

**KEPEMIMPINAN DAKWAH KH. M. SHOLAHUDDIN
HUMAI DULLAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
SANTRI DI PONDOK PESANTREN SALAF APIK
KALIWUNGU KENDAL**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Sosial Strata Satu (S.1)
Jurusan Manajemen Dakwah (MD)



Akhmad Fauzi
1901036167

**MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGRI WALISONGO
SEMARANG
2023**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Prof. Dr. H. Husein Sastranegara 50181
Telpom: (024) 7606405, Faksimili: (024) 7606405, Website: www.iainwalisongo.ac.id

PENGESAHAN SKRIPSI

**KEPEMIMPINAN DAKWAH KH. M. SHOLAHUDDIN HUMAIDULLAH DALAM
MENINGKATKAN KUALITAS SANTRI DI PONDOK PESANTREN SALAF APIK
KALIWUNGU KENDAL**

Oleh :

Akhmad Fauzi

1901036167

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 28 Desember 2023 dan dinyatakan
LULUS memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos)

Susunan Dewan Penguji

Ketua/Penguji I

Dedy Susanto, S.Sos.I, M.S.I.
NIP. 198105142007101001

Sekretaris/Penguji II

Eswatun Niswah, M.S.I.
NIP : 198404022018012001

Penguji III

Dr. Saerozi, M.Pd.
NIP. 197106051998031004

Penguji IV

Abdul Rozag, M.S.I.
NIP : 198010222009011009

Mengetahui,
Pembimbing

Lukmanul Hakim, M.Sc
NIP : 199101152019031010

Disahkan oleh
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Pada tanggal, 2 Januari 2024



Prof. Dr. H. Hvas Supena, M.Ag.
NIP : 197204102001121003

NOTA PERSETUJUAN PEMBIMBING

NOTA PERSETUJUAN PEMBIMBING

Lamp. : 5 (lima) eksemplar
Hal : Persetujuan Naskah Skripsi

Kepada Yth.

Ketua Jurusan Manajemen Dakwah (MD)

UIN Walisongo Semarang
di Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, mengadakan koreksi dan melakukan perbaikan sebagaimana mestinya, maka kami menyatakan bahwa proposal skripsi mahasiswa:

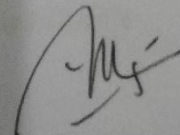
Nama : Akhmad Fauzi
NIM : 1901036167
Jurusan/Konsentrasi : Manajemen Dakwah
Judul Proposal : KEPEMIMPINAN DAKWAH KH. M. SHOLAHUDDIN HUMAIDULLAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SANTRI DI PONDOK PESANTREN SALAF APIK KALIWUNGU KENDAL

Telah kami setuju dan oleh karenanya kami mohon untuk segera diujikan. Atas perhatiannya kami sampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 06-11-2023

Pembimbing,



Lukmanul Hakim M.Sc.

NIP. 1991011152019031010

PERNYATAAN

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:
Nama : Akhmad Fauzi
Nim : 1901036167
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi
Jurusan : Manajemen Dakwah

Dengan ini saya menyatakan bahwa saya menulis Skripsi ini dan tidak pernah diajukan untuk gelar oleh lembaga pendidikan lainnya. Baik temuan yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan berfungsi sebagai sumber informasi dalam penulisan dan bibliografi.

Semarang, 22 Desember 2023


METERAI
TEMPEL
5C7AKX44977750
Akhmad Fauzi
NIM: 1901036167

PERSEMBAHAN

1. Kedua orang tua, Bapak (Tafsir) dan Ibu (Tureni) yang tak pernah lelah memotivasi dan mendoakan saya. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan kasih sayang dan Ridho-Nya kepada kedua orang tua saya.
2. Adekku (Uzlifah) yang selalu memberi semangat dan dorongan dalam penulisan skripsi ini.
3. Lukmanul Hakim, M.Sc, selaku dosen pembimbing yang telah membantu dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Sahabat mas Eko Wahyudi, M. Dika, dan Faiz Abdullah yang selalu memberi masukan dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
5. Para pengurus dan santri pondok pesantren salaf APIK yang sudah banyak membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini.

MOTTO

وَأُذُ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ
نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الْحَمْدُ لِلّٰهِ, الْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعَالَمِیْنَ وَ بِهٖ نَسْتَعِیْنُ عَلٰی اُمُوْر الدُّنْیَا وَ الدِّیْنِ وَ الصَّلَاةِ وَ السَّلَامِ عَلٰی
اَصْرَفِ الْاَنْبِیَاءِ وَ الْمُرْسَلِیْنَ وَ عَلٰی اٰلِهٖ وَ الصَّحْبِهٖ اَجْمَعِیْنُ. اَمَّا بَعْدُ

Segala puji bagi Allah Swt. Yang Maha Pengasih dan Maha penyayang, serta atas rahmat, taufik, dan Innayah-Nya maka dalam penulisan ini penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi. Shalawat serta salam semoga tercurah limpahkan kepada junjungan baginda kanjeng Nabi Muammad SAW beserta para pengikutnya, yang dimanah dengan keberanian dan kesabaran dalam menyampaikan risalah Islamiyah yang mana mampu merubah kehidupan dunia menjadi sebuah perdamaian dan kasih sayang.

Skripsi kepemimpinan dakwah kh. M. Sholahuddin humaidullah dalam meningkatkan kualitas santri di pondok pesantren salaf apik kaliwungu kendal yang ini dapat terselesaikan, dimanah hal tersebut guna untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana starta satu (S1) Fakultas Dakwah Dan Komunikasi Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang.

Dalam sebuah penyusunan skripsi ini penulis banyak dibantu oleh dosen pembimbing dan dapat mendapatkan sebuah saran-saran dari berbagai pihak sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini, oleh karena itu penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu berkontribusi dalam penyelesaian skripsi ini, yaitu :

1. Prof. Dr. H. Nizar, M. Ag. Selaku Plt. Rektor UIN Walisongo Semarang.
2. Prof. Dr. H. Ilyas Supena, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang beserta para jajarannya.
3. Dr. Hj. Siti Prihatiningtyas, M.Pd dan Dedy Susanto, S.Sos. M.S.I selaku ketua dan sekretaris Jurusan Manajemen Dakwah.
4. Dosen wali sekaligus Pembimbing Skripsi Bapak Lukmanul Hakim, M.Sc yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama menjadi Dosen wali

- studi dan selalu meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran tanpa mengenal lelah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini
5. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang yang telah ikhlas dan sabar untuk memberikan ilmu kepada penulis, dan tidak lupa kepada karyawan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang terima kasih atas pelayanan terbaiknya.
 6. Kedua orang tua penulis tercinta, ayah Tafsir dan ibu Tureni atas pengorbanan dan kasih sayang serta rangkaian do'a tulusnya yang tiada henti dan selalu memberikan kasih sayangnya yang tak pernah putus.
 7. Teman-Teman Seperjuangan Di Pondok Ataupun Di Kampus Telah Senantiasa Selalu Mendoakan Penulis Demi Kesuksesan Skripsi Ini.
 8. Keluarga Besar Manajemen Dakwa (MD) Angkatan 2019 Yang Selalu Memberikan Semangat Dan Inspirasi Yang Sangat Cemerlang Dalam Penulisan Skripsi Ini.
 9. Keluarga Besar Teman-Teman KKN MIT Posko 73, Desa Ngawensari, Kecamatan Ringinarum, Kabupaten Kendal.
 10. Berbagai Pihak Secara Tidak Langsung Telah Membantu, Baik Dari Segi Moral Maupun Material Dalam Penyusunan Skripsi Ini, Yang Tidak Bisa Penulis Sebutkan Satu Persatu.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang pantas untuk kebaikan mereka semua dengan balasan yang sebaik-baiknya. Pada akhirnya penulis dapat menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih belum mencapai sebuah kesempurnaan, baik dalam segi penulisan ataupun dalam segi pembahasannya. Akan tetapi penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi yang membaca.

Semarang, 2023

Penulis

Akhmad Fauzi

UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillahirrohmanirrohim

Alhamdulillah, segala puji syukur kehadirat Allah SWT dzat yang Maha Agung dan Maha Bijaksana yang telah memberikan banyak kenikmatan terutama nikmat Iman, Islam dan Ihsan, tiada kata yang paling indah yang penulis ungkapkan dengan penuh keikhlasan hati, selain kata syukur serta nikmat yang tiada henti. Atas kehadiran Allah yang selalu senantiasa mencururkan rahmat, taufik, dan hidayah Nya. Sehingga dengan ridho dan izin Nya, juga disertai usaha yang sungguh-sungguh akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas ini dengan baik.

Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada panutan dan suri tauladan kita yakni baginda Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umatnya dari zaman kebodohan menuju zaman yang penuh dengan ketenangan serta kedamaian. Kesejahteraan dan keselamatan semoga selalu mengiringi keluarga dan para sahabat-sahabatnya, kita juga sebagai umatnya semoga mendapatkan syafa'atul uzma dihari akhir nanti amiin.

Dengan taufik dan hidayah dari Allah SWT, serta usaha yang keras yang dilakukan, penulis begitu menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan masih sangat jauh dari yang namanya sebuah kesempurnaan. Namun berkat doa, bantuan, serta dukungan yang begitu banyak dari berbagai pihak, syukur alhamdulillah akhirnya penulis dapat menyusun skripsi hingga selesai dengan judul “*kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam meningkatkan kualitas santri di pondok pesantren salaf APIK Kaliwungu Kendal*”

ABSTRAK

Akhmad Fauzi NIM 1901036167 *Kepemimpinan Dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah Dalam Meningkatkan Kualitas Santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu Kendal.*

Sebelum Indonesia merdeka, lembaga Pesantren telah hadir lama di Indonesia, dimulai dari masjid sebagai pusat pembelajaran agama. Peningkatan kualitas santri di Pondok Pesantren Salaf APIK di Kota Kendal dijamin melalui peran utama pemimpin pondok sebagai agen perubahan. Proses ini melibatkan perbaikan dalam pengembangan kelembagaan, program, personel, sarana prasarana, dan perubahan sistemik. Pemimpin Pondok Pesantren, dalam hal ini KH. M. Sholahuddin Humaidullah, diharapkan dapat menciptakan santri yang memiliki kualitas tinggi dan pengetahuan yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat. Penelitian ini menggali peran kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam meningkatkan kualitas santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu dan strategi yang diterapkan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam meningkatkan kualitas santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu dan untuk mengetahui strategi kepemimpinan dakwah yang digunakan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara induktif dengan menggunakan triangulasi data untuk memastikan keabsahan informasi.

Strategi kepemimpinan KH. M. Sholahuddin Humaidullah secara efektif melibatkan pendekatan yang bersifat halus, pembiasaan untuk mengarahkan santri pada nilai-nilai keislaman, pemberian motivasi melalui komunikasi lisan yang inspiratif, dan pelatihan ceramah (*Bil Khitobah*) untuk meningkatkan keterampilan dakwah santri. Prinsip strategi kepemimpinan yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan implikasi atau dampak diintegrasikan dengan baik dalam setiap tahapan strategi yang diterapkan. Analisis SWOT mengungkapkan kekuatan dan peluang strategi dakwah, juga mengidentifikasi tantangan dan ancaman yang perlu diatasi. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pemahaman kepemimpinan dakwah di lingkungan pesantren dan memberikan dasar untuk pengembangan strategi kepemimpinan yang lebih efektif dalam meningkatkan kualitas santri dan memberikan dampak positif pada masyarakat.

Kata kunci: Kepemimpinan, Kualitas-Santri, Pondok

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
NOTA PERSETUJUAN PEMBIMBING	I
PERNYATAAN.....	III
PERSEMBAHAN.....	IV
MOTTO	V
KATA PENGANTAR.....	VI
UCAPAN TERIMAKASIH.....	VIII
ABSTRAK	IX
DAFTAR ISI.....	X
DAFTAR GAMBAR.....	XII
DAFTAR TABEL	XIII
DAFTAR LAMPIRAN	XIV
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Tinjauan Pustaka	7
F. Metode Penelitian.....	10
G. Sistematika Penulisan Skripsi	16
BAB II KERANGKA TEORI MENGENAI KEPEMIMPINAN DAKWAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SANTRI	19
A. Kepemimpinan	19
1. Strategi Kepemimpinan.....	21
2. Bentuk Strategi Kepemimpinan	24
3. Strategi Pemimpin.....	24
4. Unsur-unsur Kepemimpinan	26
5. Fungsi-fungsi Kepemimpinan.....	26
6. Analisis SWOT	29
B. Kriteria Pemimpin dalam Perspektif Islam.....	30
C. Santri	32
1. Perubahan Pada Siswa.....	33
2. Dinamika Perubahan Perilaku Santri	33
D. Pondok Pesantren Salafiyah.....	36
1. Definisi Pondok Pesantren Salafiyah.....	36
BAB III GAMBARAN UMUM KEPEMIMPINAN DAKWAH KH. M. SHOLAHUDDIN HUMAIDULLAH DI PONDOK PESANTREN SALAF APIK KALIWUNGU KENDAL.....	40

A. Profil Pondok Pesantren Salaf Apik Kauman Kaliwungu Kendal.....	40
1. Sejarah Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal....	40
2. Letak Geografi Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal.....	43
3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu Kendal	44
4. Tugas dan Wewenang Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal	45
5. Keadaan Guru Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal.....	46
6. Keadaan Siswa/Santri Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal	48
7. Keadaan Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal	49
8. Tata Tertib Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal	50
B. Kepemimpinan Dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam Meningkatkan Kualitas Santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu	54
C. Strategi Kepemimpinan Dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu.....	58
BAB VI ANALISIS KEPEMIMPINAN DAKWAH KH. M. SHOLAHUDDIN HUMAIDULLAH DI PONDOK PESANTREN SALAF APIK KALIWUNGU KENDAL.....	64
A. Kepemimpinan Dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah Dalam Meningkatkan Kualitas Santri Pondok Pesantren Salaf Apik Kaliwungu Kendal.....	64
B. Strategi Kepemimpinan Dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah Di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu	75
BAB V PENUTUP.....	91
A. Kesimpulan	91
B. Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN.....	97
BIODATA PENULIS.....	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Denah Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu	44
Gambar 3. 2 Internal dan Eksternal SWOT	78

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Keterrangan SWOT	29
Tabel 3. 2 Jadwal Mata Pelajaran	47
Tabel 4. 4 Strengths (Kekuatan)	78
Tabel 4. 5 Weaknesses (Kelemahan)	79
Tabel 4. 6 Opportunities (peluang).....	80
Tabel 4. 7 Threat (Ancaman)	81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 5. 1 Draf Wawancara.....	97
Lampiran 5. 2 Daftar Pewawancara	98
Lampiran 5. 3 Kegiatan Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu	98

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejarah umat manusia sejak Nabi Adam AS hingga saat ini menunjukkan bahwa dari zaman dahulu hingga saat ini, manusia hidup berkelompok dan dari kelompok tersebut muncullah pemimpin. Pemimpin ada bermacam-macam, misalnya pemimpin agama, pemimpin budaya, pemimpin pendidikan, pemimpin formal, pemimpin informal, pemimpin politik, pemimpin bisnis dimana mereka menjalankan pekerjaan kepemimpinan dibidangnya masing-masing. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok dan mengarahkan perilaku bawahan atau kelompok.

