

Ambidexterity dan Orientasi Strategi Dalam Pengelolaan Pesantren: Studi Kasus Pesantren di Yogyakarta

Egi Imam Lutfi

Program Studi Hukum Keluarga Islam, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, Indonesia

INFO ARTIKEL

Received: 22 Februari 2023
Accepted: 28 Maret 2023
Published: 29 Maret 2023

Email Penulis:

egiimam58@gmail.com

ABSTRAK

Pesantren merupakan salah satu penopang perekonomian masyarakat. Oleh karena itu penting untuk mempelajari bagaimana strategi pengembangan dan pertumbuhan yang dilakukan oleh pesantren hingga mampu menjadi seperti sekarang ini. Untuk mengembangkan pesantren. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep ambidexterity dan orientasi strategi diterapkan oleh pesantren – pesantren di Yogyakarta. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pandangan baru dalam dunia bisnis dan Pendidikan serta menjadi rujukan bagi pengelola pesantren untuk menerapkan ambidexterity dan orientasi strategi yang tepat Analisis dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan wawancara semi terstruktur dengan mengajukan beberapa pertanyaan terkait ambidexterity dan orientasi strategi dalam pengelolaan pesantren di Yogyakarta. Hasil analisis menunjukkan bahwa Ambidexterity memiliki 2 dimensi yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Adapun strategi eksplorasi yang dilakukan oleh pesantren adalah dengan meningkatkan kualitas Pendidikan. Selain peningkatan kualitas, dalam pengembangan pesantren diperlukan menjalin relasi bisnis. Adapun upaya eksplorasi lain yang dilakukan oleh pesantren adalah diferensiasi. Selanjutnya terkait orientasi strategi, pesantren menggunakan dua orientasi yaitu orientasi reputasi dan inovasi. Akan tetapi dua orientasi tersebut mengarah kepada satu tujuan dan landasan yaitu rahmatan lil alamin.

Keywords: ambidexterity, orientasi strategi, pesantren, eksplorasi, eksploitasi

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu sektor yang berkembang pesat di Yogyakarta. Perkembangan pendidikan di Yogyakarta menjadi daya tarik yang besar bagi para pengusaha untuk mendirikan bisnis pendidikan. Sehingga muncullah lembaga pendidikan dan semakin menjamur di Yogyakarta, mulai dari lembaga bimbingan belajar, PAUD, TK, SD Hingga perguruan tinggi semakin banyak diminati dan memang memiliki pangsa pasar yang terus meningkat. Akan tetapi terdapat salah satu lembaga pendidikan kuno yang juga berkembang pesat dan pasarnya semakin meluas yaitu pesantren. Sistem lembaga pendidikan dengan konsep pesantren. Pesantren memang cenderung bersifat social akan tetapi tidak dapat dipungkiri terdapat unsur bisnis di dalamnya, tidak hanya bagi internal pengelola pesantren akan tetapi juga berimbas pada perkembangan aktifitas ekonomi bagi masyarakat sekitar (Maksum et al. 2020; Patriadi, 2018; Indra, 2019).

Pesantren merupakan salah satu penopang perekonomian masyarakat (Hannan, 2019; Zaki et al. 2022). Hannan (2019) menyatakan dalam temuan analisisnya bahwa pesantren merupakan salah satu penopang UMKM di Masyarakat sekaligus sebuah lembaga pendidikan yang menghasilkan sosiopreneur di masyarakat. Disisilain, Zaki et al. (2022) menemukan bahwa sistem pembelajaran dan pengelolaan pesantren menjadi salah satu sistem yang dapat diandalkan untuk meningkatkan sustainable developmenr goals. Oleh karena itu penting untuk mempelajari bagaimana strategi pengembangan dan pertumbuhan yang dilakukan oleh pesantren hingga mampu menjadi seperti sekarang ini. Untuk mengembangkan pesanren, layaknya bisnis pada umumnya pesantren juga dituntut untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi dengan baik. Kemampuan perusahaan untuk eksplorasi dan eksploitasi dengan baik disebut ambidexterity.

Asif (2017) melakukan penelitian tentang anteseden dari ambidexterity, penelitian tersebut mengeksplorasi anteseden dari ambidexterity dan menyusun taksonomi multilevel dari ambidexterity. Penelitian tersebut menyarankan para manajer untuk memberikan perhatian lebih terhadap ateseden ambidexterity yang terkait dengan proses organisasi, baik dalam level organisasi, grup maupun individu (Asif, 2017). Pentingnya ambidexterity dalam organisasi juga didukung penelitian lain yang dilakukan oleh Javier Tamayo-Torres, Jens K. Roehrich dan Michael A. Lewis (2017) yang menyatakan bahwa ambidexterity memiliki pengaruh signifikan terhadap manufacturing capability yang dibangun dengan sand cone model dan dimensinya yaitu kualitas, kecepatan penyampaian (delivery), biaya dan fleksibilitas (Torres, Roehrich, & Lewis, 2017).

