara aktor-aktor anti-demokrasi.<sup>5</sup> Pada akhirnya, beragam faktor segmental tersebut digabungkan menjadi penghalang yang sangat membatasi kemampuan Indonesia untuk secara efektif melakukan revitalisasi akibat guncangan eksternal besar-besaran seperti COVID-19.

Pada kasus negara berkembang pelaksanaan pembelajaran jarak jauh menjadi sebuah paradoks akibat terjadinya kesenjangan digital, keterbatasan akses internet yang handal, serta kesiapan kompetensi yang rendah antara pendidikan dan peserta didik.<sup>6</sup> Pada sektor pendidikan, banyak lembaga pendidikan khususnya pesantren belum siap dari segi sarana prasarana maupun sumber daya manusia.<sup>7</sup> Secara emosional penelitian Nurunnabi yang mengkaji dampak Covid pada negara berkembang G-20 mengungkapkan bahwa jarak sosial, dan isolasi diri membuat stres dan

---

<sup>2</sup> Kemdikbud, "Pencegahan Penyebaran Corona Viruse Disiase Di Perguruan Tinggi, Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan," *Surat Edaran Nomor 1 Tahun 2020*, 2020.

<sup>3</sup> [www.unicef.org](https://www.unicef.org), "COVID-19: Laporan Baru UNICEF Mengungkap Setidaknya Sepertiga Anak Sekolah Di Seluruh Dunia Tidak Dapat Mengakses Pembelajaran Jarak Jauh Selama Sekolah Ditutup," [www.unicef.org](https://www.unicef.org/indonesia/id/press-releases/covid-19-laporan-baru-unicef-mengungkap-setidaknya-sepertiga-anak-sekolah-di-seluruh), 2020, <https://www.unicef.org/indonesia/id/press-releases/covid-19-laporan-baru-unicef-mengungkap-setidaknya-sepertiga-anak-sekolah-di-seluruh>.

<sup>4</sup> Jhanghiz Syahrivar et al., "COVID-19-Induced Hoarding Intention Among the Educated Segment in Indonesia," *SAGE Open* 11, no. 2 (April 26, 2021): 215824402110169, <https://doi.org/10.1177/21582440211016904>.

<sup>5</sup> Marcus Mietzner, "Populist Anti-Scientism, Religious Polarisation, and Institutionalised Corruption: How Indonesia's Democratic Decline Shaped Its COVID-19 Response," *Journal of Current Southeast Asian Affairs* 39, no. 2 (August 5, 2020): 227-49, <https://doi.org/10.1177/1868103420935561>.

<sup>6</sup> Placidius Ndidalema, "Constraints of Transition to Online Distance Learning in Higher Education Institutions during COVID-19 in Developing Countries: A Systematic Review," *E-Learning and Digital Media*, June 8, 2022, 204275302211075, <https://doi.org/10.1177/20427530221107510>.

<sup>7</sup> Fitria Zulfa, Jaja Jahari, and A Heris Hermawan, "Peluang Dan Tantangan Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam Pada Masa Covid-19," *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 6, no. 1 (2021): 14-28.

merugikan banyak individu dan telah menyebabkan masalah kesehatan dan kesejahteraan siswa.<sup>8</sup>

Apabila dicermati secara horizontal sebagian keterbatasan akibat kurangnya budaya digital bahkan sebelum terjadinya wabah Covid-19. Untuk itu diperlukan sebuah strategi pengelolaan demi menjamin eksistensi lembaga pendidikan tersebut. Secara simultan lembaga pendidikan termasuk pesantren dihadapkan tantangan untuk melakukan serangkaian perubahan kebijakan secara strategis. Strategi adaptif yang dapat dilakukan pengelola pesantren terhadap kebijakan pasca covid adalah implementasi manajemen strategi.<sup>9</sup> Pesantren perlu melakukan perencanaan agar dapat kompetitif salah satunya melalui implementasi manajemen strategi berbasis pesantren. Pelaksanaan strategi tentunya dilakukan melalui proses dan tahapan.

Pada skala mikro, Pemerintah Aceh melalui Dinas Pendidikan Dayah (pesantren) menetapkan beberapa kebijakan strategis terkait pelaksanaan pendidikan di pesantren yang dilaksanakan secara otonomi.<sup>10</sup> Pada lembaga penyelenggaraan layanan pendidikan berbasis Islam menyikapinya secara berbeda, sebagian menonaktifkan kegiatan pembelajaran dengan memulangkan santrinya, sebagian lain tetap melanjutkan proses belajar mengajar sambil menerapkan sejumlah langkah antisipasi.<sup>11</sup>

Kebijakan yang dibuat para pimpinan pesantren merupakan pengamanan antisipatif. Ikhtiarnya adalah untuk kebaikan pesantren dan para santrinya. Situasi ini sangat efektif karena pimpinan yang langsung mengambil alih komando dengan kuat santri dan guru tinggal menurutinya. Asumsi-asumsi yang dikemukakan jelas akan menimbulkan Pengaruh besar atas pandangan tentang motivasi dan performa, dan pula atas filsafat manajerial pada umumnya.

Penelitian tentang Covid-19 yang menjadi tantangan lembaga pendidikan pesantren sudah banyak dilakukan. Penelitian Supratno menjelaskan bagaimana menanamkan nilai kewirausahaan bagi masyarakat pesantren, apabila pesantren mandiri maka memiliki peluang. Untuk

---

<sup>8</sup> Mohammad Nurunnabi, Norah Almusharraf, and Dalal Aldeghaither, "Mental Health and Well-Being during the COVID-19 Pandemic in Higher Education: Evidence from G20 Countries," *Journal of Public Health Research* 9, no. s1 (January 27, 2021), <https://doi.org/10.4081/jphr.2020.2010>.

<sup>9</sup> Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo et al., "Dimensional Analysis of School Based Pesantren Design Development" 7, no. 1 (2022): 1-13, <https://doi.org/10.25217/ji.v7i1.1636>.