Pemimpin mempunyai kemampuan dan keahlian khusus di bidang yang diinginkan timnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dengan mengandalkan orang tersebut untuk membimbing orang lain mencapai tujuan kelompok yang diinginkan. Pemimpin dapat menunjukkan dominasi berdasarkan kemampuan individunya, dapat mendorong atau mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu yang disetujui kelompoknya, dan memiliki keterampilan khusus yang relevan pada waktu tertentu.¹

Kita juga bisa mengatakan, secara logika, kita memahami bahwa jika ada pemimpin, maka ada juga pihak yang dipimpin. Padahal, ajaran Islam sangat jelas menekankan pentingnya pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Suatu organisasi akan berkinerja baik jika pemimpinnya terampil di bidangnya dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang berbeda-beda, seperti keterampilan teknis, manusia, dan konseptual. Sedangkan yang dipimpin adalah orang atau sekelompok orang yang tergabung dalam suatu perkumpulan atau pengikut yang sewaktu-waktu siap

¹ Wendy Sepmady Hutahaen, *Filsafat dan Teori Kepemimpinan* (Malang: Ahli Media, 2021), h.1.

melaksanakan perintah dan tugas yang disepakati kedua belah pihak untuk mencapai tujuan.²

Secara khusus, para pimpinan pesantren menekankan pentingnya posisi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas pesantren. Berbagai kutipan tersebut menekankan adanya aspek *sosio-kultural* dalam kepemimpinan. Dimana pemimpin berinteraksi langsung dengan individu atau kelompok. Dalam Islam, kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Penggunaan kata khalifah sepeninggal Rasulullah SAW juga mencakup arti kata amir (*jamak umara*) atau penguasa. Kedua istilah tersebut dalam bahasa Indonesia disebut dengan kepemimpinan formal. Namun jika merujuk pada firman Allah SWT dalam Q.S.Al-Baqarah: 2/30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ
قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (QS. Al Baqarah: 30)

Pondok pesantren yang merupakan pendidikan di Indonesia (Pendidikan Islam) didirikan dengan tujuan untuk memperdalam konsep-konsep keagamaan dan bagi pengurus pondok pesantren perlu adanya peningkatan mutu dan mengembangkan mutu pondok pesantren dalam perspektif pembangunan nasional. Alangkah baiknya jika pesantren bisa beradaptasi dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat setempat. Pesantren secara sederhana dapat diartikan sebagai tempat belajar para santri berdasarkan ciri-cirinya. Secara teknis pengertian pesantren telah dijelaskan oleh Mastuhu, Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional untuk

² Aspizain Chaniago, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Pendekatan Teori & Studi Kasus) (Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2017), h. 2.

mempelajari, memahami, memperdalam, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam yang menekankan pentingnya akhlak agama sebagai pedoman perilaku sehari-hari.³

Manajemen merupakan bagian *integral* dari kepemimpinan. Dapat dikatakan bahwa manajemen tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan dan begitu pula sebaliknya. Dalam hal ini, berbicara tentang manajemen sama dengan berbicara tentang kepemimpinan, karena ketika seorang pemimpin memimpin upaya kepemimpinan, dialah yang mengelola. Manajemen hanyalah alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengelolaan yang baik akan memudahkan tercapainya tujuan yang diinginkan dan dalam hal ini khususnya bagi pesantren, santri dan masyarakat muslim. Dengan pengelolaan, kegunaan dan hasil elemen pengelolaan dapat ditingkatkan.⁴ Sedangkan Dakwah mengandung pengertian mengajak kegiatan-kegiatan yang berupa berbicara, menulis, bertingkah laku, dan lain-lain, yang dilakukan secara sadar dan terencana dengan tujuan untuk mempengaruhi orang lain, individu, dan kelompok, sehingga mengembangkan pemahaman, kesadaran, sikap, dan penghayatan terhadap ajaran agama sebagai pesan yang disampaikan kepada diri sendiri tanpa adanya paksaan.⁵

M. Munir dan Wahyu Ilahi berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu bentuk persuasi dan inspirasi dalam berdakwah, dipandang sebagai kemampuan mempengaruhi orang, yang dilakukan bukan melalui paksaan melainkan melalui seruan dan pendekatan.⁶ Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan erat dengan manajemen dakwah, yang mana kepemimpinan merupakan inti dari manajemen dakwah. Sesungguhnya keberhasilan organisasi dakwah dalam mencapai tujuan yang diinginkan tergantung pada pengelola dakwah, kemampuannya mengerahkan seluruh sumber daya manusia dan tanggung jawabnya dalam mengelola semua juga fungsi organisasi dakwah.

³ Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Kencana, 2018), h. 3.

⁴ Dedy Susanto, "Penguatan Manajemen Masjid Darussalam di Wilayah RW IV Kelurahan Banjardowo Kecamatan Genuk Kota Semarang", *Dimas*, Vol 15, No 1, (2015), h. 4.

⁵ M. Arifin, *Psikologi Dakwah Suatu Pengantar Studi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), h. 6.

⁶ M. Munir dan Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Kencana, 2006), h. 221.

Selain itu, keberhasilan dakwah dalam kehidupan modern juga bergantung pada kualitas pemimpin atau da'i yang berbakat. Da'i harus mempunyai komitmen terhadap keesaan Tuhan (*tauhid*), *istiqamah* dan kejujuran, mempunyai visi yang jelas, visi Islami, mampu memadukan dakwah *bil al-lisan* dengan dakwah *bil al-hal*, sesuai dengan perkataan dan kebenaran, pertama-tama adalah ideologi dan sekte, berpikir strategis, kemampuan analitis interdisipliner, mampu berbicara sesuai kemampuan setiap orang.⁷

Pemimpin yang baik harus mampu membangun kehidupan organisasi dengan mengembangkan budaya yang disebut keunggulan atau *value of excellence*. Kepemimpinan melibatkan partisipasi seluruh anggota atau bawahan dalam beradaptasi terhadap perubahan untuk mencapai tujuan individu dan organisasi, serta secara aktif mengoordinasikan tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan. Pondok pesantren sebagai sebuah lembaga membutuhkan lebih dari sekedar direktur pondok pesantren untuk mengelola sumber daya pondok pesantren yang lebih fokus pada masalah anggaran dan administrasi lainnya. Pondok pesantren membutuhkan pemimpin *visioner* yang mampu menginspirasi para tenaga pengajar dan seluruh *civitas* pesantren.

Pesantren pada hakikatnya adalah upaya untuk membudayakan atau memanusiakan umat. Peran pesantren sangat strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan diperlukan untuk meningkatkan kualitas bangsa secara keseluruhan. Peningkatan mutu santri mutlak dijamin oleh pemimpin Pondok Pesantren sebagai agen perubahan melalui kegiatan perbaikan baik berupa pengembangan kelembagaan, program, personel, sarana prasarana, dan perubahan sistemik lainnya. Sebagai pengelola pendidikan, pemimpin pondok pesantren bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pendidikan dengan baik dengan memastikan pengelolaan sekolah dalam segala aspek isinya. Selain itu, pengurus pondok pesantren bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang tersedia sehingga dapat melaksanakan tugas pendidikan. Oleh karena itu, sebagai

⁷Awaludin Pimay & Fania Mutiara Savitri, "Dinamika Dakwah Islam di Era Modern", *Jurnal Ilmu Dakwah*, Vol. 41, No 1, (2021), h. 54.

pengelola, sudah menjadi tugas pengurus pesantren untuk mengembangkan kinerja para pegawai (khususnya ustadz) ke arah profesional yang diharapkan.

Dalam menjalankan peran kepemimpinan pada lembaga pendidikan seperti pesantren, pemimpin mempunyai fungsi sebagai penentu mutu suatu pesantren. Dalam menjalankan kepemimpinan yang adil, hal ini sesuai dengan hadits Rasulullah SAW, khususnya hadits Bukhari nomor 6605:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُنْكُمْ رَاعٍ وَكُنْكُمْ مَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْنُوْلَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُنْكُمْ رَاعٍ وَمَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: *Dari Ibn Umar r.a. Sesungguhnya Rasulullah Saw. Berkata: "Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggung jawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelolaharta tuannya, dan akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya".⁸*

Saat ini dunia pendidikan terus berkembang, dan pesantren sebagai lembaga pendidikan juga perlu ikut berkembang mengikuti perkembangan zaman. Salah satu Pondok Pesantren yang cukup berkembang di Kota Kendal adalah Pondok Pesantren Salaf APIK. Pondok pesantren ini didirikan pada tahun 1919. Pondok pesantren ini berlokasi strategis di jantung jalur transportasi darat Jalan Pantula antara kabupaten Semarang dan Kendal. Kehadiran Pondok Pesantren Salaf APIK di Kota Kendal diharapkan dapat menghasilkan santri-santri berkualitas yang ilmunya dapat bermanfaat bagi seluruh masyarakat dan mampu mengambil peran kepemimpinan, pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kualitas santri. Sebelum Indonesia merdeka lembaga Pesantren sudah ada lama di

⁸ <https://ilmuislam.id/hadits/14995/hadits-bukhari-nomor-6605>

Indonesia hanya saja dahulu berawal dari masjid sebagai tempat untuk belajar agama.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang kepemimpinan karena permasalahan yang disebutkan di latar belakang dengan tema yaitu kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam meningkatkan kualitas santri di pondok pesantren salaf APIK Kaliwungu Kab. Kendal.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang diatas, menghasilkan sebuah persoalan yang akan dibahas dalam penelitian ini.

1. Bagaimana kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu?
2. Bagaimana strategi kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam meningkatkan kualitas santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu?

C. Tujuan Penelitian

Seperti halnya penelitian ini, ada tujuan yang harus dicapai ketika melakukan kegiatan. Oleh karena itu, berdasarkan permasalahan di atas, penulis dapat memperoleh tujuan penelitian sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam meningkatkan kualitas santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu
2. Untuk mengetahui strategi kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis atau akademis merupakan manfaat penelitian bagi pengembangan ilmu. Sehingga manfaat teoritis ini dapat mengembangkan ilmu yang diteliti dari segi teoritis.

2. Manfaat praktis

Selain manfaat teoritis, penelitian dilakukan karena ada masalah yang ingin diselesaikan atau dipecahkan. Manfaat praktis menjelaskan manfaat yang

berguna untuk memecahkan masalah tersebut secara praktis dan dapat menjadi bahan acuan khususnya dalam dunia pondok pesantren.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan :

- a. Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan memperluas pengetahuan di bidang kepemimpinan, khususnya peran kepemimpinan dakwah.
- b. Digunakan sebagai sumber rujukan dan perbandingan atau bahan penelitian untuk penelitian lain.
- c. Dapat dijadikan acuan ilmu pada pondok pesantren terkait.

E. Tinjauan Pustaka

Dalam penelitian kali ini peneliti akan menelaah terhadap hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan objek penelitian yang sedang dikaji yakni kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam meningkatkan kualitas santri di pondok pesantren salaf APIK Kaliwungu. Kemudian, bagaimana hasilnya jika dikaitkan dengan tema penelitian yang akan dilakukan dan apa atau bagian mana yang belum diteliti.

Muhammad Nurfadrian telah meneliti tentang “Peran Kepemimpinan Pondok Pesantren dalam Pengembangan Minat Kewirausahaan Santri di Pesantren Al Mustaqim Kota Parepare” pada tahun 2021. Fokus penelitiannya adalah membahas tentang Peran Kepemimpinan Pondok Pesantren dalam Pengembangan Minat Kewirausahaan Santri. Hasil penelitiannya Pemimpin selalu mendukung baik santri maupun pendidik dalam melaksanakan tugasnya dan mendukung proses psikomotorik santri, pemimpin selalu bertujuan untuk memberikan pengalaman dan pemahaman kepada santri tentang kemampuannya, untuk menumbuhkan potensi santri dengan memberikan fasilitas dan melibatkan santri dalam kemampuannya baik di dalam negeri maupun internasional. Hubungan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama membahas tentang masalah peningkatan kualitas pada pondok pesantren. Penelitian ini ada perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, penelitian ini meneliti tentang peran kepemimpinan pondok pesantren dalam pengembangan minat kewirausahaan santri di pesantren

Al Mustaqim Kota Parepare, sedangkan dalam penelitian yang akan peneliti teliti berfokus pada kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam peningkatan kualitas santri

Heru Sunarto dalam penelitiannya telah meneliti tentang “Peran Kepemimpinan Kyai dalam Mengembangkan Karakter Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren KH. Syamsuddin Durisawo Ponorogo)” pada tahun 2018. Fokus penelitiannya adalah sebatas peran kyai pondok pesantren KH. Syamsuddin Durisawo Ponorogo dalam mengembangkan karakter santri. Hasil penelitiannya adalah Karakter Santri terbentuk melalui pendidikan dan keteladanan Kiyai terhadap peran kiyai Ayyub Ahdiyan Syams sebagai pemimpin. Peran Kiyai Ayyub Adhyian Syams dalam konteks pengembangan karakter peserta didik antara lain selain berperan sebagai pemimpin, juga berperan sebagai pembimbing, pendidik (educator) dan penggerak (motivator), figur dan teladan, fasilitator dan koordinator. Peran Kiyai Ayyub Ahdiyan Syams yang terpenting dalam pengembangan karakter peserta didik adalah menjadi pendidik, pribadi, dan teladan. Beliau berperan aktif dalam dunia pendidikan khususnya dalam pengembangan karakter anak didiknya, selalu memberikan teladan bagi mereka baik dalam perkataan maupun perbuatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan saya lakukan adalah penelitian ini meneliti tentang peran kyai pondok pesantren KH. Syamsuddin Durisawo Ponorogo dalam mengembangkan karakter santri, sedangkan penelitian yang akan peneliti teliti adalah kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam peningkatan kualitas santri.

Reza Hardianti Rukmana dalam penelitiannya telah meneliti tentang “Gaya Kepemimpinan Kepala Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Kecerdasan Emosional Ustadz Dan Ustadzah Pada Pondok Pesantren Modern Arafah Kota Sungai Penuh” pada tahun 2018. Fokus penelitiannya adalah sebatas kepemimpinan kepala pondok pesantren Modern Arafah Kota Sungai Penuh dalam meningkatkan kecerdasan emosional ustadz dan ustadzah. Hasil penelitiannya adalah Gaya kepemimpinan situasional kepala Pondok dalam meningkatkan kecerdasan emosional ustadz dan ustadzah pada Pesantren

Modern Arafah bahwa keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila mereka mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah. Tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah dapat dibagi menjadi empat tingkat, yaitu: Intruksi, Konsultasi, Partisipasi dan delegasi. Gaya kepemimpinan yang lebih menunjang dalam mempengaruhi kematangan bawahan di Pondok Pesantren Arafah adalah gaya partisipan, karena Kepala Pondok Pesantren lebih banyak mengarahkan bawahannya dan mengawasi langsung terkait dengan suatu pekerjaan yang harus di selesaikan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah penelitian ini meneliti tentang gaya kepemimpinan kepala pondok pesantren dalam meningkatkan kecerdasan emosional ustadz dan ustadzah pada Pondok Pesantren Modern Arafah Kota Sungai Penuh, sedangkan penelitian yang akan peneliti teliti adalah kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam peningkatan kualitas santri.

Astria Ramadhani Irwan dalam penelitiannya telah meneliti tentang “Kepemimpinan Pembina Pondok Dalam Peningkatan Kualitas Santri Pada Pesantren DDI LIL-Banat Kota Parepare” pada tahun 2020. Fokus penelitiannya adalah sebatas peran kepemimpinan pembina pondok pesantren DDI LIL-Banat Kota Parepare dalam meningkatkan kualitas santri. Hasil penelitiannya adalah Pola kepemimpinan Pondok Trainer untuk meningkatkan kualitas Santori di Pondok Pesantren DDI Lil Banat kota Parepare menggunakan pola kepemimpinan transformasional dan dalam pola pendekatan pembinaan yaitu Santri menggunakan titik tolak atau cara pandang dalam proses pembelajaran. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam organisasi, dan pemimpin harus mampu mengatur, mengelola, membimbing, dan mempengaruhi bawahannya agar dapat memimpin organisasi dan mencapai tujuannya. Pembinaan berlangsung di Pondok Pesantren DDI Lil Banat yang harus dilakukan seorang Pembina dalam memberikan contoh atau teladan yang baik kepada anak didiknya adalah dengan membuat peraturan-peraturan tersebut menjadi kebiasaan bagi anak didiknya, dan menghasilkan santri yang berkualitas. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti

lakukan adalah penelitian ini meneliti tentang kepemimpinan pembina pondok pesantren DDI LIL-Banat Kota Parepare dalam meningkatkan kualitas santri, sedangkan penelitian yang akan peneliti teliti adalah kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam peningkatan kualitas santri.

Munawaroh dalam penelitiannya telah meneliti tentang “Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Riyadhul Muftadi’ien di Tanjung Rahayu Kec. Way Lima Pesawaran” pada tahun 2019. Fokus penelitiannya adalah sebatas peran kyai pondok pesantren Riyadhul Muftadi’ien di Tanjung Rahayu Kec. Way Lima Pesawaran dalam mengembangkan Pondok Pesantren. Hasil penelitiannya adalah Tergantung pada perannya kiyai Muhibin Anwar sebagai pemimpin, ada dua aspek dalam interaksi sosial di antaranya: 1. Aspek kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan anggotanya. Akibatnya, setiap orang akhirnya melakukan sesuatu di bidangnya masing-masing. 2. Dimensi tingkat dukungan anggota organisasi berupa partisipasi atau keterlibatannya dalam kegiatan untuk mencapai misi utama. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah penelitian ini meneliti tentang kepemimpinan Kiai dalam mengembangkan Pondok Pesantren Riyadhul Muftadi’ien di Tanjung Rahayu Kec. Way Lima Pesawaran, sedangkan penelitian yang akan peneliti teliti adalah kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam peningkatan kualitas santri.

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Oleh karena itu, langkah awal dalam penelitian ini adalah membedakan fenomena dengan menggabungkan pengetahuan dan keterampilan untuk memahami, menganalisis, mendeskripsikan dan menjelaskan permasalahan yang berkaitan dengan bidang keilmuan. Bogdan dan Taylor mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat

diamati.⁹ Menurut Creswell, penelitian kualitatif merupakan suatu pemahaman yang didasarkan pada tradisi-tradisi metodologis terpisah dengan proses inquiry, jelas pemeriksaan bahwa menjelajah suatu masalah sosial atau manusia. Penulis membangun sebuah gambaran holistic yang kompleks, meneliti laporan-laporan kata-kata, memerinci pandangan-pandangan dari penutur asli, dan melaksanakan study di satu pengaturan yang alamiah.¹⁰

2. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Artinya, datanya berbentuk kata-kata bukan angka dan walaupun ada angka itu hanya tambahan saja. Data kualitatif akan diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan data, antara lain wawancara, analisis dokumen, diskusi terarah, dan observasi yang disajikan dalam catatan lapangan (*transkrip*). Bentuk data kualitatif lainnya adalah gambar yang diambil melalui foto atau rekaman video.

b. Sumber Data

Sumber data yang diacu dalam penelitian ini adalah subjek dari mana data tersebut diperoleh. Ketika peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner atau wawancara, maka sumber datanya berasal dari responden yaitu orang yang merespon dan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tulisan maupun lisan.¹¹ Sumber data dalam penelitian kualitatif meliputi kata-kata, tindakan, dan dokumen apa pun yang dianggap perlu. Selain itu, data penelitian ini juga diperoleh dari informan yang diyakini mempunyai informasi paling detail dan jelas mengenai fokus penelitian. Menurut Loftland, sumber data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, tindakan, dan

⁹ Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, : Remaja Rosdakarya, 2002) h. 9

¹⁰ Djam'an Satori, Aan Komariah, *Metodelogi Penelitian kualitatif*. (Bandung. Alfabeta, 2017) h. 24

¹¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Cet.IV; Jakarta: PT.Rineka Cipta, 1998) h. 114.

dokumen.¹² Adapun sumber data dari penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu:

1) Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumber datanya oleh peneliti. Data primer disebut juga data asli atau data baru. Memperoleh data primer mengharuskan peneliti mengumpulkan data secara langsung. Metode yang dapat peneliti gunakan untuk mengumpulkan data primer antara lain observasi dan wawancara. Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pendapat dari pihak Pesantren Salaf APIK Kaliwungu, observasi terhadap kegiatan di Pondok Pesantren. Data ini digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer seperti observasi dan wawancara.

2) Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti (peneliti sekunder) dari berbagai sumber yang ada. Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, laporan, dan majalah. Penelitian ini menggunakan data salah satunya dari pihak Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu dan buku referensi lainnya.

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam setiap kegiatan penelitian dibutuhkan objek atau sasaran.¹³ Pengumpulan data merupakan langkah yang tidak bisa dihindari dalam pendekatan apa pun terhadap pekerjaan penelitian. Pengumpulan data merupakan langkah yang sangat strategis dalam menghasilkan penelitian yang berkualitas. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah:

¹² Basrowi & Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Cet. I; PT. Rineka Cipta, 2008), h.169.

¹³ Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, 2004), h.43

a. Observasi

Observasi atau pengamatan dapat didefinisikan sebagai perhatian yang terfokus terhadap kejadian, gejala, atau sesuatu.¹⁴ Dalam bidang penelitian lain, teknik observasi adalah cara menganalisis dan mencatat tingkah laku secara sistematis melalui melihat dan mengamati langsung kondisi lapangan, sehingga peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai masalah yang diteliti sehingga dapat diperolehnya. Berdasarkan data yang diperoleh dari metode penelitian observasional terhadap kepemimpinan ponpes dalam meningkatkan mutu santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu, peneliti mengamati secara langsung kepemimpinan ponpes dalam meningkatkan mutu santri, disebutkan bahwa di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu bagaimana model pendampingan santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu dan mencatat semua data yang diperlukan untuk penelitian, Observasi yang dilakukan dalam penyusunan penelitian ini dilakukan penulis selama \pm 2 bulan.

b. Wawancara

Wawancara dapat didefinisikan sebagai pertukaran verbal antara dua orang dalam situasi tatap muka. Salah satu dari mereka melakukan wawancara dan menanyakan informasi dan pernyataan kepada orang yang diuji berdasarkan pendapat dan keyakinannya sendiri.¹⁵ Tanya jawab pada saat wawancara akan dilakukan secara lisan. Komunikasi ini biasanya dilakukan secara langsung, namun dapat juga dilakukan melalui telepon jika diperlukan. Hubungan wawancara biasanya bersifat sementara dan berlangsung selama jangka waktu tertentu sebelum berakhir. Dalam wawancara, orang yang dimintai informasi (sumber data) disebut informan.

¹⁴ Emzir, *Metode Penelitian Kualitatif Analisis Data*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h.37

¹⁵ Emzir, *Metode Penelitian Kualitatif Analisis Data*, h.50

Membangun tentang orang, peristiwa, aktivitas, organisasi, emosi, motif, kebutuhan, perhatian, dll. Merekonstruksi kebulatan ini sebagai sesuatu yang dialami di masa lalu, dan memproyeksikan kebulatan ini sebagai sesuatu yang diharapkan akan terjadi di masa depan. Memverifikasi, mengoreksi, dan memperluas informasi yang diberikan oleh pihak lain (penyedia informasi) validasi, modifikasi, dan perluas konstruksi yang dikembangkan peneliti sebagai pemeriksaan anggota.¹⁶

Adapun beberapa pihak yang akan diwawancarai dalam penelitian ini adalah:

- 1) Pengasuh Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu
- 2) Kepala Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu
- 3) Staf Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu
- 4) Santri Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data tentang suatu hal dan variabel dalam bentuk catatan, transkrip, buku, majalah, agenda, dan lain-lain. Misalnya sejarah berdirinya, jumlah pendidik, jumlah siswa, jadwal pelajaran, dan lain-lain. Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan informasi dan memperoleh berbagai data yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti tentu saja data yang diperoleh bisa dianggap valid. Teknik ini digunakan untuk menemukan data dokumen yang berkaitan dengan apa yang ingin diteliti oleh penulis. Misalnya, foto-foto wawancara saat penelitian dapat dijadikan dokumentasi untuk membuktikan bahwa penulis benar-benar meneliti permasalahan yang diangkat dalam skripsi penulis.

4. Teknik Analisis Data

Sebelum menganalisis data yang terkumpul, terlebih dahulu dilakukan pengolahan data. Data kualitatif diinterpretasikan dan

¹⁶ Bagong Suyanto, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: Kencana, 2007), h. 69.

dikumpulkan dari buku, wawancara, dan observasi. Kemudian di lanjutkan dengan memberikan gambaran mengenai data tersebut. Data yang terkumpul kemudian dilanjutkan dengan pola pikir induktif dengan memberikan gambaran data melalui hasil wawancara. Sugiyono membedakan empat macam triangulasi diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Triangulasi dengan sumber artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. peneliti menempu cara:

a. Analisis Induktif

Analisis adalah suatu metode analisis yang menarik kesimpulan umum dari berbagai kasus individual. Analisis secara induktif dimulai dengan menemukan pertanyaan-pertanyaan yang mempunyai ruang lingkup yang khas dan terbatas dalam menyusun argumentasi yang diakhiri dengan pertanyaan yang bersifat umum. Dengan cara ini akan menempuh hasil yang lebih jelas. Adapun untuk memeriksa keabsahan data maka diperlukan analisis data triangulasi. Trianggulasi merupakan bentuk upaya menjaga *validitas* data yang digunakan pada penelitian kualitatif. Adapun jenis triangulasi yang digunakan:

Pertama, Trianggulasi Sumber Data, adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, penulis bisa menggunakan observasi terlibat (*participant obervation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.

Kedua, Trianggulasi metode, dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda.

Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif deskriptif digunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Selain itu, peneliti juga bisa digunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya. Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, misalnya berupa teks atau naskah/ transkrip film, novel dan sejenisnya, triangulasi tidak perlu dilakukan. Namun demikian, triangulasi aspek lainnya tetap dilakukan.

Ketiga, Triangulasi teori, adalah hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoritik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh. Diakui tahap ini paling sulit sebab peneliti dituntut memiliki *expert judgement* ketika membandingkan hasil temuannya dengan perspektif tertentu, lebih-lebih jika perbandingannya menunjukkan hasil yang jauh berbeda.

Ketiga triangulasi yang telah di jelaskan di atas, maka ditetapkan semua triangulasi yang digunakan pada analisis penelitian. Dan penulis akan menggunakan ketiga triangulasi tersebut.

G. Sistematika Penulisan Skripsi

Agar pembaca mudah dalam memahami isi penelitian, penulis melakukan penyusunan dengan menggunakan sistematika penulisan skripsi terdiri dari tiga bagian yang masing-masing memiliki isi yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

1. Bagian awal skripsi mencakup Halaman Judul, Halaman Persetujuan Pembimbing, Halaman Pengesahan, Halaman Pernyataan, Kata Pengantar, Persembahan, Motto, Abstrak, Daftar Isi, Daftar Tabel, Daftar Gambar, Dan Daftar Lampiran.
2. Bagian utama skripsi mencakup BAB I yang berisi pendahuluan. BAB II menjelaskan kerangka teoritik, BAB III menjelaskan gambaran umum objek studi dan hasil penelitian, BAB IV memuat pembahasan dan analisis, dan BAB V adalah penutup.
3. Bagian akhir skripsi mencakup Daftar Pustaka dan Lampiran-lampiran.

BAB I : PENDAHULUAN

Merupakan bab yang pertama dalam laporan penelitian. Dalam bab ini, akan terjawab mengenai alasan penelitian, melaksanakan penelitian, hal-hal yang akan diteliti, tujuan dari penelitian, serta beberapa manfaat yang akan di dapatkan pada saat melaksanakan penelitian. Maka dari itu, pada bab ini terdapat latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tinjauan pustaka yang dilanjutkan dengan metode penelitian dan di akhiri dengan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : KERANGKA TEORITIK

Merupakan bagian yang menjelaskan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian mengenai teori kepemimpinan, kriteria pemimpin dalam perspektif Islam, santri, dan Pondok Pesantren Salafiyah

BAB III : GAMBARAN UMUM KEPEMIMPINAN DAKWAH KH. M. SHOLAHUDDIN HUMAIDULLAH DI PONDOK PESANTREN SALAF APIK KALIWUNGU KENDAL

Bab ini berisi tentang profil Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu yang meliputi sejarah berdirinya pondok pesantren salaf APIK, letak geografi, visi dan misi, tugas dan

wewenang, keadaan guru dan santri, keadaan sarana dan prasarana, tata tertib Pondok Pesantren Salaf APIK, dan dilanjut dengan kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu Kendal dan diakhiri dengan strategi kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu Kendal

BAB IV : ANALISIS KEPEMIMPINAN DAKWAH KH. M. SHOLAHUDDIN HUMAIDULLAH DI PONDOK PESANTREN SALAF APIK KALIWUNGU KENDAL

Bab ini akan membahas analisis penelitian. Dalam bab ini ada dua analisis penelitian sub bab pertama: Analisis kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam meningkatkan kualitas santri di pondok pesantren salaf APIK Kaliwungu, kemudian sub bab dua berisi tentang: Analisis strategi kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah di pondok pesantren salaf APIK Kaliwungu

BAB V : PENUTUP

Bab v terdiri dari kesimpulan dan saran

- a. Kesimpulan merupakan *abstraksi* (perasan inti dan umum).
- b. Saran/Rekomendasi merupakan masukan atau pandangan untuk berbagai pihak baik peneliti maupun Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu

BAB II

KERANGKA TEORI MENGENAI KEPEMIMPINAN DAKWAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SANTRI

A. Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, baik manufaktur maupun jasa, termasuk bidang pendidikan, dibutuhkan pemimpin yang memiliki kualitas seperti kapasitas, bakat, keterampilan, kepribadian, kualitas dan daya saing yang tinggi. Selain itu, pemimpin yang memiliki karakteristik ini dapat dipercaya untuk berhubungan dengan banyak organisasi lain di sekitar mereka. Persoalan kepemimpinan selalu menjadi hal yang menarik, karena berhasil tidaknya suatu organisasi turut ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya. Kepemimpinan sendiri merupakan salah satu aspek manajemen dalam kehidupan organisasi, menciptakan kedudukan terdepan.

Memang kepemimpinan pemimpin berperan sebagai mediator dalam proses kerjasama antara orang-orang dalam organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin harus mampu membedakan ciri-ciri organisasi yang dipimpinnya dengan organisasi lainnya. Secara harfiah, memimpin berarti membimbing dan mengarahkan. Pemimpin adalah orang yang mengarahkan atau menggunakan wewenangnya serta memerintahkan bawahannya untuk melakukan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi tertentu.

Seperti manajemen, kepemimpinan didefinisikan dengan cara yang berbeda oleh orang yang berbeda. Griffin dan Ebert pernah menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berdasarkan definisi tersebut, setiap individu tidak diharuskan menjadi pemimpin formal dalam suatu organisasi tetapi dapat juga menjadi pemimpin informal untuk memimpin orang lain sebagai pengikut dalam suatu kelompok. Mullins juga menyatakan bahwa kepemimpinan didasarkan pada fungsi kepribadian yang tercermin dalam perilaku yang ditampilkan ketika seorang pemimpin memimpin suatu kelompok atau organisasi.

Dengan kata lain, perilaku kepemimpinan ditunjukkan melalui peran pemimpin untuk mencapai kinerja dalam situasi tertentu.

Pernyataan tersebut didukung oleh Huges, Ginnett dan Curphy yang berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan fenomena kompleks yang terdiri dari tiga unsur yaitu pemimpin, pengikut dan situasi. Beberapa peneliti kepemimpinan fokus pada kepribadian, karakteristik fisik, atau perilaku pemimpin, sementara yang lain mempelajari hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, dan yang lain mempelajari aspek situasi yang mempengaruhi kepemimpinan dan bagaimana pemimpin bertindak. Beberapa orang percaya bahwa ketika seorang pemimpin dihadapkan pada kegagalan organisasi atau kurangnya keberhasilan, hal itu sering kali dikaitkan dengan kesan negatif. Oleh karena itu, situasi ini berdampak lebih besar pada operasional organisasi dibandingkan pada individu, termasuk pemimpin.¹⁷

Pada kesempatan lain Ricky dan Ronald menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memotivasi orang lain atau bawahan agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berkenaan dengan hal tersebut, William dan Joseph dalam bukunya *Total Quality and Organization Development* menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah upaya mencapai tujuan organisasi dengan mengintegrasikan kebutuhan suku cadang yang melayaninya agar terus tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk diketahui bahwa setiap individu merupakan anggota suatu kelompok atau organisasi.¹⁸

Dari berbagai definisi yang disebutkan di atas, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan adalah upaya seorang pemimpin untuk mencapai tujuan individu atau organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan mampu mempengaruhi, mendukung dan memotivasi para pengikutnya agar melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik pada tingkat individu maupun organisasi.

¹⁷ Sutarto Wijono, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*, (Jakarta: Prenada Grup, 2018), h. 2.

¹⁸ Sutarto Wijono, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*, , h. 4

1. Strategi Kepemimpinan

Strategi Menurut Stephanie K. Marrus yang dikutip oleh Sukristono, strategi adalah proses penetapan rencana oleh para pemimpin senior yang berfokus pada tujuan jangka panjang suatu organisasi dan melibatkan penyiapan metode dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.¹⁹ Tantangan terbesar pesantren saat ini adalah perubahan zaman dan politik kelembagaan, Pondok pesantren perlu terus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya agar dapat mengedepankan peran terpenting pondok pesantren, yaitu meningkatkan kualitas santri dengan kualitas dan standar etika yang tinggi. Hal ini tidak hanya menghilangkan bias pendapat sebagian pihak yang masih mempertanyakan kualitas kinerja pondok pesantren yang kalah bersaing, namun yang terpenting adalah mampu menyikapi dan beradaptasi terhadap tantangan perkembangan yang ada saat ini.

Perkembangan masyarakat saat ini menuntut agar perkembangan peserta didik berlangsung secara seimbang antara nilai dan sikap, pengetahuan, kecerdasan dan keterampilan, serta kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat luas, serta meningkatkan kesadaran terhadap lingkungan alam. Oleh karena itu, pesantren tetap menarik bagi mereka yang ingin mengembangkan SDM yang berkualitas, baik dalam bidang ilmu agama maupun ilmu pengetahuan umum. Pesantren merupakan lembaga dakwah yang juga menyelenggarakan pendidikan agama Islam.

Perkembangan suatu organisasi memerlukan aset yang disebut dengan sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kalau bicara sumber daya manusia, sebenarnya bisa dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas.²⁰ Pengembangan masyarakat yang disebutkan di atas dalam pelaksanaan program sebenarnya akan sangat bervariasi antara organisasi satu

¹⁹ Rahim Rahman & Radjab Enny, *Manajemen Strategi* (Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2016), h. 4.

²⁰ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 3.

dengan organisasi lainnya. Tidak ada formula baku untuk menerapkan prinsip-prinsip di atas dalam program pengembangan masyarakat.²¹

Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam meningkatkan *efisiensi* penggunaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Tujuannya adalah untuk menyediakan unit kerja yang produktif dan efisien bagi perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan menginginkan setiap karyawannya dapat melaksanakan tugas yang diberikan secara profesional, sehingga perusahaan harus menugaskan karyawan berdasarkan keahliannya untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya.²² Strategi kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas SDM khususnya santri di pondok pesantren menjadi tolok ukur keberhasilan dan keseriusan pengurus dalam menjalankan tugas-tugasnya. Strategi merupakan taktik yang memudahkan pesantren mewujudkan dan mencapai tujuannya. Sebab, saat ini banyak lulusan pesantren yang tidak bisa mengaplikasikan ilmunya atau bereaksi sama sekali ketika terjun ke masyarakat.

Menurut Crown dalam kasus Wahyudi, pada prinsipnya strategi dapat dibagi menjadi tiga tahap, yaitu:²³

a. Perumusan

Meskipun perumusan strategi juga dapat diterapkan pada perencanaan yang disengaja, para peneliti telah menggunakan konsep perencanaan Harold Koontz dan Cyril O'Donnell untuk menggambarkan kemampuan manajer dalam memilih antara tujuan, kebijakan, prosedur, dan pilihan program. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang menentukan tujuan, kebijakan, langkah, dan program berdasarkan alternatif yang tersedia.²⁴

²¹ Agus Riyadi, "Pengembangan Masyarakat Lokal Berbasis Majelis Taklim di Kecamatan Mijen Kota Semarang", *Jurnal Ilmu Dakwah*, Vol. 38, No.1, (2018), h. 13

²² Fania Mutiara Savitri, "Analisis Sistem Manajemen SDM Pada Rekrutmen Karyawan (Studi Kasus Karyawan CV. New KMU Slawi Kota Tegal)", *ABDI Jurnal*, Vol. 4, No. 1, (2023), h. 3

²³ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategis: Pengantar Proses Berfikir Strategik* (Bandung: Binarupa Aksara, 1996), h. 17.