Lebih spesifik lagi penelitian oleh Trong Tuan Luu (2016) meletakkan ambidexterity dalam konteks leadership dan menyatakan bahwa leadership ambidexterity berpengaruh signifikan terhadap operating performance perusahaan dengan dimoderasi oleh variabel entrepreneurial orientation . (Luu, 2017). Divesh Ojha, Chandan Acharya, Danielle Cooper (2018) meletakkan ambidexterity dengan Supply Chain dan mengidentifikasi apa yang mempengaruhi supply chain ambidexterity . (Ojha, Acharya, & Cooper, 2018). Sebelum itu Selvarajah Krishnan, Thillai Raja Pertheban (2017) juga meneliti apa yang mempengaruhi supply chain ambidexterity. Penelitian tersebut meneliti UKM di Malaysia, menggunakan hipotesis bahwa supply chain resilience strategies berpengaruh signiifikan terhadap supply chain ambidexterity (Krishnan & Pertheban, 2017).

Selain ambideterity, dalam mencapai pertumbuhan yang bagus maka diperlukan arah strategi yang cocok untuk menciptakan kinerja bisnis yang berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan daya saing dan pangsa pasar perusahaan, hal tersebut dapat dipahami sebagai orientasi strategi (Cheng dan Huzing 2014). Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian oleh Zailani (2016) bahwa orientasi strategi berpengaruh signifikan terhadap sustainable supply chain. Penelitian tersebut mendefinisikan orientasi strategi dalam 3 dimensi yaitu kewirausahaan, pasar dan sumber daya. Sehingga dalam sebuah perusahaan impementasi orientasi strategi diwujudkan dalam menjaga reputasi dan inovasi yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan perusahaan (Zailani, 2016), (Cheng & Huizingh, 2014). Topik ambidexterity dan orientasi strategi di pesantren yang diangkat dalam penelitian ini merupakan hal yang baru dan belum diteliti oleh peneltian sebelumnya. Penelitian ini akan menjabarkan bagaimana konsep ambidexterity dan orientasi strategi diterapkan oleh pesantren – pesantren di Yogyakarta. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pandangan baru dalam dunia bisnis dan Pendidikan serta menjadi rujukan bagi pengelola pesantren untuk menerapkan ambidexterity dan orientasi strategi yang tepat.

B. Kajian Literatur

Ambidexterity

Ambidexterity didefinisikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk mensejajarkan dan mengelola secara efisien terhadap permintaan bisnis yang terjadi dan juga dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Sehingga ambidexterity menuntun organisasi untuk dapat melakukan eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan dengan baik (Carvalho & Sabino, 2019). Kedzierska (2018) menyatakan bahwa ambidexterity melingkupi 2 aspek yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Eksploitasi berfokus pada apa yang sudah dimiliki dan diketahui perusahaan dan dikaitkan dengan konsep-konsep seperti efisiensi, pengulangan, stabilitas, keandalan, tingkat ketidakpastian yang rendah dan tingkat keberhasilan yang tinggi. Eksplorasi berfokus pada apa yang harus ditemukan dan dikaitkan dengan efisiensi rendah, eksperimen, fleksibilitas, toleransi untuk kesalahan, ketidakpastian tinggi dan tingkat keberhasilan yang rendah (Kedzierska, 2018).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa eksploitasi merupakan kemampuan memanfaatkan pengetahuan yang ada (dalam kasus bisnis dapat diartikan aset dan pendapatan) untuk memperoleh efisiensi dan keuntungan yang lebih besar. Sedangkan eksplorasi merupakan pengembangan sumber pengetahuan baru atau sumber pendapatan baru melalui inivasi. Sebuah organisasi memerlukan keduanya baik eksploitasi dan eksplorasi. Terlalu fokus pada salah satunya juga dapat berdampak buruk bagi organisasi, dan kemampuan organisasi untuk mengelola keduanya dengan baik dan tepat disebut ambidexterity.

Mengelola eksploitasi dan eksplorasi bukanlah merupakan hal yang mudah. Seorang manajer sering menghadapi permasalahan tersebut dalam pengambilan keputusan manajerial, strategi bersaing, prosedur, praktek dan sistem insentif. Penelitian menunjukkan masih banyak perusahaan yang gagal dan melakukan hal-hal tersebut. Motorola, misalnya, salah satu pelopor pengguna teknik Six Sigma untuk menghilangkan pemborosan dari proses, yaitu, eksploitasi. Akan tetapi, perusahaan, gagal untuk mengelola dalam pengaturan R & D (yaitu eksplorasi perbatasan) menghasilkan penurunan keunggulan kompetitif dari divisi ponselnya (Chandrasekaran et al., 2012). Selain motorola masih banyak perusahaan-perusahaan besar yang juga mengalami kerugian karena tidak mampu mengelola eksplorasi dan eksploitasi dengan baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa ambidexterity merupakan kemampuan yang harus dimiliki perusahaan untuk bertahan dan memiliki keunggulan kompetitif terutama di era dinamis seperti saat ini.