<sup>10</sup> Riza Fazzil, "Di Tengah Wabah, Pengajian Online Jadi Solusi," Dinas Pendidikan Dayah Aceh, 2020, <https://dpd.acehprov.go.id/index.php/news/read/2020/04/01/157/di-tengah-wabah-pengajian-online-jadi-solusi.html>.

<sup>11</sup> CNN Indonesia, "Hindari Pandemi Covid-19, Pesantren Pulangkan Santri," CNN Indonesia, 2020, <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20200331170307-22-488792/foto-hindari-pandemi-covid-19-pesantren-pulangkan-santri>.

melakukan inovasi dan pengembangan.<sup>12</sup> Sementara penelitian Hanafi et al menjelaskan identitas baru bagi pesantren untuk beradaptasi dengan teknologi dengan factor kritikal pendukung seperti kepemimpinan virtual, efektivitas kebijakan dan dukungan masyarakat.<sup>13</sup> Akan tetapi penelitian ini secara spesifik mengkaji hubungan manajemen strategi dengan pengembangan organisasi (*organizational development*).

### Metode Penelitian

Penelitian berjenis kualitatif dengan teknik survei deskriptif. Adapun pesantren yang menjadi target penelitian adalah pesantren Darul Amin mewakili Kabupaten Aceh Tenggara dan Darul Hijrah Madaniyah mewakili Kabupaten Gayo Lues. Bertindak selaku informan dalam kesempatan ini antara lain, pimpinan pesantren, guru senior, coordinator bagian dan beberapa tenaga kependidikan pesantren. Penentuan informan menggunakan model bola saju -*snowball exponential discriminative*- yang lebih dikenal rantai rujukan. Informan tidak sebatas nama yang sudah ditentukan melainkan berkembang selaras kebutuhan data penelitian.<sup>14</sup> Data yang disajikan melalui analisis komparatif. Sebagai penguat analisis digunakan Teknik berupa observasi dan hasil dokumentasi. Artinya, prosedur metodologis adalah strategi analisis data itu sendiri.<sup>15</sup> Sedangkan Uji keabsahan data dilakukan dengan metode triangulasi data melalui forum grup diskusi dan wawancara non formal.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Haris Supratno et al., "Entrepreneurship Education in Pesantren to Train and Strengthen Santri's Independence in The Era Of Covid-19," *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 17, no. 8 (2020): 634-53.

<sup>13</sup> Yusuf Hanafi et al., "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal': The Education Leadership Response to COVID-19," *Heliyon* 7, no. 3 (March 2021): e06549, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549>; Agustian Ramadana Putera et al., "Kepemimpinan Virtual Sebagai Alternatif Mempertahankan Budaya Mutu Pondok Pesantren Pada Masa Normalitas Baru Pandemi Covid-19," *Hayula: Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies* 6, no. 1 (January 25, 2022): 59-80, <https://doi.org/10.21009/hayula.006.01.04>.

<sup>14</sup> Y. S. Lincoln and E. G. Guba, *Turning Points in Qualitative Research. Tying Knots in a Handkerchief,, The Failure of Positivist Science.*, ed. Y. Lincoln and N. Denzi (California: Walnut Creek, AltaMira Press, 2003).

<sup>15</sup> John W. Cresswell, *Educational Research, Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (United States of America: Pearson Merrill Prentice Hall, 2012); M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya, Edisi Kedua* (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2018).

<sup>16</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2011).

## **Hasil dan Pembahasan**

Dasar konseptual manajemen strategik adalah pelaksanaan fungsi manajerial yang tidak berhenti pada tahap perencanaan melainkan pengelolaan sumber daya strategik pada tingkatan aksi dan evaluasi.<sup>17</sup> Robbins mengungkapkan manajemen strategik merupakan pelaksanaan fungsi manajerial dari tahap perencanaan, implementasi dan pengendalian strategi bagi organisasi sebagai respon adaptif organisasi menghadapi lingkungan eksternalnya yang selalu berubah.<sup>18</sup> Manajemen strategik memastikan agar perencanaan strategi yang telah dirumuskan dapat diimplementasi secara efektif.

Pelaksanaan manajemen strategik di lingkungan organisasi pendidikan berdampak terhadap ketercapaian tujuan organisasi. Manajemen strategik dapat mengurangi resistensi perubahan dan situasi ketidakpastian atas kompleksitas tantangan yang dihadapi organisasi. Dalam kajian strategis pelaksanaan manajemen strategi tidak hanya mencakup penyusunan rencana saja tetapi sebagai artikulasi fungsi manajemen secara mendasar yaitu POACE.<sup>19</sup>

Tidak jauh berbeda dengan organisasi pendidikan sekolah atau madrasah, penggunaan manajemen strategik dalam pesantren bermanfaat dalam kebijakan yang bersifat inovatif. Pendekatan strategik mendorong pesantren untuk senantiasa menyadari adanya perubahan yang bersifat mendadak seperti kasus covid-19. Fungsi dari manajemen strategik juga dapat menyatukan sikap bahwa keberhasilan sebuah organisasi memerlukan pelibatan seluruh komponen mulai dari manajemen puncak hingga manajemen operasional di lapangan.

Terlepas dari sikap pro dan kontra masyarakat terhadap kebijakan pemerintah setelah pandemi tantangan yang dihadapi pesantren adalah sama yaitu transformasi digital. Darul Amin dikatakan memenuhi sarana teknologi. Saat ini memiliki laboratorium computer. Sedangkan sumber daya manusia juga tergolong lengkap, bekerjasama dengan beberapa alumni pesantren sarjana computer Darul Amin aktif melakukan sosialisasi kegiatan. Hal tersebut dapat diamati dari eksistensi pemberitanaan melalui beberapa akun ofisial milik pesantren.