²⁴ Iwan Purwanto, *Manajemen Strategi: Pedoman Jitu dan Efektif Membidik Sasaran Perusahaan melalui Analisis Aspek Internal dan Eksternal* (Bandung: CV. Yrama Widya, 2012), h. 48.

Strategi Pengembangan Strategis adalah identifikasi kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan akan fokus pada kegiatan utama fase ini:

- 1) Pengembangan strategi alternatif
- 2) Pilihan strategi
- 3) Strategi perekrutan

b. Menerapkan Strategi

Tahapan ini merupakan tahap dimana strategi yang telah dirumuskan selanjutnya akan dilaksanakan, pada tahap ini dilakukan beberapa kegiatan seperti yang dijelaskan Dirgantoro, antara lain:²⁵

- 1) Menetapkan tujuan tahunan
- 2) Menetapkan kebijakan (*policy*)
- 3) Memotivasi karyawan
- 4) Mengembangkan budaya yang mendukung
- 5) Menetapkan struktur organisasi yang efektif
- 6) Menyiapkan tujuan
- 7) Penggunaan sistem informasi
- 8) Menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Namun perlu diperhatikan bahwa strategi yang disusun dengan baik tidak dapat menjamin keberhasilan implementasinya seperti yang diharapkan oleh pesantren ketika menerapkan strategi tersebut. Karena pada hakekatnya bergantung pada komitmen dan keseriusan lembaga dan organisasi dalam menerapkan strategi tersebut. Oleh karena itu pengendalian strategis sangat diperlukan pada instansi dan organisasi.

c. Pengendalian Strategis

Untuk mengetahui atau melihat seberapa efektif perumusan strategi yang dilaksanakan maka perlu dilakukan langkah selanjutnya yaitu evaluasi. M. Chabib Thoha mengartikan penilaian sebagai suatu kegiatan terencana untuk mengetahui kondisi suatu benda dengan menggunakan alat dan

²⁵ Septyarini Dwi Praminingtyas, "Manajemen Strategi Pencegahan dan Pemberantasan Penyalahgunaan Narkoba (Studi pada Implementasi oleh Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Timur)", *Publika*, Vol. 3, No. 3, (2015), h. 4

membandingkan hasilnya dengan standar untuk menarik kesimpulan.²⁶ Evaluasi dalam arti pengendalian berarti mengevaluasi strategi yang dilaksanakan meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Periksa faktor internal dan eksternal yang mendasari strategi yang ada
- 2) Mengevaluasi efektivitas implementasi strategi
- 3) Mengambil tindakan korektif

2. Bentuk Strategi Kepemimpinan

Perusahaan yang menyusun strategi dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu:

a. Strategi Korporasi

Hal tersebut menunjukkan arah strategis pondok pesantren secara keseluruhan dalam artian pondok pesantren memilih strategi pertumbuhan, strategi stabilisasi, atau strategi tabungan usaha dan pengambilan keputusan strategis yang tepat seperti, Bagaimana dengan pengelolaan berbagai program di pesantren?

b. Strategi Bisnis

Merupakan suatu unit usaha yang fokus pada peningkatan daya saing produk atau jasanya di bidang pendidikan pesantren strategi yang dibuat di departemen.

c. Strategi Fungsional

Strategi yang dibuat masing-masing fungsi organisasi pondok pesantren dengan tujuan untuk menciptakan kemampuan unggul dibandingkan pesaing dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing. Strategi ini mencakup enam kategori: strategi produksi, strategi pemasaran, strategi periklanan, strategi keuangan, dan strategi SDM.²⁷

3. Strategi Pemimpin

Mendapat promosi ke jabatan yang lebih tinggi tentu sangat mengembirakan. Namun, selain posisi tersebut, tanggung jawab baru juga

²⁶ M. Chabib Thoha, *Teknik Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 1990), h.17.

²⁷ Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 102.

menanti. Meski sebelumnya belum pernah menjadi pemimpin, namun posisi barunya kini mengharuskannya memimpin sebuah tim. Posisi tersebut merupakan pemimpin yang akan menjadi tumpuan anggota tim ketika mempunyai pertanyaan atau menghadapi masalah tertentu dan juga merupakan orang yang akan mendapat tekanan dari atasan mengenai pekerjaan yang telah dilakukan tim.

- a. Tetapkan tujuan dan harapan yang jelas. Sebagai seorang pemimpin, harus memastikan bahwa pemimpin dan tim memiliki persepsi yang sama terhadap pekerjaan. Sejak awal, pemimpin harus mengkomunikasikan kepada tim tentang tujuan yang ingin dicapai dan harapan mereka terhadap kinerja mereka.
- b. Membangun hubungan yang kuat dengan tim. Pengalaman pertama memimpin sebuah tim dapat menimbulkan stres bagi para pemimpin. Namun, jangan sampai hal ini menyebabkan sang pemimpin menarik diri dari kelompoknya.
- c. Kenali semua orang di tim secara profesional dan pribadi. Hal ini dapat menciptakan hubungan pribadi yang baik dan menghilangkan segala kecanggungan yang mungkin timbul antara pemimpin dan kelompok.
- d. Mengakui kinerja tim. Sejak awal, pemimpin memberi tahu tim apa tujuan dan harapannya. Jadi apa yang harus dilakukan ketika tim berhasil melampaui ekspektasi dan mencapai tujuannya? Berikan penghargaan khusus untuk menunjukkan bahwa para pemimpin mengetahui dan menghargai kinerja mereka.
- e. Mengutamakan transparansi dalam komunikasi. Sebelum dipromosikan, seorang manajer mungkin tidak memiliki akses terhadap informasi penting perusahaan. Kini, dengan posisi yang lebih senior, idealnya akan lebih terlibat dalam pekerjaan yang berkaitan dengan strategi perusahaan.
- f. Belajar dari seorang mentor. Menjadi pemimpin yang baik, apalagi jika ini baru pertama kalinya, merupakan sebuah proses pembelajaran. Jika menemui

kesulitan dalam perjalanannya, jangan ragu untuk meminta bantuan mentor atau orang yang dapat dipercaya.²⁸

4. Unsur-unsur Kepemimpinan

a. Ketua

Memiliki hak untuk memimpin, namun pemimpin diharuskan selalu teliti serta bijaksana dalam berperilaku dan juga tidak boleh sewenang-wenang terhadap bawahannya. Dalam mendelegasikan tugas, pemimpin harus mampu berkomunikasi secara akurat dan bijaksana dengan bawahannya, pemimpin harus bisa memotivasi karyawannya supaya dapat bertugas dengan benar.

b. Anggota

Mendukung manajer sesuai dengan fungsinya. Bawahan diberi tugas berdasarkan tugasnya sendiri-sendiri, anggota harus bisa melaksanakan tugas tersebut dengan benar untuk mencapai tujuan.

c. Misi, tujuan, sasaran

Dilaksanakan sesuai dengan budaya organisasi. Misi, tujuan, dan sasaran suatu lembaga bisa berjalan dengan benar apabila keseluruhan dapat bekerja sama dengan baik dalam bidangnya masing-masing.²⁹

5. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Proses kepemimpinan pada hakikatnya merupakan fenomena sosial, karena berlangsung melalui interaksi antar manusia sebagai makhluk sosial. Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari keadaan sosial yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi. Situasi sosial selalu berkembang dan bisa berubah-ubah, karena itu proses kepemimpinan tidak dapat dilakukan sebagai aktivitas rutin yang berulang.³⁰ Cara seorang pemimpin berjalan didasarkan pada keputusan yang diambilnya, yang dipengaruhi oleh kemampuannya menganalisis situasi sosial dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, dua

²⁸ <https://midtrans.com/id/blog/6-strategi-efektif-bagi-para-pemimpin-baru>, (Diakses 02 November 2019)

²⁹ Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UII Pers, 2002), h. 18

³⁰ H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta:Gadjah Mada UniversityPress), h. 141

dimensi interaksi sosial harus menarik perhatian pemimpin. Kedua dimensi/aspek tersebut adalah:

a. Aspek Tingkat Dukungan Anggota Organisasi

Aspek ini membentuk partisipasi Seorang anggota organisasi yang menjalankan misi utama. Pelaksanaan tugas utama tidak hanya bergantung pada keputusan pimpinan puncak tetapi juga berasal dari keberanian, kreativitas dan inisiatif para anggota, terutama mereka yang memegang peran manajemen dalam organisasi, serta penciptaan karya di bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Artinya juga aspek ini dipengaruhi oleh kemampuan anggota dalam mengambil keputusan, yang menggambarkan tugas-tugas utama yang perlu mendukung kebijakan pimpinan puncak secara keseluruhan. Kemampuan pemimpin dan dalam memberikan dukungan tingkatan berarti seluruh fungsi kepemimpinan bisa dijalankan secara *efektif* dan *efisien*.³¹

b. Aspek Kemampuan Kepemimpinan Pemimpin (*Orientasi*).

Aspek ini merupakan kegiatan yang mencakup tindakan pemimpin dalam berinteraksi dengan anggota organisasi, memimpin masing-masing anggota untuk melakukan sesuatu di bidangnya masing-masing dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek ini hendaknya tidak dilihat dari kinerja pemimpinnya tetapi dapat dilihat dari tanggapan anggota organisasi. Oleh karena itu, jika respons yang diberikan tidak menunjukkan kesatuan, maka secara umum fungsi kepemimpinan akan sulit dijalankan secara efektif dan efisien, bukan berarti tidak dapat dijalankan sama sekali.

Berdasarkan kedua aspek tersebut, secara operasional kita bisa membedakan empat fungsi utama kepemimpinan. Keempat fungsi itu adalah:

1) Fungsi Instruksi

Fungsi yang merupakan komunikasi satu arah namun harus komunikatif karena paling tidak bisa dipahami oleh anggota yang mendapat komando. Pemimpin yang mengemban beban tugas

³¹ H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, h. 142.

pengambilan keputusan dapat kehilangan mata pencahariannya kalau hal ini tidak dilakukan. Pada saat yang sama, implementasinya seringkali tidak dilakukan oleh manajer sendiri sebagai pengambil keputusan. Karena alasan inilah kemampuan untuk menjalankan fungsi membimbing sangat penting untuk kepemimpinan yang efektif.³²

2) Fungsi Konsultasi

Merupakan komunikasi dua arah karena terjadi sebagai interaksi seorang pemimpin dengan bawahannya. Fungsi ini bisa dilakukan oleh manajer dengan mengumpulkan dokumen sebagai masukan untuk mengambil berbagai keputusan strategis dan penting. Inilah sebabnya mengapa para pemimpin harus berkonsultasi dengan anggotanya. Dampaknya juga akan memudahkan kinerja fungsi pembinaan karena setiap anggota organisasi merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan dengan baik keputusan yang diambil.³³

3) Fungsi Partisipan

Fungsi ini tidak hanya komunikasi dua arah tetapi juga ekspresi hubungan yang terjalin antar manusia. Untuk menjalankannya, pemimpin harus berupaya mengaktifkan setiap bawahannya agar selalu termotivasi untuk berkomunikasi, secara *horizontal* maupun *vertikal*. Oleh karena itu, harus ada yang proaktif mengambil keputusan, memberi perintah dan mengawasi pelaksanaannya. Selain itu, ada juga masyarakat hanya berpartisipasi aktif sebagai pengisi acara.

4) Fungsi *Otorisasi*

Fungsi *otorisasi* pada umumnya melibatkan persetujuan atau mengizinkan anggota organisasi untuk posisi tertentu guna mengambil keputusan. Kinerja fungsi ini bergantung kepada kepercayaan. Pemimpin harus mampu menciptakan kepercayaan, sedangkan *otorisasi* harus mampu menjaga kepercayaan.

³² H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, h. 143.

³³ H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, h. 144.

6. Analisis SWOT

Analisis SWOT biasanya memberikan dukungan sistematis terhadap berbagai elemen dalam merumuskan strategi bisnis. Analisis SWOT adalah metode berbasis logika yang memungkinkan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman melalui empat elemen. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan arah suatu perusahaan.³⁴ Matriks tabel digunakan untuk memudahkan analisis SWOT. Ini digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, dan kombinasinya. Kekuatan dan peluang mewakili situasi yang paling positif, dan kombinasi keduanya mewakili kelemahan yakni ancaman merupakan situasi yang paling negatif dan harus dihindari. Pada tabel matriks di bawah ini.

Tabel 2. 1 Keterrangan SWOT

Faktor Internal Faktor Eksternal	S (<i>Strengths</i>) Kekuatan	W (<i>Weaknesses</i>) Kelemahan
O (<i>Opportunities</i>) Kesempatan	Strategi SO : Yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya inilah yang kami bahasakan strategi positif.	Strategi WO : Yaitu strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

³⁴ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), h. 19.

T (Threats) Ancaman	Strategi ST : Adalah strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman.	Strategi WT : Adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman yang ada.
----------------------------	---	---

Bagan SWOT merupakan perpaduan antara komponen endogen, khususnya kelebihan dan kekurangan dengan komponen eksogen, secara eksplisit prospek dan tantangan, untuk merumuskan empat taktik pengganti dari penggabungan keduanya, yaitu S-O (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), taktik ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*).

B. Kriteria Pemimpin dalam Perspektif Islam

Didalam al-Qur'an pemimpin diartikan sebagai khalifah, sebagaimana firman Allah dalam Q.S al- Baqarah/2: 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ
يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا
تَعْلَمُونَ

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (QS. Al Baqarah: 30).

Dalam Islam, kepemimpinan dan peran pemimpin dianggap remeh. Keadaan ini muncul dari berbagai keinginan, hasrat, sifat, dan lain sebagainya dari setiap manusia. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kondisi ini menciptakan orang-orang yang menjadi pemimpin bagi lebih banyak orang. Lahirnya kepribadian-

kepribadian yang menjadi pemimpin disebabkan oleh kemampuan kepemimpinannya. Kepemimpinan adalah kemampuan orang untuk mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan serta mengelola individual atau sekelompok orang dengan segala pengetahuan yang ada supaya mereka bersedia melakukan sesuatu guna mencapai cita-cita bersama.³⁵

Kepemimpinan merupakan suatu kewajiban, anugerah dari Allah SWT, bukan suatu hal yang diminta, dikejar dan diperjuangkan. Karena kepemimpinan memunculkan wewenang dengan tujuan semata untuk menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi pelaksanaan tanggung jawab untuk melayani masyarakat. Ulama telah banyak mengkaji Al-Quran dan hadis, menyimpulkan bahwa setidaknya terhadap empat karakter yang harus dipenuhi seorang untuk menjadi seorang pemimpin. Semua itu digabungkan menjadi empat sifat yang dimiliki oleh para nabi/rasul sebagai pemimpin umatnya:

1. *Shiddiq*, yaitu kejujuran, kebenaran dan keikhlasan dalam tingkah laku, perkataan dan perbuatan dalam menjalankan tugasnya, lawan kata bohong.
2. *Amanah*, yaitu keyakinan yang menjadikan dirinya menjaga dan menjaga sebaik-baiknya apa yang diamanahkan kepadanya, dari orang yang dipimpinya, terutama dari Allah SWT, dan dari musuh-Nya adalah khianat.
3. *Fathonah*, yaitu kecerdasan, keterampilan dan kehandalan yang memunculkan kemampuan menghadapi dan mengatasi masalah yang timbul, musuh yang bodoh.
4. *Tabligh*, khususnya pelaksanaan setiap tindakan yang dilakukan secara jujur dan bertanggung jawab (*akuntabilitas* dan *transparansi*). Misalnya, harus mampu mengkomunikasikan dengan baik kepada semua orang tentang visi, misi dan programnya serta segala macam peraturan yang berlaku secara jujur dan transparan, tanpa menyembunyikan (kira-kira kosong) dan menjaga (kesalahan).³⁶

³⁵ Kompri, *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Kencana, 2018), h. 169

³⁶<https://yogapermanawijaya.wordpress.com/2014/05/21/kriteria-pemimpin-dalam-pandangan-islam/> (Diakses 15 Maret 2018)

C. Santri

Santri adalah remaja yang memilih atau dipilih oleh orang tuanya untuk bersekolah di pesantren, baik secara paksa maupun sukarela. Masa remaja merupakan masa transisi antara masa kanak-kanak dan masa dewasa. Masa ini cukup lama dan ditandai dengan masa pubertas, yaitu munculnya perubahan *fisiologis* tertentu yang dapat menjadi awal masa subur seseorang. Salah satu tugas penting yang harus diselesaikan remaja agar berhasil melewati tahapan perkembangan adalah menginternalisasikan norma-norma tertentu yang memandu tindakan dan mengubahnya menjadi cara hidup. Standar-standar ini secara sadar dikembangkan dan dilaksanakan untuk menentukan kedudukan manusia dalam hubungannya dengan Sang Pencipta, Alam Semesta, dan manusia lainnya. Norma-norma tersebut juga membantu membentuk citra dunia dan menjaga keselarasan dengan nilai-nilai individu lain.³⁷

Seorang lulusan atau lulusan pesantren yang sebenarnya sudah bertahun-tahun mengenyam pendidikan Islam di lingkungan pesantren tentu tidak menjamin perilaku buruknya akan berubah menjadi lebih baik. Hal ini dibuktikan dengan pengamatan penulis. Beberapa perilaku yang diamati di sana tidak menggambarkan seorang alumni pondok pesantren. Misalnya, mereka tidak berjilbab dalam kehidupan sehari-hari, meminum alkohol, menggunakan narkoba, tidak segan-segan mencuri barang yang bukan miliknya, dan mengutamakan ego pribadi serta menghindari berdoa dan berpuasa dalam hidup adalah hal yang lumrah.