Penelitian tentang ambidexterity sudah mulai meluas masih dalam konteks-konteks tertentu dan masih banyak konteks yang belum diteliti. Ambidexterity merupakan konsep umum yang bisa dilekatkan dalam beberapa konteks seperti organisasi, kepemimpinan hingga supply chain dan aspek-aspek lain. Sehingga penelitian tentang ambidexterity bisa sangat luas dan memberikan peluang untuk melakukan penelitian –penelitian selanjutnya.

Asif (2017) melakukan penelitian tentang anteseden dari ambidexterity, penelitian tersebut mengeksplorasi anteseden dari ambidexterity dan menyusun taksonomi multilevel dari ambidexterity. Dilatarbelakangi dengan masih terfokusnya penelitian tentang ambidexterity dalam level organisasi dan masih sedikitnya penelitian yang membahas struktur, proses dan perilaku/konteks dalam organisasi yang dapat mempengaruhi ambidexterity maka disusunlah penelitian tentang anteseden ambidexterity dengan pendekatan taksonomi. Penelitian tersebut merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan literature review. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa kebanyakan anteseden dari ambidexterity datang dari “proses” dan sedikit yang berasal dari “struktur” maupun “konteks”. Penelitian tersebut menyarankan para manajer untuk memberikan perhatian lebih terhadap anteseden ambidexterity yang terkait dengan proses organisasi, baik dalam level organisasi, grup maupun individu.

Pentingnya ambidexterity dalam organisasi juga didukung penelitian lain yang dilakukan oleh Javier Tamayo-Torres, Jens K. Roehrich dan Michael A. Lewis (2017) yang menyatakan bahwa ambidexterity memiliki pengaruh signifikan terhadap manufacturing capability yang dibangun dengan sand cone model dan dimensinya yaitu kualitas, kecepatan penyampaian (delivery), biaya dan fleksibilitas. Penelitian tersebut merupakan penelitian kuantitatif menggunakan kuosiner dengan 231 sampel dari perusahaan manufaktur di Spanyol. Dianalisis menggunakan Structural equation modeling dan tentang hubungan antara ambidexterity dan manufacturing capability dengan sand cone model yang terdiri dari quality, delivery, cost, flexibility dan menghasilkan hubungan signifikan dari variabel-variabel tersebut. (Torres, Roehrich, & Lewis, 2017).

Lebih spesifik lagi penelitian oleh Trong Tuan Luu (2016) meletakkan ambidexterity dalam konteks leadership dan menyatakan bahwa leadership ambidexterity berpengaruh signifikan terhadap operating performance perusahaan dengan dimoderasi oleh variabel entrepreneurial orientation. Penelitian tersebut dilakukan dengan memberikan kuosiner terhadap 427 manajer perusahaan software di Vietnam. Hasilnya menyatakan ada hubungan signifikan antara leadership ambidexterity terhadap entrepreneurial orientation dan entrepreneurial orientation terhadap operating performance. (Luu, 2017). Berbeda dari Luu, Comez (2016) meneliti tentang pengaruh ambidexterity terhadap performa produk dan memberikan hasil bahwa Ambidexterity dan pembelajaran generatif mempengaruhi kinerja produk baru dan intensitas kompetitif memainkan peran penting dalam hubungan tersebut (Comez, 2016).

Disisi lain Divesh Ojha, Chandan Acharya, Danielle Cooper (2018) meletakkan ambidexterity dengan Supply Chain dan mengidentifikasi apa yang mempengaruhi supply chain ambidexterity. Penelitian oleh Divesh Ojha, Chandan Acharya, Danielle Cooper (2018) merupakan penelitian kuantitatif dengan structural equation modeling dengan data yang diambil melalui kuosiner yang disebar secara online ke 300 responden dan menghasilkan bahwa leadership melalui supply chain organizational learning berpengaruh signifikan terhadap supply chain ambidexterity. (Ojha, Acharya, & Cooper, 2018). Sebelum itu Selvarajah Krishnan, Thillai Raja Pertheban (2017) juga meneliti apa yang mempengaruhi supply chain ambidexterity. Penelitian tersebut meneliti UKM di Malaysia, menggunakan hipotesis bahwa supply chain resilience strategies berpengaruh signifikan terhadap supply chain ambidexterity, penelitian tersebut diolah secara kuantitatif dengan SEM dan AMOS. Data diambil melalui kuosiner yang disebar ke 166 UKM dan menemukan bahwa supply chain resilience process yang terdiri dari Inventory management, visibility, predefined decision plan dan diversification berpengaruh signifikan terhadap supply chain ambidexterity. (Krishnan & Pertheban, 2017).