Adapun Darul Hijrah, meski berstatus sebagai pesantren baru merupakan transformasi dari pesantren Sholahuddin Al Munawwarah yang merupakan pesantren modern unggulan di Kabupaten Gayo Lues. Akibat perbedaan ide yang bersifat prinsipil mayoritas pengelola Sholahuddin mendirikan pesantren wakaf yang saat ini dikenal sebagai Darul Hijrah Al

---

<sup>17</sup> B. Fidler, *Strategic Management for School Development* (Bandung: Paul Chapman Publishing, 2012).

<sup>18</sup> Stephen P. Robbins and T. M. Judge, *Organizational Behavior. (12th Ed.)* (New Jersey: Pearson Education, 2010).

<sup>19</sup> Onisimus Amtu, *Manajemen Pendidikan Di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi, Dan Implementasi* (Alfabeta Bandung, 2011).

Madaniyyah. Meski demikian, dikarenakan mayoritas pengelola sudah bekerja sama bertahun-tahun mereka memiliki kesamaan visi sehingga memudahkan dalam pelaksanaan manajemen strategi.

Prakteknya, secara institusional pelaksanaan strategi dikerjakan sesuai urutan fungsi dan pokok manajemen yaitu perencanaan, implementasi dan evaluasi. Secara metodologis strategi pengelolaan terdiri dari tiga proses yang saling terkait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses (pengendalian) strategis. Proses yang terakhir diperlukan untuk memberikan masukan (*feedback*) bagi proses pengelolaan berikutnya.

Tidak ada perbedaan dalam tinjauan praktek kedua pesantren tersebut, masing-masing pesantren melaksanakan tahapan yang sama yang saling terkait satu sama lainnya. Berikut penjelasan singkat mengenai tahapan-tahapan utama dalam proses manajemen strategik.

### Proses perumusan (formulasi)

Epidemi Covid-19 merupakan sebuah ancaman bagi setiap organisasi karena tidak dapat diprediksi dengan pasti. Respon adaptif pesantren adalah melakukan perencanaan strategis. Proses perencanaan dilakukan pengelola pesantren tanpa intervensi eksternal organisasi. Darul Amin mengadakan rapat rutin mingguan. Sedangkan Darul Hijrah melaksanakan evaluasi kinerja mingguan. Secara skematis formulasi perencanaan adalah penetapan tujuan, perencanaan eksekusi, strategi pemulihan dan evaluasi umpan balik.

Tabel 1. Tahap Formulasi Manajemen Strategi Organisasi Pesantren

Aspek Perhatian	
<b>Penetapan Tujuan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengkomunikasikan tujuan-tujuan keorganisasian;</li> <li>2. Pertemuan stakeholder internal dan eksternal;</li> </ol>
<b>Perencanaan Eksekusi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Analisis SWOT;</li> <li>4. Penetapan tujuan terverifikasi;</li> <li>5. Konseling dan proses sosialisasi;</li> <li>6. Penetapan sumber daya dan penentuan tupoksi;</li> </ol>
<b>Strategi Pemulihan Pasca Covid-19</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyesuaian situasional dalam aspek sumber daya teknologi, sumber daya guru dan kapasitas santri;</li> <li>2. Sarana prasana teknologi;</li> <li>3. Pengembangan jaringan kemitraan;</li> <li>4. Dukungan pemerintah;</li> </ol>

<b>Evaluasi dan Umpan Balik</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyelarasan tujuan;</li> <li>2. Perhatian terhadap kebutuhan masyarakat;</li> <li>3. Mempertahankan independensi nilai-nilai pesantren;</li> </ol>
---------------------------------	---

Sumber: Data Dokumentasi Pesantren

Merancang kembali program pesantren akibat kasus ini dengan berpatokan kepada kalender akademik. Rangkaian kegiatan tahunan dibagi ke dalam beberapa tahapan yang bersifat prioritas. Darul Amin karena berstatus binaan pemerintah focus kepada aspek peningkatan fasilitas dan kaderisasi. Sedangkan Darul Hijrah kepada rekrutmen murid, sosialisasi pesantren dan membangun jaringan eksternal kelembagaan.

Banyak sarana teknologi informasi dan komunikasi diterapkan oleh tenaga pendidik untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara jarak jauh. Sayangnya, hal tersebut tidak sejalan dengan konsep pendidikan pesantren. Beberapa hal yang menjadi kendala dalam pelaksanaan pendidikan daring di pesantren, hingga sebelum covid mayoritas pesantren melaksanakan pendidikan secara tradisional -tatap muka-, juga minimnya sumber daya teknologi di lembaga pendidikan menjadi faktor tambahan kurang efektifnya pembelajaran daring di pesantren.

Tabel 2. Analisis Komparatif Revitalisasi Implementasi Strategi Pesantren

Aspek	Darul Hijrah	Darul Amin
<b>Penetapan Tujuan Program</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Program Pendidikan dan pembelajaran secara tatap muka;</li> <li>b. Efektivitas capaian kurikulum;</li> <li>c. Rekrutmen santri;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Rekrutmen santri baru dengan peningkatan standar;</li> <li>b. Rekrutmen guru melalui jaringan kemitraan;</li> </ol>
<b>Perencanaan Eksekusi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pengembangan lahan;</li> <li>b. Peningkatan akreditasi;</li> <li>c. Peningkatan sarana prasarana;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Peningkatan sarana prasarana berupa sport centre; unit usaha dan ruang pembelajaran bertingkat;</li> </ol>
<b>Strategi Pemulihan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Melaksanakan prokes kesehatan covid-19;</li> <li>b. Penciptaan ruang bersih hijau dan sehat;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Penghijauan kompleks pesantren;</li> <li>b. Penerapan system pesantren adiwiyata;</li> </ol>
<b>Evaluasi dan Umpan Balik</b>	Investasi yang disengaja untuk mempromosikan budaya dan kesetaraan digital	

Sumber: Data Penelitian

Rencana tersebut harus sedapat mungkin dapat diverifikasi, dan biasanya mereka dinyatakan dalam bentuk tertulis. Kemudian pimpinan berbicara dengan bawahannya tentang bagaimana cara "menyerang" tujuan-tujuan tadi. Akhirnya kedua belah pihak mencapai kesepakatan tentang sumber-sumber daya apa yang diperlukan oleh pihak bawahan untuk mencapai tujuan tersebut.