Fenomena di atas, menurut Profesor A. Mukti Ali, tidak sesuai dengan penjelasan tentang pendidikan pesantren. Profesor Mukti Ali menjelaskan, ciri khas pendidikan di pesantren adalah adanya hubungan erat antara Kyai dan santri, serta adanya subordinasi kepada Kyai. Santri dan Kiyai sebenarnya menjalani kehidupan hemat dan sederhana di sebuah pesantren. Semangat gotong royong sangat kuat dan nyata di kalangan santri di pesantren dan persaudaraan sangat membentuk hubungan di pesantren. Pendidikan kedisiplinan sangatlah penting dalam kehidupan pesantren, keberanian untuk menderita dan mencapai cita-cita

³⁷ Lisy Chairani & M.A. Subandi, *Psikologi Santri Penghafal Al-Qur'an Peranan Regulasi Diri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), h. 33-35

merupakan salah satu pembinaan yang diterima santri di pesantren, kemudian dalam kehidupan beragama santri dapat meraih nilai bagus di pesantren karena pesantren merupakan tempat pendidikan agama.³⁸

1. Perubahan pada siswa

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, perubahan mempunyai arti (1) suatu hal (keadaan) yang berubah; maju; menukarkan: rupanya ~ cuaca masih sulit dihitung; (2) peningkatan modal tidak menambah jumlah pelayanan.³⁹

Santri merupakan kelompok orang benar yang mengikuti kaidah agama (anak shaleh) dan memperdalam ilmu agama Islam juga tidak terlepas dari kehidupan para ulama. Karena berbicara mengenai kehidupan para ulama selalu berkaitan dengan kehidupan para santri baik santri maupun pengikut setianya meneruskan perjuangan ulama. Santri merupakan seseorang yang diajar di sebuah pondok pesantren.⁴⁰ Menurut penelitian Clifford Geertz, sebagian besar santri berusia antara 12 hingga 25 tahun, namun beliau juga menemui beberapa usia antara 6 hingga 35 tahun. Karena menjadi santri bukanlah cara mencari nafkah, maka lulusan pesantren jarang ada di luar sana. bila ada orang paruh baya atau lanjut usia.⁴¹

2. Dinamika perubahan perilaku santri

a. Santri saat remaja

Para santri yang peneliti maksudkan adalah para remaja yang akan lulus dari Pondok Pesantren, yang usianya antara 18 hingga 22 tahun. Istilah “Remaja” asalnya dari bahasa Latin “*Adolescere*” yang berarti tahun remaja. Kamus *Sosiologi* remaja adalah masa muda, suatu tahapan pada diri laki-laki yang biasanya dimulai dari masa pubertas hingga masa dewasa. Menurut Hurlock, masa remaja dibagi menjadi dua fase, yaitu masa awal dan masa

³⁸ M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta: CV. Prasasti, 2003), h. 34

³⁹ <http://kamusbahasaindonesia.org/perubahan/miripKamusBahasaIndonesia.org> (diakses pada tanggal 4 Januari 2016)

⁴⁰ Hasbi Indra. *Pesantren dan Transformasi Sosial (Studi Atas Pemikiran KH. Abdullah Syafe'i Dalam bidang pendidikan Islam)*, (Jakarta: Penamadani, 2005), h. 34 - 39

⁴¹ Clifford Geertz, *Abangan, Santri, Priyai Dalam Masyarakat Jawa*, (Yogyakarta: Pustaka Jaya, 2005), h. 243

akhir, masa awal berlangsung pada usia 13 hingga 16 atau 17 tahun, dan masa akhir dimulai antara usia 16 atau 17 hingga 18 tahun adalah usia dewasa yang sah.⁴²

b. Santri sebagai individu yang mengamalkan pengaturan diri

Remaja dengan pengaturan diri yang baik ditandai dengan kemampuan mengembangkan tujuan guna memperlebar pengetahuan dan menjaga motivasi. Memonitor kemajuan menuju tujuan mereka secara berkala. Evaluasi kendala yang mungkin timbul dan lakukan penyesuaian yang diperlukan. Bagi remaja, agama sama penting dengan moralitas. Pentingnya agama untuk remaja adalah untuk mengendalikan tingkah lakunya dan membentuk individu yang bisa menjelaskan keberadaan dirinya di alam ini. Seperti yang dipaparkan Adams dan Gullota, agama memberikan nilai moral, yang memungkinkan orang membandingkan perilaku mereka. Agama dapat memberikan keamanan, terutama untuk remaja yang sedang mencari kelangsungan hidupnya.⁴³

c. Santri adalah individu yang menyadari potensi dirinya

Cara seseorang berperilaku dalam situasi tertentu bergantung pada interaksi antara lingkungan dan kondisi kognitif, terutama faktor kognitif yang berkaitan dengan keyakinan bahwa dirinya mampu atau tidak mampu melakukan tindakan yang memuaskan. Bandura menyebutnya kepercayaan diri atau harapan pada efikasi diri, dan harapan terhadap hasil disebut ekspektasi hasil.

- 1) *Efikasi* diri atau harapan kemanjuran diri (*self efficacy-efficacy expectation*) adalah persepsi diri seseorang terhadap keyakinan bahwa dirinya mampu melakukan tindakan yang diinginkan.
- 2) *Ekspektasi* hasil (*outcome expectations*) merupakan penilaian diri atau perkiraan bahwa perilaku seseorang dapat menggapai hasil tertentu.

⁴² Hasbi Indra, *Pesantren dan Transformasi Sosial (Studi Atas Pemikiran KH. Abdullah Syafe'i Dalam bidang pendidikan Islam)*, (Jakarta: Penamadani, 2005), h. 34

⁴³ Lisy Chairani & M.A Subandi, *Psikologi Santri Penghafal Al-Qur'an; Peranan Regulasi Diri*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), h. 35 - 36

Efikasi merupakan penilaian diri apakah seseorang itu baik atau buruk, mampu melakukan tindakan benar atau salah, atau mampu melakukan apa yang diminta darinya. *Efikasi* ini berbeda dengan aspirasi (*ideal*), karena ideal menggambarkan sesuatu yang idealnya dapat dicapai (*attainable*), sedangkan efektivitas menggambarkan penilaian terhadap kemampuan seseorang. *Efikasi* diri terhadap kemampuan seseorang bisa dicapai, diubah, ditingkatkan, atau dikurangi melalui kombinasi empat sumber, khususnya pengalaman suatu prestasi (kinerja), pengalaman perwakilan (*vicarius experience*), sosial persuasi (*social persuasion*), dan gairah emosional (*emotional/psychological states*).⁴⁴

d. Santri adalah individu yang berinteraksi dengan lingkungannya

Santri merupakan bagian dari unsur rakyat (lingkungan) mempunyai kepribadian tersendiri yang dididik di pesantren tidak terlepas dari interaksinya dengan lingkungannya. Hal ini, teori *ekologi* Urie Brofenbrenner mengemukakan bahwa lingkungan tempat seseorang berkembang bisa mempengaruhi perilakunya.⁴⁵ Teori ini menganalisa konteks sosial perkembangan lima sistem lingkungan:

- 1) *Mikrosistem* adalah tempat tinggal pribadi, seperti sanak saudara, teman-teman, tempat kerja, dan lain-lain.
- 2) *Mesosistem*, yang mencakup hubungan antar *mikrosistem* yang berbeda, seperti hubungan antara sanak saudara dan hubungan temannya.
- 3) *Ekosistem*, mencakup pengaruh dari konteks atau lokasi lain yang bukan dialami langsung oleh individu, seperti pengalaman orang tua yang mungkin mempengaruhi anaknya di rumah.
- 4) *Makrosistem* atau budaya yang berada dalam lingkungan pribadi, misalnya suatu bangsa atau suku.
- 5) Sistem *temporal* atau lingkungan *sosio-historis*, misalnya meningkatnya jumlah orang tua yang bercerai, keluarga miskin.

e. Santri adalah individu yang menyesuaikan diri

⁴⁴ Alwisol, *Edisi Revisi Psikologi Kepribadian*, (Malang: UMM Press, 2009), h. 287-288

⁴⁵ J. W. Santrock, *Psikologi Perkembangan Jilid 2*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 153.

Menurut Allport, kepribadian manusia merupakan organisasi dinamis dari sistem *psikofisiologis* didalam diri pribadi, yang menunjukkan cara unik orang tersebut beradaptasi dengan lingkungan. Seseorang tidak bisa dipahami sebagai sesuatu keseluruhan atau suatu kepribadian (hanya seorang individu) tanpa sekaligus membangun hubungan dengan lingkungan. Faktanya, suatu kepribadian menjadi kepribadian ketika seluruh sistem *psikofisiologis* termasuk bakat, keterampilan, dan karakteristik kinerja mengekspresikan dirinya secara unik dengan beradaptasi dengan lingkungannya. Adaptasi diri ditafsirkan sebagai proses pribadi dalam menyeimbangkan keinginan pribadi, rangsangan yang ada, juga peluang yang diberikan oleh lingkungan. Guna mencapai keseimbangan itu, faktor yang mempengaruhinya antara lain:

- 1) Kondisi fisik dan konstitusi fisik
- 2) Tingkat kematangan, pertumbuhan dan perkembangan
- 3) Faktor penentu psikologi
- 4) Kawasan sekitar
- 5) Adat, norma, agama, dan faktor budaya.⁴⁶

D. Pondok Pesantren Salafiyah

1. Definisi Pondok Pesantren Salafiyah

Pondok pesantren di Indonesia biasanya terbagi menjadi dua, salah satunya adalah pondok pesantren Salafi yang dijadikan tempat para santrinya mengenyam ilmu. Didalam konteks pesantren Salafi, *orientasinya* yakni memberikan pelajaran agama Islam atau *tafaqquh fi al-din* kepada santri. Maka, pelaksanaan pendidikan pesantren ini ditujukan kepada para ahli agama Islam, yang diharapkan mampu menyampaikan ajaran agama Islam kepada masyarakat. Namun situasi pesantren saat ini dikatakan terlalu berorientasi sempit dan tidak mampu memenuhi dinamisme masyarakat yang berkembang. Dengan cara ini, beberapa pesantren Salafi yang mulai bertahap memenuhi kebutuhan masyarakat. Terkait hal tersebut, Husni Rahim mencatat bahwa

⁴⁶ Dyah Aji Jaya Hidayat, "Perbedaan Penyesuaian Diri Santri di Pondok Tradisional dan Modern", *Jurnal Talenta Psikologi*, Vol. 1, No. 2, (2012)

pada ujungnya pesantren tidak cuma mengajarkan ilmu agama saja, namun juga ilmu umum. Dapat dibuktikan dengan banyaknya pesantren yang menawarkan pendidikan formal selain pendidikan madrasah.⁴⁷

Pondok pesantren mempunyai peran dalam mewujudkan nilai-nilai toleransi di Indonesia. Hal ini dibangun atas tiga pilar yaitu nilai-nilai *fundamental* pesantren, konsep *multikulturalisme*, dan etika sosial masyarakat. Pertama, nilai inti pesantren adalah *tawasuth* (moderat), *tawazun* (keseimbangan), dan *tasamuh* (toleransi). Kedua, perspektif *multikultural* merupakan sikap seseorang yang dapat memahami dan menerima perbedaan dan keberagaman yang ada di sekelilingnya, meliputi tiga hal: *rekognisi* (pengakuan dan apresiasi), *representasi* (kepekaan terhadap suatu fenomena) dan *redistribusi* (kemampuan mengelola perbedaan dengan baik, tidak bereaksi dan tidak mudah terkejut). Ketiga, etika sosial diwujudkan dalam standar-standar yang diterapkan dalam masyarakat seperti berbuat baik kepada semua orang, menciptakan suasana kondusif dan adil dalam memberdayakan masyarakat secara profesional atas dasar rasa cinta kasih terhadap sesama. Nilai-nilai tersebut diterapkan dengan baik dalam dunia pesantren.⁴⁸

Salafiyah merupakan salah satu jenis pesantren yang hanya mengajarkan ilmu agama Islam dan kitab-kitab yang ditulis oleh ulama sebelumnya. Metode pembelajaran yang digunakan hanya metode *bandungan*, *sorogan*, hafalan dan *musyawarah*.⁴⁹ Pondok pesantren ini masih mempertahankan tampilan aslinya dan hanya mengajarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab karya ulama abad ke-15. Model pendidikan ini didasarkan pada penerapan sistem "*halaqah*" yang diamalkan di masjid dan aula. Inti dari sistem pendidikan *halaqah* adalah menghafal, dan tujuan

⁴⁷ Mujiono Darmopoli, *Pesantren Modern IMMIM; Pencetak Muslim Modern*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), h. 65 - 66.

⁴⁸ Adeni, "Kontribusi Dakwah Bil Qalam Syaikh Nawawi Al-Bantani terhadap Nasionalisme Pesantren", *KOMUNIKA: Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, Vol. 14, No. 1, (2020), h. 12

⁴⁹ M. Syaifuddin Zuhriy, "Budaya Pesantren Dan Pendidikan Karakter Pada Pondok Pesantren Salaf", *Jurnal Walisongo*, Vol. 19, No 2, (2011)

utamanya secara metodologis, adalah menghasilkan siswa yang memperoleh dan memiliki pengetahuan.⁵⁰

Tujuan Pondok Pesantren Salafiyah adalah membentuk kepribadian umat Islam, khususnya beriman dan bertaqwa kepada Tuhan. Konstruksi tujuan menurut Ziemek dan Mastuhu pada dasarnya sama. Dimana Ziemek mengungkapkan bahwa karakter merupakan tujuan yang aspiratif, hanya saja secara umum Mastuhu merinci domain karakter untuk memberikan kesan cakupan yang multidimensi. Kiai meyakini tujuan pesantren adalah mencetak ulama. Anggapan ini juga melekat di masyarakat karena hampir semua mata pelajaran yang disajikan merupakan pelajaran agama, bahkan ada beberapa pesantren yang menolak dimasukkannya mata pelajaran pendidikan umum. Selain itu, dapat dikatakan seluruh ulama yang menjadi teladan bagi masyarakat adalah lulusan pesantren. Memang, meski tidak semua mantan santri pesantren cenderung meniru kiai mereka untuk membuka pesantren baru, namun masyarakat tetap menyebut mereka sebagai ulama.⁵¹

Metode pembelajaran di Pesantren Salafiyah menurut Mastuhu, prinsip pengajaran di pesantren diterapkan dibanyak metode pengajaran yang berbeda. Biasanya metode yang digunakan antara lain: *sorogan*, *bandongan/wetonan*, *pertimbangan/mudzakarah*, hafalan, *lalaran*. Kelima metode itu diterapkan pada banyak teknik pengajaran yang berbeda, termasuk:

- a. Teladan (*Uswah*). Secara spesifik merupakan teknik pengajaran dengan memberikan contoh kepada siswa. Teknik ini hampir mirip dengan teknik demonstrasi, namun mempunyai cakupan yang lebih luas, artinya berlaku pada setiap aspek kehidupan seorang kiyai atau guru.
- b. Kebiasaan (*Adat*). Secara spesifik merupakan suatu teknik pembelajaran dengan melatih siswa pada kebiasaan melakukan hal tertentu. Teknik ini bertujuan untuk menginternalisasikan atau mengkristalkan materi pendidikan dikalangan peserta didik

⁵⁰ M. Badri Ghazali. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. (Jakarta: Prasasti, 2003), h. 14

⁵¹ Mujamil Qomar. *Pesantren; Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. (Jakarta: Erlangga, 2005), h. 4

Menurut Wardiman Djojonegoro, yang berkualitas ialah seseorang yang mempunyai minimal keterampilan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi serta keterampilan dalam keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT.⁵² Kata lain kualitas santri adalah komitmen santri untuk mempelajari agama Islam dan ilmu umum dipesantren guna menguasai berbagai keterampilan, baik agama maupun umum, guna mempersiapkan kehidupan di masyarakat masa depan, sehingga bisa menghadapi persaingan kehidupan di era *globalisasi*.⁵³

Beberapa faktor yang bisa mempengaruhi kualitas peserta didik yang masing-masing faktor tersebut saling bergantung, yaitu:

- a. lingkungan,
- b. warga/siswa
- c. kurikulum
- d. kepemimpinan
- e. alumni dan
- f. kesederhanaan.⁵⁴

Salah satu aspek yang dinilai positif dalam kehidupan pesantren dan dapat diupayakan untuk meningkatkan kualitas santri adalah semangat non-materialisme atau dapat dipahami sebagai semangat kesederhanaan. Namun perlu dikaji ulang, karena materi pendidikan antusias di pesantren sendiri kurang ditekankan dalam kurikulum sekolah. Tinggal di pesantren menawarkan sejumlah keuntungan, antara lain: Interaksi antara siswa dan guru dapat bersifat mendalam, memudahkan pengendalian terhadap aktivitas siswa, menimbulkan gesekan antar siswa yang mempunyai kesamaan minat dalam mencari ilmu, menimbulkan minat belajar, dan Memberikan kesempatan yang baik untuk membiasakan diri terhadap berbagai hal.