Dalam penelitian lain ambidexterity dapat dikategorikan menjadi 2 yaitu contextual ambidexterity dan strategic ambidexterity. Dalam penelitian tersebut Ambidexterity organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap ukuran kinerja wirausaha dan pencapaian tujuan strategis UKM. Dampak pada ukuran kinerja bisnis secara statistik signifikan, tetapi kecil. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan ambidextrous di sektor usaha kecil dan menengah (Tomljenović & Stilin, 2010). Penelitian oleh Almahendra dan Budiarto 2017 juga menggunakan variable contextual ambidexterity yang mempengaruhi performa perusahaan dan menggunakan dinamika pasar sebagai variable control (Almahendra & Budiarto, 2017). Pengaruh ambidexterity terhadap performa perusahaan juga dibuktikan oleh penelitian dengan menggunakan variable quality ambidexterity. Bersamaan dengan competitive strategies quality ambidexterity memberikan pengaruh terhadap performa perusahaan (Herzallah, Gutierrez, & Rosas, 2017).

Selain performa perusahaan ambidexterity juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap supply chain. Rojo, Llorens, Montes, dan Niev (2016) meletakkan supply chain flexibility sebagai

variable moderasi antara ambidexterity dan performa perusahaan dan penelitian tersebut menghasilkan bahwa ambidexterity membantu untuk mencapai tingkat SCF yang optimal dan bahwa manajemen rantai pasokan (SCM) penting untuk kinerja perusahaan. Penelitian lain oleh Tuan (2016) juga meneliti tentang pengaruh ambidexterity terhadap supply chain dan meletakkan competitive intelligence sebagai variable moderasi diantara keduanya dan menghasilkan bahwa efek rantai dari ambidexterity organisasi melalui berbagi pengetahuan eksternal untuk kelincihan rantai pasokan. Peran moderasi yang CI mainkan dalam hubungan antara ambidexterity organisasi dan kelincihan rantai pasokan juga diverifikasi. Temuan dari penelitian memperluas literatur rantai pasokan melalui membangun efek positif dari ambidexterity organisasi pada kelincihan rantai pasokan dengan CI sebagai moderator untuk efek ini. Selain itu Bravo dan Isabel (2018) menyatakan bahwa ambidexterity memoderasi hubungan antara absorptif capability dan supply chain management. Berikut adalah beberapa penelitian terkait ambidexterity

Orientasi Strategi

Orientasi strategi merupakan perencanaan yang ditentukan oleh perusahaan agar dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal, memiliki budaya persahaan yang sesuai dengan lingkungan dan mampu menghadapi tantangan lingkungan (Carvalho & Sabino, 2019). Orientasi strategis merupakan komponen penting bagi setiap perusahaan untuk mencapai visi dan misi, tanpa orientasi strategis yang jelas maka perusahaan tidak dapat melangsungkan bisnisnya dalam jangka panjang. Tidak memandang UMKM ataupun perusahaan besar harus memiliki orientasi strategis yang jelas dan matang. Mandal dan Saravanan (2019) menjabarkan orientasi strategis dalam 6 bentuk orientasi yaitu entrepreneurial orientation (eo), enviromental orientation, supply chain orientation, technology orientation, market orientation dan learning orientation dari ke enam bentuk orientasi strategis tersebut diteliti tentang bagaimana pengaruhnya terhadap supply chain agility dan menghasilkan bahwa entrepreneurial orientation dan technology orientation memiliki pengaruh positif akan tetapi tidak signifikan. Sedangkan orientasi pasar memiliki pengaruh negatif tetapi signifikan terhadap supply chain agility.

Sedangkan Nadeem dan Siddiqui (2014) menjabarkan orientasi strategis perusahaan dalam 2 bentuk yaitu supply chain orientation dan environmental orientation kemudian dianalisis bagaimana pengaruhnya terhadap green supply chain management pada perusahaan-perusahaan di Pakistan dan menghasilkan bahwa Perusahaan di Pakistan kurang berorientasi pada lingkungan dan rantai pasokan. Namun, karena tekanan dari lembaga, mereka dibujuk untuk mengadopsi praktik GSCM dalam operasi mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Hasil praktik GSCM menghasilkan penyelamatan lingkungan, menciptakan yang lebih baik citra sosial, pengurangan biaya dan profitabilitas yang memungkinkan manajer untuk mengetahui orientasi strategis. Hal tersebut didukung penelitian oleh Kirchoff, Tate dan Mollenkopf (2016) yang menyatakan bahwa Strategic Orientation dapat menjadi kemampuan yang berharga, yang digunakan oleh manajer untuk mengembangkan dan menerapkan praktik Green SCM, yang pada gilirannya, meningkatkan kinerja perusahaan.

Penerapan green supply chain sebagaimana yang telah ditekankan oleh beberapa perusahaan juga dapat dijadikan salah satu bentuk orientasi strategis sebagaimana yang dilakukan oleh Hong, Kwon dan Roh (2009) dalam penelitiannya menggunakan variable strategic green orientation (SGO) dan menghasilkan bahwa SGO memiliki peran penting yang memfasilitasi implementasi pengembangan produk yang terintegrasi dan koordinasi antara pemasok dan konsumen.