Proses bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran tadi, pada saat-saat tertentu mereka menyelenggarakan pertemuan-pertemuan untuk mengetahui bagaimana kemajuan yang telah dicapai mereka. Ada kemungkinan bahwa perlu disesuaikan sumber-sumber daya, atau memodifikasi tujuan-tujuan, andaikata bawahan tadi mengalami masalah-masalah. Tentu secara ideal tidak diperlukan adanya modifikasi-modifikasi. Strategi merupakan sebuah proses, di mana penetapan tujuan dilakukan bersama-sama antara seorang pimpinan, dan pihak bawahannya. Adapun ide di belakang konsep ini adalah kebersamaan dalam penetapan tujuan, dengan ketentuan bahwa *feedback* pada masa mendatang akan tergantung pada bagaimana berhasil ia mencapai tujuan-tujuan tersebut. Kedua pesantren melaksanakan system yang sama dengan adanya rapat rutin wajib mingguan yang didalamnya evaluasi pembelajaran, sosialisasi program serta rencana tindak lanjut sesuai dengan dinamika yang ada. Darul Amin setiap bulan melaksanakan kegiatan bekerja sama dengan stakeholder eksternal seperti bertindak sebagai fasilitator program dai perbatasan, pelaksanaan vaksin, sosialisasi covid-19 dan menerima kunjungan kerja para pejabat. Alasannya, selain tempat yang representative juga sumber daya manusia yang mendukung kesuksesan acara tersebut.

### **Proses Implementasi-Eksekusi**

Tahap yang krusial dalam manajemen strategi adalah adalah implementasi strategi. Tahap pelaksanaan/ implementasi dalam konteks kebijakan strategi adalah melakukan eksekusi. Tahapan ini merupakan tahapan yang kritis karena banyak organisasi mampu menyusun perumusan strategi yang baik namun tidak mampu mengimplementasikannya dengan baik. Implementasi adalah proses ketika rencana direalisasi. Proses implementasi menuntut keterampilan manajerial pengelola pesantren beserta beberapa guru senior.

Program yang sudah disusun harus segera dieksekusi. Dalam hal ini bukan sembarang eksekusi tetapi bagaimana eksekusi harus dilakukan secara efektif dan efisien. Pengimplementasian manajemen strategik perlu mengidentifikasi dan mendayagunakan kelebihan atau kekuatan dan mengatasi kendala dan kekurangan organisasi.

Proses pembelajaran bagi pengelola Darul Amin dan Darul Hijrah mengacu pada nilai filosofis pesantren yaitu "*bergeraklah sesungguhnya dalam setiap gerakan adalah barokah*" mereka tetap berbuat dengan peranan lain yang intinya kembali pada pencapaian visi pesantren. Implementasi nilai selaras



dengan konsep keikhlasan Gontori yaitu para guru dan karyawan berkeyakinan pesantren selalu dalam lindungan Tuhan, maka tidak ada alasan untuk pasif.<sup>20</sup> Santri di rumah bukan berarti pesantren berhenti beroperasi. Asumsi yang bertentangan dengan asumsi sebelumnya menyatakan bahwa kesukaan akan waktu luang dianggap lebih penting bagi banyak individu yang ada di dalam organisasi.

Beberapa contoh asumsi sehubungan dengan sifat pekerjaan yang terbentuk dalam budaya pesantren sebagai target operasional strategi yang direncanakan antara lain:

Tabel 3. Tahap Operasionalisasi Strategi Hasil Implementasi

<b>Implementasi Fungsi Manajerial</b>	<b>Operasionalisasi Manajemen Strategi</b>
<b>Perencanaan</b>	terdapat adanya kohesivitas yang berkaitan dengan bekerja, terutama dalam suatu kerangka keorganisasian produktif;
<b>Pengorganisasian</b>	para guru dan karyawan menghargai pekerjaannya dan bergerak atas keterpanggilan;
<b>Pelaksanaan</b>	mayoritas dalam dunia kerja seseorang senang akan waktu luang mereka dibandingkan waktu mereka bekerja, tetapi tidak di pesantren mereka sudah terbiasa dengan pola kerja full time, pendidikan dan pengajaran di pesantren bergerak selama 24 jam sehingga melahirkan sistem kerja yang fleksibel dan dinamis;
<b>Monitoring</b>	dalam situasi sulit saat ini, peranan para pekerja administratif semakin krusial dibandingkan dengan para pekerja teknis;
<b>Evaluasi</b>	Efektivitas pelaporan, monitoring, pembelajaran secara daring, pembayaran online bergantung pada operator administrasi.

Sumber: Data Penelitian

Pada lingkungan nasional mencangkup kebijakan strategis yang ditetapkan pemerintah terkait covid dan pelaksanaan prokes. Situasi lingkungan global mencakup berbagai aspek mulai dari situasi social, situasi politik, perubahan kondisi ekonomi, dan dilematisasi sosial budaya dalam perkembangannya atas kasus Covid-19.

<sup>20</sup> Hamid Fahmy Zarkasyi, *Sistem Pendidikan Dan Pengkajian Islam Di Pesantren Dalam Kontek Dinamika Studi Islam Internasional*, EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan, vol. 13 (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama Islam dan Keagamaan, 2016).