⁵² M. Tholhah Hasan, *Islam & Masalah Sumber Daya Manusia*. (Lantabora Press: Jakarta. 2005), h. 161.

⁵³ Haris Daryono Ali Haji, *Dari Majapahit Menuju Pondok Pesantren (Babad Pondok Tegalsari)*, (Yogyakarta: Surya Alam Mandiri, 2009), h. 186

⁵⁴ Mahmud Arif, *Pendidikan Islam Transformatif*, (LkiS: Yogyakarta, 2008), h. 169-170

BAB III

GAMBARAN UMUM KEPEMIMPINAN DAKWAH KH. M. SHOLAHUDDIN HUMAIDULLAH DI PONDOK PESANTREN SALAF APIK KALIWUNGU KENDAL

A. Profil Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal

1. Sejarah Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia dan telah berperan besar dalam pendidikan masyarakat, khususnya dalam pengembangan kecerdasan *intelektual*, kecerdasan emosional, kemampuan partisipasi, serta keimanan dan ketaqwaan (kecerdasan spiritual). Pondok Pesantren Al Kaumani (APIK) dibangun di atas tanah wakaf KH. Irfan pada tanggal 12 Dzulhijjah 1338 H, bertepatan dengan tanggal 12 Februari 1919 M, yang sekarang disebut Kompleks A, dan biaya pembangunannya 75% oleh saudaranya H. Abdurrosyid dan 25% oleh masyarakat Kaliwungu, dimana KH. Irfan mengabdikan selaku pengasuh Pondok. Dititipkan kepada keponakannya yaitu KH. Ahmad Ruyat sebagai kepala Pondok. Saat itu, dalam beberapa tahun terakhir, beliau belum memiliki satupun siswa yang dianggap berprestasi, beliau didukung oleh K. Usman Abdurrosyid dan kemudian K. Ahmad Ruyat digantikan oleh K. Idris Kempek Cirebon beliau mengajar siswa secara langsung selama 10 tahun.

13 Ramadhan 1349 H Ahad Kliwon setelah Dzuhur/1 Februari 1931 M beliau dipanggil oleh Al-Kholiq, Al-Mumit di rumah tetangga beliau. Setelah kematian KH. Irfan dan juga karena kepindahannya K. Idris sebagai Lurah Pondok Tebu Ireng Jombang, maka KH. Ahmad Ru'yat akan langsung mengambil alih pengelolaan Pondok tersebut. Kepemimpinan Pondok dipegang langsung oleh KH. Ahmad Ruyat bin Abdullah bin Musa dan kepala Pondok dipercayakan langsung kepada adiknya *Lil Jad* (kakek) yaitu K. Abdullah bin Idris bin Musa. Ketika KH. Ahmad Ruyat mengurus pondok tersebut, perkembangan santri berjalan pesat dan dibangunlah beberapa asrama atau kompleks santri sebagai berikut: Kompleks B, saat itu tanahnya masih sewa dari

Kyai Usman dan Nyai Zainab Ahmad Ruyat dan Tanah Sebelah Selatan (Gedung Al Ma'wa), komplek AG di atas tanah wakaf Nyai Maimunah (ayah mertua KH. Humaidullah).

KH. Ahmad Ruyat mengajarkan pelajaran kepada santri melalui sistem *bandongan*, mulai dari kitab kecil hingga Kitab Ihya, Tafsir Baidawī, Fatul Wahhab, Kitab Bukhori, dan kitab lainnya. Selama menjadi pengasuh pondok, terjadi beberapa kali pergantian pimpinan kepala pondok. KH. Ahmad Ruyat adalah seorang yang alim namun sangat *wira'i*, beliau hanya menghabiskan waktunya untuk beribadah dari subuh hingga larut malam dengan mengajar para santri pondok dan masyarakat. Suatu hari di tahun 1950-an, beliau dikunjungi Pak Mukhtar, Gubernur Jawa Tengah. Saat itu, beliau sedang mengaji sesaat setelah salat Dzuhur (mengajar ke murid-muridnya) dan kemudian bertanya kepada tamunya, “*kamu yang Namanya Mukhtar yang memimpin Jawa Tengah? Dan jika ada perlu dengan saya kamu nunggu dulu sampai saya selesai ngaji*”, ujarannya sembari mengajak para tamunya untuk mengaji bersamanya, meski di luar rumah banyak orang yang ndereke Gubernur tersebut.

Beliau meninggal dunia pada suatu malam Jum'at di ba'da Maghrib, 9 Rabiutsani 1388 H / 4 Juli 1968 M, dan sepeninggal beliau pengurusan pesantren digantikan oleh KH Humaiduliah Irfan putra pendiri pesantren. Selama pengasuh Pondok dijabat oleh KH. Humaidullah, beliau mempercayai ustadz Dimiyati Rois sebagai *Roisul Ma'had* (kepala Pandok) dan di bawah kepemimpinannya menambahkan sistem kelas pada sistem pendidikan pesantren yang sudah ada yaitu SP dua tahun, *Tsanawiyah* dan *Aliyah* menambahkan sistem kelas enam tahun menyesuaikan dengan sistem pendidikan pada masa itu yang berada di bawah kewenangan Kementerian Agama.

KH. Humaidullah Irfan sebagai Pengasuh di sebuah pesantren selama 17 tahun, namun akhirnya di usianya yang ke-73, tepatnya pada pukul 11.23 WIB pada Senen malam Ramadhan 1405H/17 Juni 1985 beliau dikehendaki Allah untuk menghadapnya. Selanjutnya pengurus Pondok dipercayakan kepada putranya KH. Muhammad Imron Humaidulou dan didukung oleh saudaranya KH. M. Sholahuddin Humaidulloh, dan pada tahun 2003 KH. Imron

Humaidulloh meninggal dunia dan pengelolaan pengasuh pondok kemudian diambil alih oleh KH. M. Sholahuddin Humaidulloh hingga sekarang.

Apik merupakan pesantren yang mengelola pendidikannya sendiri yang dikenal dengan Madrasah Salafiyah Miftahul Hidayah (MSMH). Seluruh santri di Pondok Pesantren Apik wajib hadir dan belajar di sekolah tersebut. Madrasah Salafiyah Miftahul Hidayah telah berhasil melahirkan tokoh-tokoh agama di masyarakat, dan lulusannya mampu melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi, dengan jumlah lulusan yang mencapai gelar sarjana cukup banyak. MSMH didirikan tidak bersamaan dengan Pondok Pesantren Apik, sehingga merupakan alternatif dari proses yang lebih panjang.

Pada mulanya lembaga pendidikan ini hanya menggunakan metode “*Bandungan*” dan “*Wetonan*”, namun seiring dengan semakin kritis dan progresifnya masyarakat serta menuntut pendidikan yang efektif dan efisien, perkembangannya ternyata kurang memuaskan dalam prosesnya, sehingga diciptakan dan dilaksanakan sistem klasikal. Letaknya di Pondok Apik, dekat Madrasah Miftakir Hidayah Salafiyah jenjang 8 tahunnya adalah sebagai berikut: Jenjang Persiapan (SP) diselesaikan dalam waktu 2 tahun. Pada jenjang ini kurikulum menitikberatkan pada pelatihan membaca Al-Quran (*qiroati*), melengkapi amalan ibadah agama seperti shalat, puasa, zakat, dan rukun Islam lainnya.

Selain itu, kelas ini akan mengajarkan dasar-dasar materi ilmu *nahwu-sorof* sebagai sumber ketika menemukannya nanti di kelas atasnya. Tingkat selanjutnya adalah *Tsanawiyah*, tahap ini berlangsung selama tiga tahun. Pada tahap ini ditekankan pada penguasaan tata bahasa Arab, meliputi pembentukan *Nahwu*, *Shorof*, *Fiqih* dan pendidikan *Aqidah*. Pada tingkat tertinggi dibuat aliyah dan dilakukan perjalanan tiga tahun. Pada tingkatan ini perhatian khusus diberikan kepada ilmu fiqih, khususnya terhadap permasalahan kehidupan sehari-hari di masyarakat. Selain itu ada ilmu sastra arab (*balagho*), ilmu logika (*mantik*), ilmu aqidah, ilmu kaidah fiqh dan *tasawuf*, dan kegiatan tersebut dilaksanakan dari pagi hingga siang hari menjelang dzuhur dan dilanjutkan setelah shalat Ashar.

Di samping kegiatan pokok *Madrasah*, pondok pesantren mempunyai kegiatan Ekstra kulikuler yang meliputi:

- a. Pengajian wajib dalam sistem *bandungan* disebut wajib karena semua santri harus ikut pengajian kitab ini di kelas sore. Kitab yang dipelajari disesuaikan dengan masing-masing kelas dan tingkatan. Pelajaran ini berfokus pada ilmu alat yakni ilmu *Nahwu*, dan ilmu *Balaghoh* untuk kelas yang lebih tinggi.
- b. *Lalaran*, kegiatan ini dilakukan setiap hari sabtu dan selasa sore sebagai pengganti hafalan wajib disetiap kelas, namun yang harus dihafal disetiap kelas adalah *nadzom* atau syairnya, dan dikelas itulah syarat yang diperlukan untuk promosi kenaikan kelas.
- c. *Musyawaroh* kelas pelajaran (sistem dialog). Kegiatan ini berlangsung di setiap kelas pada malam hari, dan apa yang dipelajari menjadi pembelajaran yang dilanjutkan keesokan harinya. Kegiatan ini dirancang agar siswa terbiasa mengambil keputusan melalui *musyawarah*.
- d. *Bahtsul masaail*, *Bahtsul masaail Sughro* dilaksanakan setiap dua minggu sekali, sedangkan *Bahtsul masaail Kuburo* dilaksanakan dua kali dalam setahun dengan tujuan agar para pelajar dapat mengambil keputusan terhadap permasalahan *waqi'ah* (yang sedang terjadi) yang terjadi di masyarakat.

2. Letak Geografi Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal

Pondok Pesantren Apik Kauman Kaliwungu Kendal terletak di Desa Krajankulon, Kecamatan Kaliwungu Kendal. Lokasi pesantren berada di tengah-tengah komunitas keagamaan. Jarak Pondok Pesantren Apik dengan kota Kendal kurang lebih 12 km. Letaknya di tengah kota kecil Kaliwungu sekitar 100 meter dari Jalan pantura terdapat Kecamatan Kaliwungu yang berbatasan langsung dengan Kota Semarang di sisi barat. Penduduk desa Kampung Kauman biasanya bermata pencaharian dari industri dan perdagangan. Terdapat tiga pesantren di Kauman yaitu Pesantren Al Asror, Al Aziziyah dan Pondok APIK. Silakan lihat peta lokasi di bawah ini untuk informasi lebih lanjut.

Gambar 3. 1 Denah Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu



3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu Kendal

Visi dan Misi Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal sudah terpenuhi oleh motto Pondok Pesantren yaitu: *Ikhtiyar Membentuk Muslim Alim yang Amil*. Ikhtiyar atau berusaha berarti memilih hal yang benar, dan atau usaha yang dilakukan selalu pada arah yang benar dan tujuannya baik. Kata alim diterjemahkan sebagai saleh atau sangat religius. Dalam sebuah kajian ada pepatah yang mengatakan bahwa *alim* (orang berilmu) yang *amil* (mengamalkan) Ada pepatah yang mengatakan, banyak orang yang mempunyai ilmu tetapi tidak mengaplikasikan ilmunya. Artinya tidak semua ulama menganut semua prinsip agama (ulama juga manusia). Misi merupakan pernyataan yang dihubungkan bersama visi. Jika visi mengungkapkan tujuan utama pondok, maka tugasnya ialah melaksanakan visi yang mencakup bagian yang panjang. Penguraian informasi harus dilakukan dengan jelas dan berbeda dari yang lain.

4. Tugas dan Wewenang Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal

Tugas dan wewenang pengelola pondok pesantren antara lain mengatur segala peraturan, baik yang dilarang maupun yang diwajibkan, serta bertanggung jawab penuh atas segala kegiatan yang menjadi agenda pondok pesantren, dapat dilihat pada gambar 3.2 adapun pembagiannya yaitu:

a. Pengasuh/ kiai

Kiai sebagai pengasuh, pengelola dan penentu kebijakan Pondok Pesantren.

b. Kepala Pondok

- 1) Pemimpin sebagai pengajar, pendidik, penyelenggara, dan pengawas pondok pesantren.
- 2) Mempersiapkan dan menyelenggarakan seluruh kegiatan pondok pesantren dengan dukungan pengurus lainnya.
- 3) Mengatur seluruh sumber daya dan dana secara efektif.
- 4) Menyelenggarakan rapat direksi.
- 5) Bertanggung jawab terhadap seluruh tugas masing-masing pengurus.

c. Bidang pendidikan

- 1) Menyiapkan program pengajaran.
- 2) Mengembangkan program pendidikan.
- 3) Menyesuaikan pembagian tugas.
- 4) Menyusun kalender pendidikan.
- 5) Membuat dan mengelola penilaian pembelajaran.
- 6) Menyelenggarakan pendistribusian laporan penelitian.
- 7) Meningkatkan stabilitas mutu pendidikan.
- 8) Koordinasi dan pemantauan.

d. Bidang kesiswaan

- 1) Mengembangkan program pembelajaran dan kesiswaan.
- 2) Memimpin, mengelola, dan mengendalikan kegiatan.
- 3) Meningkatkan mutu peserta didik dan aktivitasnya.
- 4) Mengajarkan siswa untuk mengikuti peraturan.
- 5) Pengelolaan, pemeliharaan dan perbaikan prasarana pondok pesantren.

e. Humas

- 1) Membangun dan menjalin hubungan masyarakat.
- 2) Memberikan informasi tentang pesantren.

f. Guru/ ustadz

- 1) Membuat manajemen pembelajaran.
- 2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai rencana pengajaran.
- 3) Mengevaluasi kegiatan pembelajaran dengan melakukan kegiatan antara lain: *Tamrin* (ulangan mingguan), ujian semester, ujian akhir, dan hafalan santri (*muhafadhoh*).
- 4) Menyusun dan melaksanakan program kegiatan.
- 5) Melengkapi daftar nilai siswa.
- 6) Melaksanakan program konseling selama proses pembelajaran.
- 7) Melakukan tugas khusus sesuai arahan pengasuh.

5. Keadaan Guru Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal

Santri senior yang dianggap cukup dan kompeten mempunyai tugas tambahan sebagai pengurus dan pemimpin atau ustadz di samping tugas pokoknya yaitu belajar dan mengaji. Artinya, ustadz diberi kepercayaan oleh pengasuh sebagai perpanjangan semangatnya dalam hal pengawasan dan bimbingan. Pengawasan mendidik para santri di pesantren dan mengelola kegiatan termasuk tugas sehari-hari yang berkaitan dengan urusan kesekretariatan, kebersihan, ketertiban dan masalah sosial. Kegiatan belajar mengajar yang utama adalah kegiatan belajar mengajar di madrasah. Madrasah Salafiyah Miftahul Hidayah menerapkan kurikulum keagamaan secara utuh berdasarkan kitab-kitab Arab klasik, dengan tujuan agar pondok pesantren ini tetap terjaga kesucian, kemurnian, kesalafan dan kemandiriannya. Kurikulum yang diterapkan di pesantren ini adalah:

Tabel 2. 2 Jadwal Mata Pelajaran

NO	KELAS	TINGKATAN	BIDANG STUDI
1.	I	(Sekolah Persiapan) (SP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sulam Muftadi 2. Al Qur'an 3. Aqidah al-Awam 4. Fasholatan 5. Hidayah al-Sibiyan 6. Duror al-Bahiyah 7. Mubadi al-Fiqh 8. Nadzom Alala 9. Lughat al-Arab
2	II	(Sekolah Persiapan) SP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al-Ajurumiyah 2. Al-Khoridah al-Bahiyah 3. Safinah as-Sholah 4. Al-Akhlaq Lil-banin 5. Juz' Amma 6. Al-Amsilah al-Tasrifiyah 7. Tanbih al-Muta'alim 8. Tuhfah al-Athfal
3	I	Tsanawiyah/ PDF Wustho (Pendidikan Diniyah Formal)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al-Ajurumiyah (<i>syarh</i>) 2. Al-Asmawi 3. Jawahir al-Kalamiyah 4. Qowaid al-I'lal 5. Qowaid al-Khot Arobiy 6. Safinah al-Najah 7. Shorof Lughowi (<i>Tsulasi</i>) 8. Awamil Al-Jurjani 9. Khulasoh Nur al-Yaqin 10. Wasoya 11. Mustholahu Tajwid 12. Tafsir Al- Jalalain
4	II	Tsanawiyah/ PDF Wustho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al-Amrity 2. Nadhom Al-Maqsud 3. Muqoddimah Al-Hadromiyyah 4. Jazariyah 5. Qowaid Al-I'rob 6. Fath Al-Rabb Al-Bariyah 7. Durr Al-Farid 8. Al-Arbain Al-Nawawi 9. Ta'lim Al-Muta'alim 10. Tafsir Al- Jalalain

5.	III	Tsanawiyah/PDF Wustho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alfiyah ibn Malik (Awal) 2. Minhatul Mughist 3. Fath al-Qorib al-Mujib 4. Bulugh Al-Marom I 5. Tijan Al-Darori 6. Al-Waroqot 7. Ibnu Aqil 8. Assulam 9. Khulashoh Juz III
6	I	Aliyah/PDF Ulya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alfiyah ibn Malik (<i>Tsani</i>) 2. Fath al-Mu'in I 3. Kifayah al-Awam 4. Bulugh al-Marom II 5. Idah al-Farid 6. Tashilut Turuqot 7. Ilmu Tafsir 8. Dahlan Alfiyah
7	II	Aliyah/PDF Ulya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jauhar Al-Maknun 2. Sulam Al-Munawaroq 3. Faroid Al-Bahiyah 5. Fath al-Mu'in II 6. Umm Al-Barohin 7. Nadzom Arud 8. Lub al-Ushul
8	III	Aliyah/PDF Ulya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uqud Al-Juman 2. Jam' al-Jawami' 3. Al Mahali I – IV 4. Minhaj Al-Abidin 5. Tafsir Jalalain 6. Muwatho

Sumber: Dokumen pondok pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal.