Sedikit berbeda dari beberapa penelitian sebelumnya Keah, Suhaiza dan Zailani (2016) melihat orientasi strategis perusahaan dengan 2 indikator yaitu reputasi dan inovasi dan menganalisis

bagaimana hubungannya dengan supply chain dan menghasilkan bahwa orientasi strategis yang digambarkan dengan orientasi reputasi dan inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap ketahanan supply chain. Hasil tersebut juga didukung oleh Jeana, Kimb, Chioua dan Calontone (2018) yang menyatakan bahwa orientasi strategis yang berbeda dapat mendorong berbagai jenis inovasi melalui jalur yang berbeda dengan efek mediasi dari kemampuan belajar bersama. Selanjutnya, ketidakpastian lingkungan seperti ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian permintaan ditemukan memoderasi dampak kemampuan belajar bersama pada inovasi radikal.

Pembahasan terkait orientasi strategis memiliki bentuk penerapan yang bermacam-macam sesuai kebutuhan dan tujuan perusahaan. Ketika perusahaan menitik beratkan tujuan perusahaan dalam pelayanan maka orientasi strategis perusahaan juga dibangun dari aspek pelayanan sebagaimana penelitian oleh Lin, Luo, Ieromonachou dan Rong (2018) yang menggunakan orientasi strategis dengan indikator orientasi pelayanan, orientasi pembelajaran dan orientasi konsumen. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa orientasi layanan (SO) memiliki dampak positif langsung pada kinerja perusahaan di sektor manufaktur. Orientasi pelanggan (CO) dan orientasi belajar (LO) tidak memiliki dampak langsung pada kinerja perusahaan, meskipun mereka memiliki dampak tidak langsung pada itu melalui peran mediasi kemampuan SI. Selain itu, SO memiliki dampak tidak langsung yang serupa pada kinerja perusahaan melalui kemampuan SI.

Berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya Rodriguez dan Fierro (2018) meneliti tentang orientasi strategis dalam outsourcing hotel menggunakan indikator Competitive Analysis, Aggressiveness, Devensiveness, Futurity, Proactiveness, Riskiness dan menemukan bahwa mayoritas dimensi strategis memengaruhi tingkat outsourcing hotel. Dimensi pertahanan dan proaktif secara positif terkait dengan tingkat outsourcing, sedangkan analisis kompetitif dan dimensi agresivitas kompetitif memengaruhinya secara negatif. Selain itu, dimensi keberisikoan memiliki pengaruh positif, sedangkan dimensi yang terkait dengan futurity tidak mempengaruhi tingkat outsourcing. Hubungan positif dan signifikan ditemukan antara outsourcing dan kinerja keuangan, sedangkan untuk kinerja non-keuangan, hubungan tidak signifikan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Cheng dan Huizingh (2014) menempatkan orientasi strategis sebagai variabel moderasi dan menghubungkannya dengan inovasi perusahaan. Penelitian tersebut mengukur orientasi strategis dengan 3 indikator yaitu orientasi wirausaha, orientasi pasar dan orientasi sumber daya. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa semua efek moderasi memiliki pengaruh positif. Ini menunjukkan bahwa, secara umum, memiliki orientasi strategis yang lebih eksplisit meningkatkan efektivitas keterbukaan inovasi. Ketika membandingkan ketiga orientasi strategis, orientasi kewirausahaan memperkuat efek kinerja positif dari inovasi terbuka secara signifikan lebih daripada orientasi pasar dan orientasi sumber daya. Pada gilirannya, orientasi pasar memiliki efek moderasi yang lebih kuat secara signifikan daripada orientasi sumber daya. Sedangkan Jansson, Nilsson, Modig dan Vall (2015) meneliti hubungan antara orientasi strategis dan keberlangsungan UMKM yang menggunakan 2 indikator orientasi strategis yaitu orientasi pasar dan orientasi wirausaha.

C. Metodologi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan wawancara semi terstruktur dengan mengajukan beberapa pertanyaan terkait ambidexterity dan orientasi strategi dalam pengelolaan pesantren di Yogyakarta. Adapun narasumber dalam penelitian ini adalah pengelola di 4 pesantren di Yogyakarta yang merupakan pesantren dengan jumlah santri

terbanyak di Yogyakarta dan memiliki unit bisnis pesantren. Adapun nama pesantren yang diteliti sengaja tidak disebutkan atas persetujuan dengan narasumber.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Ambidexterity dalam Pengelolaan Pesantren

Dalam pengelolaan pondok pesantren searah dengan perkembangan zaman, pondok pesantren dituntut untuk selalu dinamis dan mengikuti perkembangan, sehingga pada taraf berikutnya timbul pembagian tugas dan peran antara beberapa pondok pesantren secara fungsional sesuai dengan visi dan misi pengembangannya.