Dalam tabel 4 adalah hasil penelitian terkait proses implementasi program yang dilaksanakan di pesantren. Cakupan tabel menjelaskan kondisi saat ini dan prediksi situasi akan datang, sehingga bentuk implementasi strategi berjalan secara realistis. Dalam table ini diberikan gambaran hasil yang komprehensif. Kedua pesantren baik Darul Amin dan Darul Hijreh identic dalam penerapan system muallimin. Mencermati kondisi homogen tersebut dapat dianalisis berikut:

Tabel 4. Evaluasi dengan Prediksi Recovery

Kondisi Aktual	Prediksi Kondisi Akan Datang - Recovery-
<b>Tujuan dan isi keputusan</b>	
Persoalan diantaranya	
(1) Pelaksanaan proses PBM;	(1) Inovasi pada sistem pembelajaran, e-learning;
(2) Keterbatasan sarpras;	(2) Pengadaan sarpras penunjang;
(3) Kondisi geografis;	(3) Efektivitas sosialisasi program;
(4) Keuangan pesantren;	(4) Prioritas dana safety tahunan;
<b>Teknik Teknik dan Proses Keputusan</b>	
(1) Mengikuti surat arahan dinas pendidikan pesantren Aceh;	(1) Tekanan atas antisipasi, analisis rasional, Teknik menghadapi keputusan baru.
(2) Musyawarah terbatas dewan guru;	
<b>Struktur dan Desain Keorganisasian</b>	
(1) Pemberhentian proses PBM;	(1) Tekanan secara kontinyu dan simultan atas efesiensi, produktivitas dan inovasi berkaitan dengan teknlogi;
(2) Pembuatan SOP pelaksanaan belajar secaradaring;	(2) Penekanan atas reaksi adaptif dan fleksibel;
(3) Guru dan Karyawan tetap berdomisili di Pesantren;	
(4) Penekanan atas penugasan terbaik di dalam struktur keorganisasian tertentu seperti satpam dalam membatasi tamu;	
<b>Informasi dan Komunikasi</b>	
(1) Laporan rutin harian santri ke wali kelas	(1) Sistem formal untuk informasi antisipatif tentang lingkungan eksternal;
(2) Laporan wali kelas ke Bag. Pengajaran;	(2) Saluran komunikasi dua arah yang interaktif yang menghubungkan antar pimpinan-guru-karyawan;
(3) Laporan Bag. Pengajaran kepada pimpinan;	(3) Penekanan terhadap rencana berkelanjutan;
(4) Laporan Pimpinan kepada kepala Dinas pendidikan Pesantren;	

(5) Arus informasi bersifat satu arah dari bawah ke atas;	(4) Pengembangan sumber daya sistem control berdasarkan peramalan-peramalan biaya-keuntungan.
<b>Manusia, Kepemimpinan dan Keorganisasian</b>	
(1) Kebijakan menyesuaikan pemerintah	(1) Pemimpin mencangkup kompetensi manajerial;
(2) Persiapan pesantren dalam penerimaan santri baru;	(2) Perencanaan administrative sebagai bentuk akuntabilitas pelaporan;
(3) Optimalisasi laporan secara online bagi jenjang pendidikan formal, sekolah menengah pertama (SMP) dan sekolah menengah atas (SMA);	(3) Perencanaan eksploratif sebagai bentuk monitoring proses pembelajaran;
	(4) Program entrepreneur sebagai bentuk proteksi stabilitas keuangan pesantren;

Sumber: Data Penelitian

Pelaksanaan program diadakan setelah setiap pihak mencapai persetujuan untuk melaksanakan sejumlah tujuan secara bersama-sama. Kerjasama demikian diawali dengan komunikasi tentang program yang disepakati.<sup>21</sup> Optimalisasi informasi dengan bentuk arahan sebagai langkah awal meminimalisasi dampak. Temuan penelitian mengungkapkan beberapa kasus yang mengindikasikan tantangan social emosional akibat covid diantaranya kurangnya akses internet, kesenjangan digital, dan yang utama adalah kesiapan dan kompetensi yang rendah antara guru dan murid.

Pesantren melalui kapasitas manajerial pimpinan mampu menciptakan sistem nilai kerja yang seimbang antara perencanaan dan tindakan sehingga membentuk miliu kerja organisasi yang kondusif. Karakteristik kedua pimpinan memiliki situasi yang berbeda. Pimpinan pesantren Darul Amim cenderung transformative dan karismatik. Sedangkan pimpinan Darul Hijrah mengarah kepada gaya kepemimpinan inovatif dan kontijensi.

### Fungsi Pengendalian Dan Evaluasi Manajemen Strategis

Konseptualisasi evaluasi strategi ditujukan untuk memastikan apakah tindakan-tindakan strategik yang dilakukan masyarakat pesantren selaras dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan. Evaluasi dalam konteks fungsi manajerial menjadi tahap akhir untuk memberikan

<sup>21</sup> Oladele Joseph Kehinde and Omotayo Adewale Osibanjo, "Effective Communication a Strategies Tool for Managing Organizational Conflict," *Corel Serve Publishing*, 2013, 1-18; Mukhtar Lathif, Risnita, and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, *Pesantren Efektif Model Teori Integratif Kepemimpinan - Komunikasi - Konflik Organisasi* (Yogyakarta: Deepublish, 2020).

masukan (*feedback*) bagi proses pengelolaan berikutnya. Analisis, saat ini pesantren sedang amat rentan tidak memiliki ketahanan ekonomi yang memadai sebagai sebuah pesantren yang mandiri. Apabila pesantren berhenti beroperasi sumber pemasukan berkurang sedangkan operasional tetap berjalan.

Pelaksanaan kegiatan pembelajaran merupakan bagian penting dari pelaksanaan pengejaran di pesantren. Teknis monitoring pembelajaran yang dilakukan pengelola adalah melalui rapat mingguan. Kebijakan yang bersifat akademis di Darul Amin diampu oleh seorang Direktur KMI sama halnya dengan Pesantren Darul Hijrah. Dalam kasus ini proses pembelajaran dilakukan secara manual, alasannya pembelajaran secara online terbukti tidak efektif mengingat daerah asal santri yang sulit sinyal, tidak memiliki peralatan yang memadai. Kualitas pendidikan yang rendah, mengantarkan pada sulitnya masyarakat umum, untuk mengerti sejauh apa bahaya yang mengancam mereka. Artinya, faktor kesadaran berpengaruh terhadap kebijakan yang dibuat pimpinan.