6. Keadaan Siswa/Santri Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal

Pondok Pesantren Apik mempunyai santri yang berasal dari berbagai daerah. Mereka semua terdiri dari santri yang bersekolah di Madrasah Salafiyyah Miftahul Hidayah (MSMH) dan santri lulusan madrasah yang dikenal dengan istilah "*mutahorijin*". Ada pula *mutahorijin* yang mengikuti perkuliahan di universitas terdekat di Kaliwungu, namun tidak menjauhi aktivitas pesantren. Apik merupakan pesantren berstandar negara, sehingga santrinya banyak dari

berbagai wilayah Indonesia, antara lain Jawa, Madura, Sumatra, Kalimantan, dan ada juga yang dari Negeri Jiran (Malaysia).

Mereka juga berbeda dalam status sosial dan tingkat pendidikan umum: ada yang hanya mengenyam pendidikan dasar, ada yang sudah SMP, SMA, dan sudah tamat universitas. Namun, mereka sama sekali tidak peduli dengan perbedaan dan malah memanfaatkannya sebagai cara untuk mendapatkan pengalaman. Untuk membantu pengasuh pondok pesantren dalam pembinaan santri, Pondok Pesantren APIK memiliki 33 ustadz yang dipilih dari kalangan santri senior Pondok Pesantren APIK. Ustadz/guru ini memberikan bimbingan dengan cara mengajari santri membaca Al-Qur'an dan Kitab Kuning, membantu santri memecahkan permasalahan, dan memberikan supervisi menyeluruh kepada santri.

7. Keadaan Sarana Dan Prasarana Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal

Didirikan pada tahun 1919 M, pondok pesantren ini mempunyai 106 ruang kamar santri, 30 ruang kamar guru (santri senior), 35 ruang kelas, 1 ruang kantor, 5 ruang *jamiyah*, dan 1 perpustakaan. Sarana dan prasarana yang memadai seperti ruang kelas komunal ada di dalamnya. Ruang koperasi, ruang tamu, ruang komputer, kamar mandi siswa, toilet tamu dan administrasi, 15 toilet siswa, 8 toilet administrasi dan tamu, dan ruang kesehatan siswa. APIK juga memiliki fasilitas berupa gedung bernama Gedung *Ihya Ulum al-Din* merupakan bangunan dua lantai yang dibangun di atas lahan seluas kurang lebih 400 meter persegi dan berjarak kurang lebih 80 meter dari pondok pesantren. Selain digunakan sebagai sekolah, gedung tersebut juga digunakan untuk pertemuan dan konsultasi para tokoh Kiyai dan masyarakat Kaliwungu.

Selain *furnitur* pondok berupa bangunan pondok. Fasilitas lainnya termasuk lapangan tenis meja, satu-satunya fasilitas olah raga di pondok Apik, dan kendaraan yang digunakan untuk keperluan seperti menerima wesel pos dan membagikan undangan. Program pengembangan Pondok Pesantren Apik Salaf meliputi pengembangan fisik dan non fisik serta penguatan masyarakat sekitar. Pembangunan fisik yang sedang berjalan antara lain adalah konversi Kompleks

CE (*Ar-Ridhwan*) menjadi gedung dua lantai, dengan pengembangan fisik lanjutan berupa penambahan fasilitas pesantren, termasuk komputer untuk pendidikan santri, pembangunan taman di setiap kompleks dan lainnya.

Latar belakang Salaf yang menjadi ciri khas Pondok Apik belum tentu hilang seiring dengan perkembangan tersebut. Konsep “*Almuhaafadhotu ‘alaa qodiimissolih wal akhdzu bil Jadiidil Ashlakh*”, yaitu melestarikan budaya lama yang baik dan memperkenalkan budaya modern yang lebih baik, selalu diperhitungkan dalam setiap program pembangunan. Pembinaan nonfisik berfokus pada penggalan potensi siswa untuk mengimplementasikan Kitab Kuning ke dalam kehidupan modern yang semakin menuntut. Saat ini Ponpes APIK Salaf menyelenggarakan Batul Masail Kubro dua kali dalam setahun dan Batul Masail Sugro setiap minggunya. Di Pondok Pesantren Salaf Apik, santri yang hanya tamat SD juga bisa memperoleh ijazah setara SMP dan paket C dan PDF setara SMA melalui program pendidikan Islam. Ini adalah format pengembangan yang diterapkan saat ini.

8. Tata Tertib pondok pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal
 - a. Kewajiban-Kewajiban Dan Hak-Hak Santri
 - 1) Berbudi luhur, *berakhlak karimah* dan berkepribadian santri.
 - 2) Menyerah diri kepada pengasuh dan mendaftar kepada pengurus.
 - 3) Bercita-cita tinggi, memiliki *himmah ‘aliyah* dalam *thalabul ilmi* dengan bersungguh-sungguh, tekun dan rajin secara *istiqomah*.
 - 4) Masuk Madrasah Miftahul Hidayah dan mengikuti pengajian sesuai dengan tingkatan dan kemampuan.
 - 5) Shalat berjama’ah pada setiap *Shalat Maktubah* .
 - 6) Mengenakan kain sarung/celana panjang dan peci/kopiah biasa warna hitam, khususnya pada waktu keluar komplek PP. APIK.
 - 7) Menjaga dan memelihara kebersihan, kesehatan dan keamanan.
 - 8) Mematuhi semua nasehat yang di berikan oleh Pengasuh, Pengurus dan dewan guru, baik dengan lisan atau tulisan.
 - 9) Menegur dan memberi nasehat kepada teman yang kurang baik atau melanggar peraturan.

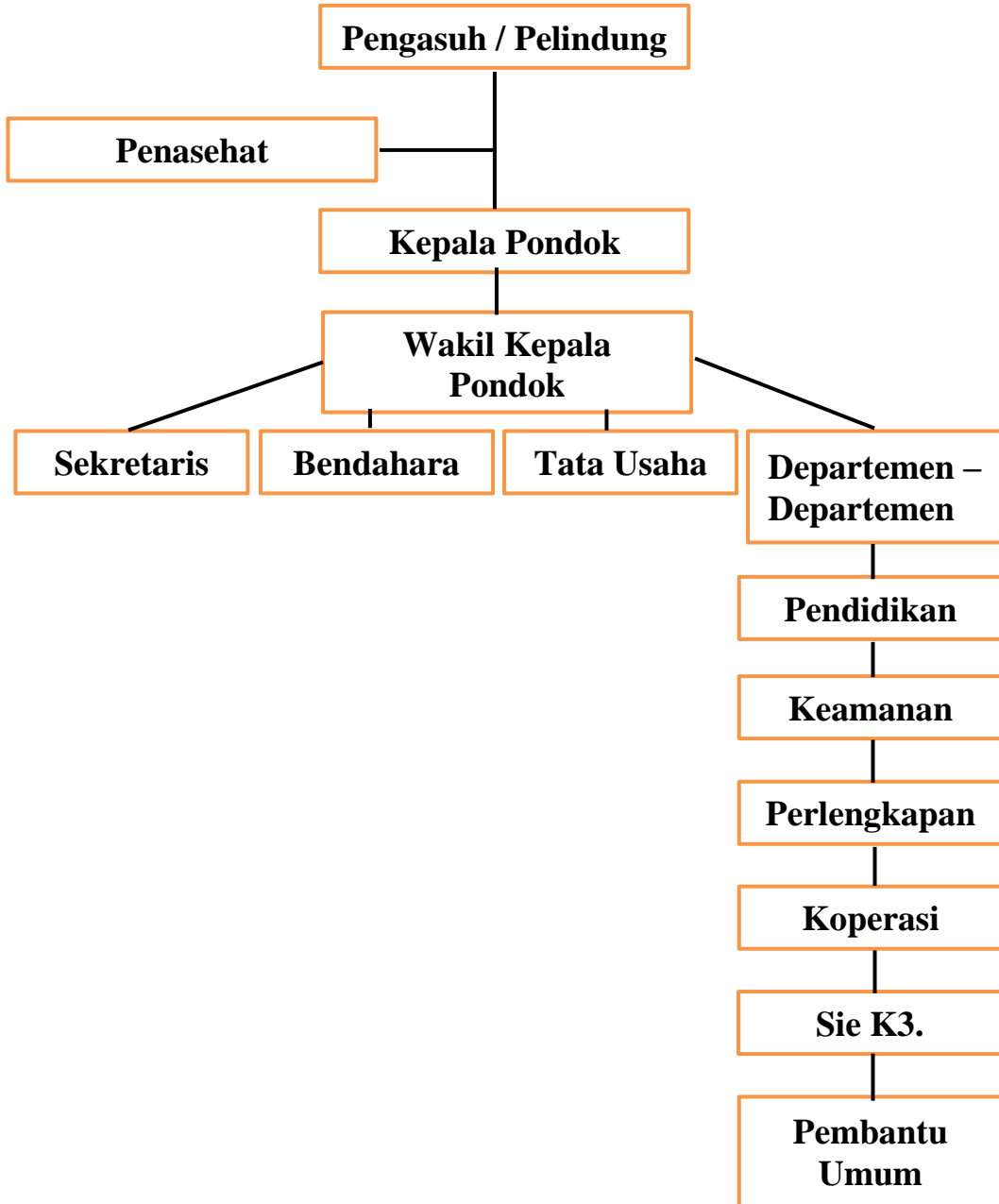
- 10) Mengikuti setiap kegiatan pondok pesantren, seperti jam'iyah, ro'an/kerja bakti, atau lain-lain, pada waktu yang ditentukan.
 - 11) Memberitahu dan meminta izin kepada pengasuh/pengurus sewaktu-waktu akan bepergian jauh (masafatil qashri) atau mau pulang.
- b. Larangan
- 1) Berbuat sesuatu yang bertentangan dengan ajaran agama islam atau melanggar peraturan pemerintah Republik Indonesia.
 - 2) Melakukan sesuatu yang tidak ada maslahat dan manfa'atnya dalam *thalabul ilmi*, seperti bermain catur, kartu dan sejenisnya, membaca komik, membawa radio/tape, recorder/televisi, dan membawa sepeda/sepeda motor.
 - 3) Berhubungan dengan orang-orang luar pondok pesantren tanpa ada sesuatu kemaslahatan dan kemanfaatan dalam *thalabul ilmi*.
 - 4) Melakukan sesuatu yang menimbulkan kekotoran atau kerusakan, seperti membuang sampah/kotoran bukan pada tempatnya, membuang air/sampah lewat jendela, corat-coret pada dinding/tembok, atau memukul-mukul pada meja/kursi guru/papan tulis/papan lantai dan lain-lain.
 - 5) Melakukan sesuatu yang menimbulkan kegaduhan, kekacauan, kekerasan atau permusuhan.
 - 6) Memindahkan dan merusak alat- alat sekolah
 - 7) *Ghasab*, menggunakan milik orang lain tanpa izin.
 - 8) Keluar dari komplek pondok pesantren tanpa ada sesuatu kepentingan *syar'i* seperti menonton tontonan/pertunjukan, televisi/video, bioskop, orkes, wayang, sepak bola, volly dan lain-lain.
 - 9) Keluar dari komplek pondok pesantren dan masjid setelah lewat jam 22.00 WIB. (jam 10 malam waktu indonesia barat).
 - 10) Berbuat atau bertingkah aneh-aneh seperti berambut panjang (gondrong), memakai peci (kopiah) yang bukan berwarna hitam dll.
 - 11) Membawa atau menerima tamu wanita di dalam komplek pondok pesantren, walaupun ibu atau familinya.

c. Hukuman-Hukuman

- 1) Barangsiapa yang tidak mematuhi peraturan ini (melanggar) akan dita'zir atau diusir dan tidak diakui sebagai santri pondok pesantren salaf APIK Kaliwungu.
- 2) Barang siapa yang tidak masuk sekolah dan musyawarah 8 kali tanpa izin dalam 1 bulan, digundul.
- 3) Barang siapa yang tidak masuk sekolah dan musyawarah kurang 8 kali tanpa izin dalam 1 bulan, membersihkan lingkungan dan hukuman yang lain.
- 4) Barang siapa yang tidak mengenakan seragam (lengkap dengan BET) diberdirikan sampai pulang.
- 5) Barang siapa yang datang terlambat masuk ke Pondok Pesantren setelah masa liburan habis akan digundul.
- 6) Barang siapa yang datang terlambat masuk ke kelas akan diberdirikan paling lambat 15 menit.
- 7) Barang siapa yang tidak mengindahkan tata tertib ini, berhak mendapatkan sanksi yang telah ditentukan

Tabel 2. 3 Struktur Kepengurusan Pondok APIK

**STRUKTUR KEPENGURUSAN
PONDOK PESANTREN SALAF APIK
MASA KHIDMAH 1444 – 1445 H/ 2023 – 2024 M**



Sesuai dengan struktur kepengurusan Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu masa khidmat 1444 – 1445 H/ 2023 – 2024 M

B. Kepemimpinan Dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah dalam Meningkatkan Kualitas Santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu

Menurut pendapat para pengurus pondok pesantren, pemimpin pondok merupakan seseorang pribadi yang baik, bertanggung jawab, percaya diri, tegas, cerdas dan penuh kasih sayang terhadap murid-muridnya. Beliau adalah sosok suci bagi santri sebagai sosok kharismatik yang memiliki keistimewaan yang dianugerahkan Allah. Santrinya sangat menghormati dan menaatinya, santri tidak akan berani membantah apalagi mengkritik kiyai, karena perilaku itu dianggap merugikan dirinya dan kurang pantas.

Pernyataan di atas bahwa pemimpin harus bertindak bijaksana mempunyai arti bahwa pemimpin tidak boleh bertindak tanpa mempertimbangkan keyakinan akal sehat dan kepentingan hidup orang banyak. Kunci untuk membangun kepercayaan adalah keakuratan dan kegunaan, bukan kecepatan atau kelambatan. Ketabahan berarti memiliki keberanian untuk secara konsisten mendukung keputusan yang diambil dan menerima konsekuensinya, bahkan konsekuensinya yang serius, itulah yang dibutuhkan seorang pemimpin. Memimpin upaya peningkatan kualitas peserta didik (santri) berdasarkan hasil wawancara dengan KH. M Sholahuddin Humaidullah selaku Ketua Pondok Pesantren Apik Salaf Kaliwungu Kendal, mengatakan tentang peran pengasuh sebagai pemimpin dan pengembang:

“Kepemimpinan yang meningkatkan kualitas siswa, pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan perkembangan teknologi di sekitar kita. Oleh karena itu, maka perlu lebih inovatif dan kreatif dalam kemampuan berdakwah serta memahami ideologi Pancasila, serta berbusana Islam modern”.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu santri di pondok pesantren, mengemukakan bahwa:

“Peran pengasuh dalam meningkatkan kualitas peserta didik sangatlah penting. Pembimbing senantiasa mengamati aktivitas siswa dari pagi hingga sore hari, mengamati perkembangan positif siswa, memberikan nasihat dan memperbaiki kesalahan yang ada dan mungkin terjadi”.

Hasil wawancara dengan siswa mengungkapkan bahwa peran pemimpin sangatlah penting. Penting sekali menjadi seorang pemimpin yang tugasnya

mengembangkan peserta didik. Pemimpin memantau seluruh aktivitas siswa dari pagi hingga sore hari. Pemimpin bertanggung jawab atas moral, keselamatan, kesehatan, ketertiban, kenyamanan, kebersihan, kegiatan pengajaran, dan pengelolaan jadwal siswa dan lain-lain sebagainya.

1. Kiai sebagai pengambil keputusan

Disaat mengambil keputusan, kiai memastikan untuk berkonsultasi dengan bawahan dan berpikir matang-matang. Misalnya pertanyaan mengenai pertimbangan pembangunan asrama atau majlis ta'lim, atau santri yang melanggar peraturan pesantren, patut ditindak. Untuk menentukan sanksi tersebut, kiai terlebih dahulu meminta pendapat anggota tata usaha mengenai sanksi yang sebaiknya dijatuhkan kepada santri yang melanggar sanksi tersebut. Kiai mendengarkan pendapat dan permintaan anggota komite selama diskusi dan mengambil keputusan setelah melakukan penyesuaian penggunaan dokumen review.