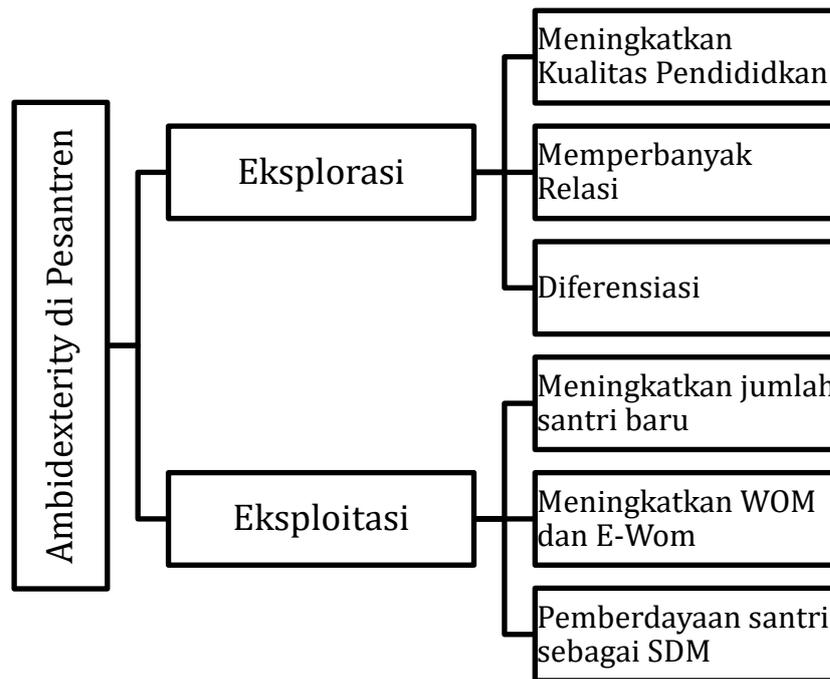
Pondok pesantren di Indonesia saat ini cenderung mengalami perubahan dari pesantren tradisional menjadi pesantren modern. Pesantren modern biasanya menggunakan label Islamic Modern Boarding School yang terlihat menerapkan biaya yang mahal, hal ini berbeda dengan biaya pada pondok pesantren tradisional. Berdasarkan studi literatur sebelumnya ditemukan bahwa terdapat kompetisi dan komersialisasi pada lembaga pendidikan Islam. Sehingga ada beberapa pondok pesantren yang memberikan opsi biaya asrama. Penulis berargumen dengan berkembangnya masyarakat muslim kelas menengah di perkotaan mendorong komersialisasi dalam pendidikan Islam. Meskipun melakukan komersialisasi, sebagai lembaga pendidikan Islam pesantren modern masih menganggap modal spiritual sebagai hal yang penting. Pondok pesantren modern dapat berperan sebagai agen sosialisasi dalam menciptakan identitas para santri menjadi muslim modern.

Pendidikan di pesantren menganut pola campuran yang terintegrasi baik ke dalam sistem formal maupun nonformal. Pengajian kepesantrenan sebagai bentuk pendidikan nonformal di samping dalam rangka mempertahankan pola konvensional, juga sebagai wahana pengintensifan pendidikan dan bimbingan kepribadian antar personal dalam bentuk metode sorogan dan bandongan. Sedangkan pendidikan pola madrasah-formal diselenggarakan untuk memenuhi tuntutan masyarakat dan juga untuk mengembangkan metode-metode belajar mengajar moderen secara klasikal dan terukur dengan tetap memasukkan muatan-muatan kepesantrenan di samping materi non-ilmu keagamaan.

Untuk terus mengembangkan pesantren, maka pengelola perlu untuk memiliki kemampuan ber eksplorasi sekaligus eksploitasi atau yang dikenal dengan ambidexterity. Ambidexterity merupakan kemampuan penting dalam strategi pengembangan. Pesantren yang telah lama berdiri dan mampu eksis dtengah persaingan bisnis Pendidikan tentu menerapkan ambidexterity walaupun tidak tertuang langsung dalam visi misi.

Ambidexterity memiliki 2 dimensi yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Adapun strategi eksplorasi yang dilakukan oleh pesantren adalah dengan meningkatkan kualitas Pendidikan. Mutu dalam pendidikan bukanlah merupakan barang akan tetapi merupakan layanan, di mana mutu harus dapat memenuhi kebutuhan, harapan dan keinginan semua pihak/pemakai dengan fokus utamanya terletak pada peserta didik. Mutu pendidikan berkembang seiring dengan tuntutan kebutuhan hasil pendidikan yang berkaitan dengan kemajuan ilmu dan teknologi yang melekat pada wujud pengembangan kualitas sumber daya manusia.

Sejalan dengan hal tersebut, maka dalam pengelolaan sekolah yang efektif dan berorientasi pada mutu pendidikan memerlukan suatu komitmen yang penuh kesungguhan dalam peningkatan mutu, berjangka panjang dan membutuhkan penggunaan peralatan dan teknik-teknik tertentu. Komitmen tersebut harus didukung oleh dedikasi yang tinggi terhadap mutu melalui penyempurnaan proses yang berkelanjutan oleh semua pihak yang terlibat.