Selain aspek akademis, pengaruh juga dirasakan terhadap aspek ekonomi pesantren. Pesantren tengah kesulitan dalam hal keuangan karena beberapa sumber pemasukan berkurang. Dalam hal ini, sumber primer pesantren bayaran yang sifatnya rutin (SPP/uang makan) berkurang begitupun dengan unit usaha pesantren. Pelemahan pemasukan unit usaha terlihat dari koperasi santri dan kantin yang mengandalkan konsumen internal -santri- saat ini berhenti beroperasi. Beberapa unit usaha seperti pertanian dan perikanan (bio flock) tetap beroperasi tetapi kurang optimal.

Baik Pesantren Darul Amin maupun Darul Hijrah melaksanakan program pesantren mengacu pada rumusan panca Jiwa Pesantren. Salah satunya adalah implementasi nilai kemandirian. Manifestasi nilai tersebut dalam bentuk menciptakan unit usaha baik koperasi pelajar, koperasi dapur atau kantin pesantren. Nilai filosofi yang dibangun adalah “anda belanja anda beramal”. Kemampuan pesantren dalam mem-*back up* ekonomi guru dan karyawan yang terdampak, juga dilakukan, pesantren mensupport gaji pokok kepada guru dan karyawan meski proses pembelajaran ditiadakan; men-support sementara penghasilan bagi guru yang sudah berkeluarga yang terdampak; menyiapkan ketahanan pangan darurat agar siap saling suplai mandiri dalam hal ini guru tetap difasilitasi untuk makan di pesantren.

Selain itu, guna meminimalisir munculnya resistensi terhadap perubahan yang terjadi akibat COVID, program pesantren tetap berjalan dengan skala prioritas. Kasus ini, membuat pesantren mampu melihat perubahan sebagai peluang. Disaat mayoritas pesantren bersikukuh melaksanakan proses pembelajaran secara tradisional (tatap muka), saat ini bertransformasi menggunakan teknologi. Akibat bencana ini juga memungkinkan hubungan yang jelas antara penghargaan dan kinerja, penilaian masyarakat semakin objektif dalam menilai lembaga yang kompeten, mapan dalam sistem pendidikan dan pengajaran.

Sebagai bagian dari penguatan ikhtiar, pimpinan senantiasa memberikan *support* keyakinan kepada masyarakat pesantren mulai dari guru, karyawan dan para santri. Selain itu diperlukan penguatan nilai keagamaan yaitu, optimism keyakinan kepada Allah, bahwa pesantren merupakan media dakwah keagamaan, seberat apapun cobaan diberikan kemudahan oleh Allah. Kedua, pesantren mampu berikhtiar mencari jalan keluar dan berhenti menyalahkan kondisi, termasuk masa-masa sulit saat pandemic. Ketiga, kepada kebijakan yang ditetapkan pemerintah, yang merupakan perwujudan dari anjuran perintah dalam al Qur'an.

Pengendalian dalam lingkup manajemen strategis mencakup dimensi internal dan eksternal. Aspek internal adalah kondisi pesantren pada saat setelah covid. Pesantren terancam berhenti beroperasi apabila tidak melaksanakan kegiatan berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang harus diketahui secara tepat mencakup aspek SDM, teknologi dan informasi. Pesantren perlu melaksanakan fungsi manajerial secara menyeluruh, dimulai dari perencanaan dan diakhiri proses evaluasi. Kegiatan evaluasi dapat dilakukan melalui analisis kuantitatif didukung data kualitatif. Dimensi eksternal yang dihadapi pesantren mencakup analisis lingkungan operasional kondisi dimana ketersediaan sumber daya pesantren.

Proses identifikasi evaluasi dengan mengukur performa proses, dalam kasus ini setiap perencanaan dan kebijakan memprioritaskan pada aspek kesehatan. Proses pendidikan tetap berlangsung secara daring dengan monitoring secara gradual via online. Keberhasilan program dengan menciptakan kohesivitas dan sistem kerja yang terformalisasi. Dalam melaksanakan standarisasi pengumpulan data ditindak lanjuti dengan pertemuan-pertemuan dengan para guru dan karyawan, dalam hal ini guru dan karyawan dengan posisi strategis tetap berdomisili di pesantren sehingga memudahkan dalam partisipasi tindak lanjut.

Bentuk monitoring dan evaluasi diupayakan memaksimalkan sumber-sumber daya yang diperlukan, dan laksanakan tindakan-tindakan khusus guna melancarkan seluruh proses. Pelaksanakan monitoring, dan pembuatan laporan untuk menilai kemajuan yang didasarkan atas target performa atau kinerja. Pesantren dapat juga melakukan kalibrasi efektivitas pelaksanaan program. Hasil-hasil tersebut kemudian diintegrasikan ke dalam sebuah kebijakan strategic yang terimplentasikan dalam sistem pesantren yang sudah berjalan.

Meski pesantren tengah berada dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil, pesantren tetap beroperasi meski terbatas, sebagian guru dan karyawan tetap bekerja meski dalam peran yang lain. Sebagai upaya pencegahan terhadap Covid-19, aspek kebersihan menjadi program prioritas pesantren, upaya konkrit yang dilakukan adalah gotong royong, kebersihan lingkungan, penerapan *social distancing*, kebersihan diri dan menjaga

spiritualitas.<sup>22</sup> Karena lokasi yang strategis di wilayah perbatasan, Pemerintah Kabupaten menjadikan pesantren sebagai tempat pencegahan virus covid-19. Pesantren bertindak sebagai fasilitator kesehatan untuk pemeriksaan seluruh masyarakat yang masuk ke provinsi Aceh melalui perbatasan Aceh Tenggara.