Gambar 1. Ambidexterity di Pesantren

Ketika aspek-aspek dan indikator pengelolaan lembaga pendidikan dapat dijalankan dan diarahkan ke sebuah mutu yang tinggi. Maka keberhasilan dari pencapaian mutu tersebut harus merupakan integrasi dari semua keinginan dan partisipasi stakeholder (semua yang berkepentingan) dalam pencapaian hasil akhirnya. Sekolah harus kreatif dan dinamis dalam mengusahakan peningkatan mutu dengan peningkatan kemandirian sekaligus masih dalam kerangka acuan kebijakan pendidikan Yayasan, nasional dan daerah.

Selain peningkatan kualitas, dalam pengembangan pesantren diperlukan menjalin relasi bisnis sebanyak-banyaknya. Pondok pesantren telah melakukan hal tersebut. Dari puluhan pesantren didalamnya, pesantren membangun relasi dengan pedagang di sekita pesantren dalam berbagai aspek. Disisi lain pesantren juga membuka unit bisnis sendiri untuk mengembangkan bisnisnya.

Adapun upaya eksplorasi lain yang dilakukan oleh pesantren adalah diferensiasi. Dengan banyaknya kebutuhan santri maka pesantren membuka unit-unit usaha baru yang tentu terlahir dengan pangsa pasar yang sudah tersedia yaitu santri. Adapun pengembangannya adalah bagaimana tidak hanya berfokus pada santri akan tetapi jika dijangkau oleh masyarakat umum.

Selain eksplorasi pesantren juga perlu melakukan eksploitasi atau pengambilan manfaat atau keuntungan dari bisnisnya. Strategi eksploitasi yang dilakukan oleh pesantren adalah dengan meningkatkan jumlah santri baru. Jumlah santri pesantren terus meningkat dari tahun ke tahun. Hal tersebut dicapai dengan upaya pemasaran dan berfokus dalam menciptakan kekuatan WOM (Word of Mouth) di kalangan masyarakat.

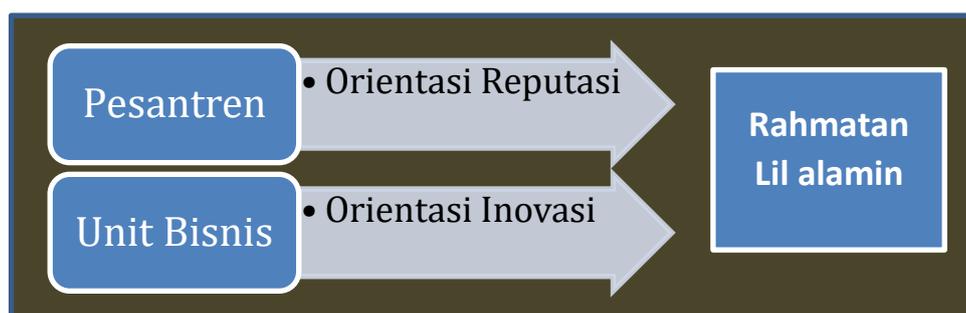
Selain meningkatkan jumlah santri, pesantren kpryak juga melakukan pemberdayaan santri dalam menjalankan unit bisnis. Hal tersebut tentu saja sangat berpengaruh dalam pembiayaan unit bisnis dan tentu saja dapat meningkatkan profitabilitas bisnis yang dijalankan karena mampu memperoleh SDM yang sangat loyal dan tidak terlalu menuntut bahkan beberapa tanpa dibayar.

Orientasi Strategi dalam Pengelolaan Pesantren

Orientasi strategi merupakan perencanaan yang ditentukan oleh perusahaan agar dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal, memiliki budaya persahaan yang sesuai dengan lingkungan dan mampu menghadapi tantangan lingkungan (Carvalho & Sabino, 2019). Sebelumnya Keah, Suhaiza dan Zailani (2016) melihat orientasi strategis perusahaan dengan 2 dimensi yaitu reputasi dan inovasi.

Orientasi strategi yang dilakukan oleh pesantren juga menekankan pada dua hal tersebut. Reputasi menjadi sangat penting karena hal tersebutlah yang akan menarik jumlah santri untuk masuk ke pesantren. Sehingga dapat dikatakan orientasi strategi reputasi merupakan orientasi strategi dalam peningkatan kualitas dan jumlah santri di pesantren sehingga pendapatan terus mengalami peningkatan.

Adapun inovasi merupakan orientasi strategi dalam pengembangan unit bisnis yang dimiliki oleh pesantren, baik keponren, took buku, laundry dll. langkah-langkah inovasi bisnis sangatlah penting untuk selalu dilakukan. Hal ini disebabkan karena keadaan pasar yang terus berubah seiring dengan perubahan waktu. Minat konsumen terhadap produk barang maupun jasa juga terus berubah-ubah karena dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa faktor yang dimaksud diantaranya adalah daya beli konsumen itu sendiri dan persaingan antar penyedia barang maupun jasa yang kian ketat.