Strategi mampu berjalan optimal karena dukungan budaya kerja yang terbentuk di pesantren. Asumsi-asumsi tentang sifat pekerjaan ada kaitannya di pesantren dengan apa yang dikenal sebagai etika perjuangan dan keikhlasan. Ide dasar yang mengatakan bahwasanya pekerjaan yang diawali niat ikhlas akan mendatangkan barokah kepada pelakunya. Faktor kesadaran memegang peranan fundamental dalam pelaksanaan strategi dan merupakan esensi dari suksesnya program yang ditetapkan pesantren, dalam hal ini baik santri maupun wali santri tidak konsisten dalam melaporkan proses pembelajaran anaknya kepada pesantren.

Manajemen strategi berimplikasi sebagai pembentuk nilai-nilai kerja yang kondusif bagi masyarakat pesantren, bahwa tantangan yang dihadapi pesantren sehingga memerlukan strategi dan respon seluruh komponen pesantren. Pelaksanaan manajemen strategi di lingkungan pesantren tidak menjadi jaminan kesuksesan melainkan sebuah upaya merespon tantangan agar pesantren tetap berdaya saing dan berkelanjutan. Dalam hal ini SDM pelaksana mesti bersikap profesional, berwawasan yang luas dan berkomitmen terhadap moral dan etika implemmentasi manajemen strategik itu sendiri.

Manajemen strategi berperan dalam efektivitas pengelolaan pesantren melalui pengamatan atas beberapa indicator berikut pesantren berhasil *survive* dan berusaha mencapai target program akademik yang ditetapkan; pesantren mendukung kebijakan pemerintah dalam penanggulangan covid sebagai fasilitator pencegahan covid19. Transformasi sistem pembelajaran dari model tradisional kepada pembelajaran berbasis teknologi. Dalam hubungannya dengan eksternal sekitar, masyarakat mampu menilai secara objektif lembaga pendidikan yang baik dalam hal pengelolaan sehingga memungkinkan hubungan yang jelas antara penghargaan dan kinerja.

Efektivitas pelaksanaan manajemen strategi ditentukan oleh factor krusial yaitu pembentukan perilaku individu yang responsive dan inovatif sehingga membentuk perilaku kelompok yang produktif. Beberapa factor strategis yang menjadi motor penggerak pembentuk perilaku individu masyarakat organisasi adanya rasa memiliki organisasi *-sense of belonging-*. Individu sadar agar organisasi berkelanjutan diperlukan target yang

---

<sup>22</sup> Valerie A. Canady, "Mental Health Groups Providing Support, Education in Wake of COVID-19," *Mental Health Weekly* 30, no. 11 (2020), <https://doi.org/10.1002/mhw.32272>; Bashori Bashori, Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, and Auliya Rahmi, "The Adiwiyata Islamic Boarding School Management (A Study of Participatory Leadership Style)," *Al-Ta Lim Journal* 28, no. 2 (July 31, 2021): 104-16, <https://doi.org/10.15548/jt.v28i2.666>.

dicanangkan melalui perencanaan strategis. Kedua, sebagai wujud dari rasa bertanggung jawab *-sense of responsibility-* terhadap situasi yang terjadi akibat covid adalah menerapkan perilaku sehat dan menciptakan lingkungan yang bersih. Sedangkan perwujudan dari rasa berpartisipasi *-sense of participation-* adalah mendukung kebijakan pemerintah dalam menerapkan pembelajaran berbasis teknologi.

### **Kesimpulan**

Implementasi manajemen strategi merupakan bentuk ikhtiar pengelola pesantren respon terhadap perubahan akibat pandemic covid-19. Ditengah keterbatasan pergerakan pesantren akibat epidemi Covid-19 pesantren mesti beroperasi dalam lingkup terbatas. Sumber daya yang dimiliki pesantren berbeda dengan yang dimiliki sekolah pada umumnya sehingga menuntut strategis agar tetap eksis. Pelaksanaan manajemen strategik respon terhadap covid dilaksanakan melalui tiga tahapan antara lain, perumusan strategi (formulasi) melalui analisis SWOT, implementasi strategi (eksekusi). Aktualisasi kegiatan implementasi terbagi menjadi beberapa hasil eksistensi pesantren dalam mencapai target, peran pesantren sebagai fasilitator kesehatan penanggulangan covid-19, penilaian kinerja organisasi serta pelaksanaan system pengelolaan berbasis teknologi. Pada tahap evaluasi dengan mencermati beberapa factor sukses kritikal kemampuan strategi, kemampuan organisasi, kemampuan sintesis dan kemampuan komunikasi negosiasi dalam dinamika tantangan yang dihadapi pesantren. Pada tahap pengendalian strategi, yang diawali dengan pengamatan lingkungan dan diakhiri dengan memberikan masukan (*feedback*). Secara konkrit dibuktikan dengan perencanaan ulang bersifat actual, kepuasan user, melakukan tindakan baru serta adanya efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan pesantren.

### **Bibliography**

Agustian Ramadana Putera, Nurtanio Agus Purwanto, Muhammad Mulyadi, and Raudatul Jannah. "Kepemimpinan Virtual Sebagai Alternatif Mempertahankan Budaya Mutu Pondok Pesantren Pada Masa Normalitas Baru Pandemi Covid-19." *Hayula: Indonesian Journal of Multidisciplinary Islamic Studies* 6, no. 1 (January 25, 2022): 59-80. <https://doi.org/10.21009/hayula.006.01.04>.

Amtu, Onisimus. *Manajemen Pendidikan Di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi, Dan Implementasi*. Alfabeta Bandung, 2011.