Gambar 2. Orientasi Strategi di Pesantren

Pesantren melakukan beberapa macam jenis inovasi dalam bisnis sesuai dengan tujuannya. Yang pertama yaitu inovasi dalam bisnis dengan tujuan survival atau penyelamatan. Inovasi ini dilakukan untuk menyelamatkan keberlangsungan bisnis kita yang terancam mati. Kemudian jenis inovasi dalam bisnis berikutnya yaitu inovasi dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan kompetisi. Jika bisnis kita telah berhasil berjalan dengan cukup baik, langkah inovasi ini sangat penting untuk dilakukan agar bisnis kita semakin maju. Lalu jenis yang selanjutnya yaitu inovasi dalam bisnis yang bertujuan untuk menjadikan bisnis tersebut sebagai aset nasional. Ini merupakan tahap inovasi yang memerlukan pemikiran yang sangat cerdas. Untuk melakukan langkah ini, sebuah perusahaan harus benar-benar telah maju dan memiliki prospek yang bagus.

E. Kesimpulan

Untuk terus mengembangkan pesantren sebagai salah satu penopang ekonomi masyarakat, maka pengelola perlu untuk memiliki kemampuan bereksplorasi sekaligus eksploitasi atau yang dikenal dengan ambidexterity. Ambidexterity memiliki 2 dimensi yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Adapun strategi eksplorasi yang dilakukan oleh pesantren adalah dengan meningkatkan kualitas Pendidikan. Selain peningkatan kualitas, dalam pengembangan pesantren diperlukan menjalin relasi bisnis. Adapun upaya eksplorasi lain yang dilakukan oleh pesantren adalah diferensiasi. Selanjutnya

terkait orientasi strategi, pesantren menggunakan dua orientasi yaitu orientasi reputas dan inovasi. Akan tetapi dua orientasi tersebut mengarah kepada satu tujuan dan landasan yaitu rahmatan lil alamain.

Referensi

- Almahendra, R., & Budiarto, T. (2017). Contextual Ambidexterity In Smes In Indonesia: A Study On How It Mediates Organizational Culture And Firm Performance and How Market Dynamism Influences Its Role On Firm Performance. *International Journal of Business and Society*, 369-390.
- Asif, M. (2017). Exploring The Antecedents of Ambidexterity: a Taxonomy Approach. *Management Decision*, 1489-1505.
- BAPPEDA DIY. (2018). *Analisis Makro Ekonomi 2018*. Yogyakarta: BAPPEDA DIY.
- BPS Yogyakarta. (2017). *DIY Dalam Angka*. Yogyakarta: BPS.
- Carvalho, J. C., & Sabino, E. (2019). *Performance of Moco and Small Businesses Volatile Economies*. USA: IGI Global.
- Carvalho, J. C., & Sabino, E. (2019). *Strategy and Superior Performance of Micro and Small Businesses in Volatile Economies*. Hershey: IGI Global Book Series.
- Comez, P. (2016). The Effects of Ambidexterity and Generative Learning on New Product Performance: An Empirical Study. *Business Management Dynamics*, 75-84.
- Hannan, A. (2019). Santripreneurship and local wisdom: Economic creative of pesantren miftahul ulum. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 4(2).
- Herzallah, A., Gutierrez, L., & Rosas, J. F. (2017). Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance An empirical study in industrial firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 1496-1519.
- Indra, H. (2019). Pesantren and entrepreneurship education. *Edukasi*, 17(2), 294431.
- Kedzierska, M. K. (2018). The Concept Of Organizational Ambidexterity As An Example Of Paradoxical Strategy. *Managerial Issues in Modern Business* (pp. 241-249). Warsaw: International Scientific Conference on Economic and Social Development.
- Krishnan, S., & Pertheban, T. R. (2017). Enhancing Supply Chain Ambidexterity by Adapting Resilincy. *Journal Of Logistics Management*, 1-10.
- Luu, T. T. (2017). Ambidextreous Leadership, Entrepreneurial Operations and Operational Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 229-253.
- Maksum, M. N. R., Asy'arie, M., & Aly, A. (2020). Democracy education through the development of pesantren culture. *Journal Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(4), 10-17.
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*.

- Patriadi, H. B. (2018). Surviving in the Globalized World Through Local Perspectives: Pesantrens and Sustainable Development. *Sustainable future for human security: Society, cities and governance*, 29-47.
- Tomljenović, L., & Stilin, A. (2010). Research Of Ambidextrous Orientation In Croatian Smes. *Entrepreneurship*, 105-117.
- Torres, J. T., Roehrich, J., & Lewis, M. (2017). Ambidexterity, performance and environmental dynamism. *International Journal of Operations and Production Management*, 282-299.
- Zailani, M. (2016). Strategic orientations, sustainable supply chain initiatives, and reverse logistics: empirical evidence from Emerging Market. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Zaki, I., Zusak, M. B. F., Mi'raj, D. A., & Hasib, F. F. (2022). Islamic community-based business cooperation and sustainable development goals: a case of pesantren community in Indonesia. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(4), 621-632.