Bashori, Bashori, Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, and Auliya Rahmi. "The Adiwiyata Islamic Boarding School Management (A Study of Participatory Leadership Style)." *Al-Ta Lim Journal* 28, no. 2 (July 31, 2021): 104-16. <https://doi.org/10.15548/jt.v28i2.666>.

Bungin, M. Burhan. *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya, Edisi Kedua*. Jakarta: Kencana Prenada Media

Grup, 2018.

Canady, Valerie A. "Mental Health Groups Providing Support, Education in Wake of COVID-19." *Mental Health Weekly* 30, no. 11 (2020). <https://doi.org/10.1002/mhw.32272>.

CNN Indonesia. "Hindari Pandemi Covid-19, Pesantren Pulangkan Santri." CNN Indonesia, 2020. <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20200331170307-22-488792/foto-hindari-pandemi-covid-19-pesantren-pulangkan-santri>.

Cresswell, John W. *Educational Research, Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. United States of America: Pearson Merrill Prentice Hall, 2012.

Fazzil, Riza. "Di Tengah Wabah, Pengajian Online Jadi Solusi." Dinas Pendidikan Dayah Aceh, 2020. <https://dpd.acehprov.go.id/index.php/news/read/2020/04/01/157/di-tengah-wabah-pengajian-online-jadi-solusi.html>.

Fidler, B. *Strategic Management for School Development*. Bandung: Paul Chapman Publishing, 2012.

Hanafi, Yusuf, Ahmad Taufiq, Muhammad Saefi, M. Alifudin Ikhsan, Tsania Nur Diyana, Titis Thoriquityas, and Faris Khoirul Anam. "The New Identity of Indonesian Islamic Boarding Schools in the 'New Normal': The Education Leadership Response to COVID-19." *Heliyon* 7, no. 3 (March 2021): e06549. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06549>.

Haris, Ikhfan, Afdaliah, and Muhammad Ichsan Haris. "Response of Indonesian Universities to the Covid-19 Pandemic - between Strategy and Implementation." *Journal of Public Health Research* 10, no. 4 (October 26, 2021): jphr.2021.2066. <https://doi.org/10.4081/jphr.2021.2066>.

Kehinde, Oladele Joseph, and Omotayo Adewale Osibanjo. "Effective Communication a Strategies Tool for Managing Organizational Conflict." *Corel Serve Publishing*, 2013, 1-18.

Kemdikbud. "Pencegahan Penyebaran Corona Viruse Disiase Di Perguruan Tinggi, Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan." *Surat Edaran Nomor 1 Tahun 2020*, 2020.

Lathif, Mukhtar, Risnita, and Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo. *Pesantren Efektif Model Teori Integratif Kepemimpinan - Komunikasi - Konflik Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.

Lincoln, Y. S., and E. G. Guba. *Turning Points in Qualitative Research. Tying Knots in a Handkerchief,, The Failure of Positivist Science*. Edited by Y. Lincoln and N. Denzi. California: Walnut Creek, AltaMira Press, 2003.

Mietzner, Marcus. "Populist Anti-Scientism, Religious Polarisation, and Institutionalised Corruption: How Indonesia's Democratic Decline Shaped Its COVID-19 Response." *Journal of Current Southeast Asian Affairs* 39, no. 2 (August 5, 2020): 227-49. <https://doi.org/10.1177/1868103420935561>.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2011.



Ndibalema, Placidius. "Constraints of Transition to Online Distance Learning in Higher Education Institutions during COVID-19 in Developing Countries: A Systematic Review." *E-Learning and Digital Media*, June 8, 2022, 204275302211075. <https://doi.org/10.1177/20427530221107510>.

Nurunnabi, Mohammad, Norah Almusharraf, and Dalal Aldeghaither. "Mental Health and Well-Being during the COVID-19 Pandemic in Higher Education: Evidence from G20 Countries." *Journal of Public Health Research* 9, no. s1 (January 27, 2021). <https://doi.org/10.4081/jphr.2020.2010>.

Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso, Khairul Anwar, Nova Asvio, and Zaharuddin M. "Dimensional Analysis of School Based Pesantren Design Development" 7, no. 1 (2022): 1-13. <https://doi.org/10.25217/ji.v7i1.1636>.

Robbins, Stephen P., and T. M. Judge. *Organizational Behavior*. (12th Ed.). New Jersey: Pearson Education, 2010.

Supratno, Haris, Bambang Yulianto, Aries Dwi Indriyanti, and Abu Bakar. "Entrepreneurship Education in Pesantren to Train and Strengthen Santri's Independence in The Era Of Covid-19." *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 17, no. 8 (2020): 634-53.

Syahriyar, Jhanghiz, Genoveva Genoveva, Chairy Chairy, and Siska Purnama Manurung. "COVID-19-Induced Hoarding Intention Among the Educated Segment in Indonesia." *SAGE Open* 11, no. 2 (April 26, 2021): 215824402110169. <https://doi.org/10.1177/21582440211016904>.

[www.unicef.org](http://www.unicef.org). "COVID-19: Laporan Baru UNICEF Mengungkap Setidaknya Sepertiga Anak Sekolah Di Seluruh Dunia Tidak Dapat Mengakses Pembelajaran Jarak Jauh Selama Sekolah Ditutup." [www.unicef.org](http://www.unicef.org), 2020. <https://www.unicef.org/indonesia/id/press-releases/covid-19-laporan-baru-unicef-mengungkap-setidaknya-sepertiga-anak-sekolah-di-seluruh>.

Zarkasyi, Hamid Fahmy. *Sistem Pendidikan Dan Pengkajian Islam Di Pesantren Dalam Kontek Dinamika Studi Islam Internasional*. EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan. Vol. 13. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama Islam dan Keagamaan, 2016.

Zulfa, Fitria, Jaja Jahari, and A Heris Hermawan. "Peluang Dan Tantangan Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam Pada Masa Covid-19." *J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)* 6, no. 1 (2021): 14-28.