Oleh karena itu dalam proses pengambilan keputusan, Kiai selalu melibatkan jajaran dari pengurus dan santrinya, namun mereka hanya memberikan hasil pemikirannya saja dan tidak ikut serta dalam menentukan keputusan, Keputusan akhir diambil oleh penanggung jawab yang memiliki kekuasaan tertinggi, khususnya kiainya. Berdasarkan wawancara dengan salah satu pengurus di pondok pesantren, mengemukakan bahwa:

“Pengasuh Pondok Pesantren biasanya memberikan petunjuk tentang apa yang harus dilakukan dari tingkatan struktural Pondok Pesantren ataupun pengajar. Hal ini juga diungkapkan oleh pengasuh Pondok Pesantren secara rinci apa yang terjadi kita harus melakukannya sebagai bawahan. Pekerjaan yang ditugaskan oleh beliau penekanannya adalah pada pengawasan dan penyampaian akan pekerjaan tersebut dapat diterima dan diselesaikan dengan baik”.

2. Hubungan Sosial antara Kiai dan Santri

Peran kiai di sebuah pesantren tentu saja mencakup interaksi kiai dengan masyarakat setempat dan santri sebagai pengurus pesantren. Bentuk hubungan santri dengan kiai tentu berbeda dengan hubungan Santori dengan manusia dan lingkungan. Proses dialog antara santri dan kiai, serta antara anak dengan orang tua, murid dan guru, merupakan suatu kenyataan yang tidak bisa dihindari dan

tentunya tidak lepas dari norma dan ritual. Pondok pesantren menggunakan pendekatan individual dan kelompok ketika menghadapi berbagai tipe santri. Berdasarkan wawancara dengan pengasuh pondok pesantren, mengemukakan bahwa:

“Pendekatan individual adalah ketika pemimpin mendekati siswa secara langsung untuk memecahkan permasalahannya. Sebaliknya dengan pendekatan kelompok diharapkan siswa dapat bekerja sama dengan temannya, karena keberhasilan kelompok merupakan tanggung jawab bersama.”

Begitu pula dengan *interaksi* santri dan kiyai yang terjadi di Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu terkesan kurang keakraban, ini terlihat dari bagaimana santri *berinteraksi* dengan kiai, misalnya melalui perkataan dan tingkah lakunya. Santri dengan tegas menjaga adab dan tata krama, seperti tidak melakukan kontak mata saat *berkonfrontasi*, berjalan mundur jika bertemu dengan kiai, dan minta izin kepada kiai kalau mempunyai kepentingan di luar pesantren. Perasaan takut dan keengganan santri juga menjadi penyebab yang mempengaruhi hubungan sosial antara santri dan kiai. Namun atas izin Kiai, para santri akan berani melakukan sesuatu dan mengambil risiko. Meski demikian, para pelajar memuji karakter dan etika Kiai yang luar biasa, serta jiwa kepemimpinannya yang kharismatik.

“Sesuai dengan hal itu, menurut K. Gufron Humaidullah selaku penasehat mengatakan, dalam meningkatkan mutu santri, seseorang pemimpin harus bisa selalu memberi dorongan yang positif dan baik demi menunjang mutu santri”

3. Struktur dan Pembagian Tugas

Dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, KH. Sholahuddin Humaidulloh dapat dengan jelas mendefinisikan struktur tugas yang diberikan kepada pegawai atau pengurus yang mendukungnya mencapai target pondok pesantren. Contohnya, tugas *administrator* untuk merangkum semua data masukan dan keluaran serta *korespondensi*, serta tugas terkait dari administrator rapat, *administrator* harian, dan *administrator* operasi, semuanya didefinisikan dengan jelas, sehingga *administrator* mengetahui apa yang menjadi tanggung jawabnya dan apa yang perlu dilakukan.

Dari hasil wawancara dengan pengajar Pondok Pesantren Salaf APIK didapat data bahwa :

“Harus ada pengawasan atau pelaksanaan seluruh tugas yang baik dan tanggung jawab yang diberikan pengasuh pondok kepada anggotanya, karena komunikasi yang baik bukan hanya sekedar memudahkan pengasuh pesantren dalam mengatur, tapi juga mendorong pelaksanaan tugas mereka dalam melaksanakan tugas yang di embannya demi meningkatkan kualitas santrinya”.

Kepala Pondok Pesantren Salaf APIK menambahkan bahwa:

“Semuanya yang dikatakan baik, hasilnya itu akan sangat bagus. Dalam pembagian tugas kerja Pondok Pesantren atau panduan kinerja, pengasuh mengedepankan prinsip transparansi dan kebersamaan. Beliau menambahkan, semua hal besar tidak datang dari keputusan masalah yang besar, melainkan hasil kombinasi tersebut di antara keputusan kecil yang di tanggung bersama”.

4. Pemimpin dalam menentukan efisiensi kerja

Untuk menjamin proses kerja terlaksana secara *efisien*, pimpinan pesantren mempunyai tiga cara untuk menentukan *efisiensi* kerja yaitu:

- a. Menentukan standar pekerjaan. Tentu saja, staff dapat mengukur jumlah pekerjaan yang diselesaikan.
- b. Memberikan pengarahan kepada staf atau pengurus pondok pesantren tentang tanggung jawab pondok pesantren. Hal ini memungkinkan staf atau pengurus melakukan pekerjaan mereka tanpa keberatan.
- c. Beliau menentukan komitmennya. Komitmen staf atau pengurus Ini sangat penting dalam pekerjaan. Karena dedikasi membuat karyawan dan manajer bekerja semakin keras.

Untuk itu Kiai Sholahuddin Humaidullah pun melimpahkan wewenangnya kepada bawahan supaya tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif dan efisien. Salah satu pengurus Pondok mengatakan:

“Secara kelembagaan, kepercayaan terhadap pengurus Pondok Pesantren dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan pengambilan keputusan bukan terletak pada pemberian tugas yang berada dalam lingkup kewenangan pengurus Pondok Pesantren, melainkan pada kepercayaan yang diberikan kepada Pengurus Pondok Pesantren pada kualitas dan kinerja komponen pesantren. Memberikan kebebasan kepada individu dalam menyelesaikan tugas dan mengambil

keputusan di lingkungan pesantren bukanlah hal yang mudah. Oleh karena itu pengurus pesantren tidak sekedar memberi tugas dan mengambil keputusan. Pimpinan pesantren senantiasa berkoordinasi dengan setiap komponen pesantren yang dipercayakan kepada yayasan ini, namun komunikasinya terkoordinasi”.

C. Strategi Kepemimpinan Dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu

Strategi kepemimpinan kiai untuk meningkatkan kualitas santri Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu pada saat pelaksanaannya dilakukan oleh KH. Sholahuddin Humaidulloh sebagai pengasuh memasang berbagai strategi, supaya bisa menggapai strategi tersebut melalui proses panjang. Kemudian berdasarkan hasil *survey* lapangan, pengamatan dan wawancara oleh penulis sebagai berikut:

1. Hafalan *Nadzoman*

Nadzom (syair) adalah puisi klasik, yang disusun berjajar dan menjadi bait seperti halnya puisi pada umumnya. Dilihat dari sudut asal usul bahasa, kata *nadzam* sendiri berasal dari bahasa Arab yang berarti teratur, karangan. Singkatnya, *Nadzam* adalah puisi atau sebuah puisi terdiri dari baris-baris yang berbeda, dan jatuh ke dalam salah satu baris. serta empat atau empat orang yang disusun berdasarkan urutan kata yang dibicarakan tentang nasehat atau ajaran islam. Ada beberapa strategi yang dilakukan kiai dalam meningkatkan kualitas hafalan di Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu.

a. Setoran Tiga Kali Sehari

Mengingat kondisi para santri yang sebagian besar santri yang mempunyai pekerjaan rumah yang banyak dan juga ingin menghafal *nadzoman*, tentu bukanlah hal yang mudah. Namun pihak pesantren dapat memastikan bahwa hal tersebut merupakan hal yang lumrah dan wajar dalam banyak kegiatan pembelajaran. Seperti yang disampaikan oleh kepala pondok bahwa:

“Dalam program hafalan disini khusus 3 kali sehari dilakukan saat mau memasuki jam pertama untuk setoran lama (lalaran), setelah Ashar untuk setoran muroja'ah dan setelah Musyawarah untuk setoran baru”.

Pernyataan di atas juga didukung oleh observasi yang dilakukan, berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di lapangan pada hari Sabtu. Menemukan adanya setoran hafalan tiga kali sehari, dan siswa melakukan setoran hafalan pada saat hendak memulai pelajaran pertamanya, setelah Ashar, dan setelah Isya'. Setiap saat mau memasuki jam pertama untuk setoran lama (*lalaran*) semua santri baik *ziyadah bin-nadzri* ataupun *bil-ghoib* diwajibkan untuk lalaran. Namun untuk setelah Ashar muroja'ah bersama setiap hari sabtu dan selasa dan *ba'da musyawarah* untuk setoran baru yang dilakukan masing-masing tingkatan dan disetorkan ke *mustahiqnya*. Berdasarkan hasil wawancara dan survei di Pondok Pesantren APIK Kawman Kaliung Salaf, peneliti dapat menyimpulkan bahwa setoran tiga kali sehari bisa meningkatkan kualitas hafalan di kalangan santri.

b. Ujian *Muhafadhoh Suhgro*

Muhafadhoh secara mekanis ialah menghafal sesuatu yang tidak menghiraukan arti. Atau seperti yang kita ketahui, menghafalkan apa yang sepatutnya di hafalkan lalu menyetorkan kepada mustahiq secara runtun. penelitian bersama kepala madrasah, dalam wawancara beliau menyebutkan strategi kepemimpinan Kiai untuk meningkatkan kualitas santri, beliau menyatakan:

“Menghafal nadzoman merupakan program unggulan dari Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu. Selain itu ada beberapa strategi yang dapat dilakukan guna untuk menjaga kualitas hafalan, khususnya melalui kegiatan yang mengharuskan santri untuk menjaga hafalannya seperti Muhafadhoh suhgro setiap akhir bulan, pada saat pelaksanaan saya mengarahkan kegiatan dengan tujuan untuk memastikan kegiatan berjalan lancar terus menerus. Selain itu pemimpin juga membimbing, mengajar dan mengarahkan santri terutama apabila terdapat kesalahan dalam proses menghafal”.

Hal senasa juga peneliti tanyakan dengan salah satu santri, dalam pernyataannya:

“Setiap akhir bulan ba'da Isya ada Muhafadhoh suhgro yang kami laksanakan bersama para asatidz, kami dibimbing dan diawasi. Bagi saya, kegiatan ini merupakan hal yang baik karena di bawah pengawasan langsung beliau hafalan Muhafadhoh suhgro para santri ini tetap terjaga”.

Pernyataan di atas juga didukung oleh hasil pengamatan peneliti pada hari Minggu, yang menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan pengasuh Pondok Pesantren untuk meningkatkan kemampuan menghafal *nadzoman* adalah melalui *muhafadhoh suhgro*. Kegiatan ini dilaksanakan setiap akhir bulan ba'da Isya, dimana para santri-santri berkumpul dalam suatu majelis yang pelaksanaannya dipimpin langsung oleh pemimpin pondok yang mengarahkan kegiatan dan membimbing serta mengarahkan santri supaya tetap menjaga kemampuan mengingat yakni dengan melaksanakan *muroja'ah* bersama-sama dan mendorong santri lainnya untuk lebih hafal.

Berdasarkan hasil wawancara dan *observasi* lapangan menunjukkan bahwa untuk meningkatkan peningkatan kualitas hafalan santri, digunakan strategi kiai khususnya melalui program *muhafadhoh suhgro*. Hal ini bertujuan untuk membantu santri mempertahankan daya ingatnya dan tetap mempertahankan daya ingatnya dalam kehidupan sehari-hari, walaupun ada sebagian santri yang masih mengerjakan karena terpaksa, dengan *muhafadhoh suhgro*, santri tetap berusaha untuk menguasai dan menghafalnya serta memotivasi santri lainnya.

c. Ujian *Muhafadhoh Kubro*

Keberhasilan setiap program hafalan terlihat dari kegiatan ujian *muhafadhoh* Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu. Menyelenggarakan ujian *muhafadhoh* satu kali dalam setahun dengan masing-masing ujian *nadzoman*. Ujian ini adalah bentuk penilaian selama satu tahun untuk program hafalan. Tujuannya antara lain:

- 1) Memperoleh hasil daya ingat santri
- 2) Mengetahui keefektifan proses pembelajaran
- 3) Menentukan tingkat hasil belajar dengan *presentase* sangat baik, baik, kurang, sangat kurang dan kurang memuaskan.

Sehubungan dengan wawancara dengan salah satu pengurus pondok pesantren tentang strategi kepemimpinan kiai untuk meningkatkan kualitas hafalan santri:

“Khususnya ujian muhafadhoh, juga merupakan bentuk dari strategi beliau untuk menjaga kemampuan mengingat santri. Setiap tahunnya ada kegiatan hafalan muhafadhoh yang dilaksanakan satu kali dalam setahun, muhafadhoh berupa uji kemampuan menghafal nadzoman, Dengan adanya harapan ini, santri akan selalu menjaga kemampuannya dalam menghafal dengan lancar”.

Dari pernyataan di atas, peneliti bisa menyimpulkan bahwa strategi kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan kualitas hafalan santri di pesantren adalah tes *muhafadhoh*. Apabila diambil satu kali setahun, untuk bisa mengikuti ujian *muhafadhoh*, siswa harus hafal *nadzoman* yang diwajibkan dan jika ada siswa yang tidak mencapainya, maka bisa menjadi penyebab santri tidak naik kelas. Tes ini bertujuan untuk meningkatkan daya ingat dan kemampuan mempertahankan ingatan siswa.

2. Kedisiplinan santri

Menerapkan strategi kepemimpinan Kiai untuk meningkatkan kedisiplinan santri yang tinggal di pesantren tersebut, memperoleh dukungan dan bimbingan Kiai dan pengurus pondok pesantren selama 24 jam sehari dan mendapat pembelajaran komprehensif untuk mengurangi pengaruh negatif dari luar. Karakter diajarkan secara terus menerus oleh para kiai, ustadz-ustadz dan para pengurus yang tujuannya membentuk kepribadian santri supaya lebih baik. Pondok pesantren bukan hanya menjadi tempat tinggal para santri, namun juga menjadi tempat terbentuknya moralitas melalui pembelajaran dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini karena para santri yang menginap dapat belajar tambahan yang dapat bermanfaat bagi para santri dalam hal pengetahuan etika. Oleh karena itu, beberapa rencana telah dilaksanakan oleh pemimpin untuk meningkatkan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren

a. Tata Tertib

Di bawah ini akan disajikan hasil wawancara yang menunjukkan dan mendokumentasikan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren yang terdiri dari kiai, ustadz dan pengurus, menurut penjaga Pondok Pesantren:

“Berbicara tentang kedisiplinan merupakan perilaku yang harus dimiliki setiap individual khususnya pelajar. Adanya disiplin ini

menunjukkan bahwa seseorang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam mencapai sesuatu. Seperti halnya jamaah, ketika para santri mengetahui dan menyadari bahwa dirinya bahkan dibutuhkan di jamaah dengan sendirinya, ia akan memimpin jamaah dengan riang, antusias dan tepat waktu”.

Beliau juga menambahkan:

“Ini yang sangat saya harapkan dari anak-anak yang tidak harus dimarahi tanpa disuruh-suruh, dan atas kerja keras para santri ini sadar dengan kebutuhannya. Ingatlah bahwa ini bukan hal yang mudah, kita harus menjalaninya secara perlahan karena semuanya masih dalam proses pembelajaran. Kami telah menetapkan peraturan yang dapat dijadikan pedoman bagi siswa dalam kehidupan sehari-hari selama berada di pesantren dan ada juga strategi lain terutama melalui kebiasaan – kebiasaan baik yang hakikatnya baik, seperti nasehat dan arahan serta dorongan terus menerus yang akan berujung pada meningkatnya karakter kedisiplinan santri”.

Observasi peneliti dilapangan menunjukkan bahwa dalam peningkatan disiplin santri, peraturan ditetapkan oleh bawahan dengan ketetapan pengasuh dan dilaksanakan oleh pengurus dan santri. Tidak ada perbedaan antara santri yang menjadi pengurus dengan santri biasa, semuanya diwajibkan mengikuti aturan yang ditetapkan bersama, karena peraturan dan tata tertib pesantren diberlakukan untuk mengelola pesantren dan para santri agar tetap berada pada jalur yang benar. Adanya tata tertib adalah guna membentuk kepribadian santri supaya selalu disiplin, menjaga ketertiban, melatih tanggung jawab dan membatasi tingkah laku santri agar tidak keluar dari kerangka dan mematuhi standar pesantren yang berlaku. Karena untuk menggali ilmu di pesantren diperlukan yang namanya *tirakat*, *istiqomah*, dan ketekunan supaya ilmu itu menjadi keberkahan dan bermanfaat. Nah di sinilah peran peraturan perundang-undangan sangat penting dalam menata dan menjaga santri supaya tetap pada jalurnya.

b. Nasehat

Nasehat tersebut bertujuan untuk mengingatkan, mengoreksi dan meminimalisir kemungkinan terjadinya kesalahan dan kebiasaan buruk yang dilakukan santri supaya tidak diulang kembali dikemudian hari, nasehat yang baik bisa mendatangkan kekuatan *positif* bagi santri dan lebih bersemangat

dalam tingkah laku sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam agama dan yang berlaku di pondok pesantren.

Berdasarkan *observasi* peneliti di lapangan, meningkatkan kedisiplinan santri juga melibatkan pemberian nasehat. Ketika peneliti menemukan beberapa kegiatan yang dilaksanakan pengurus pada jam sebelum waktu *Jam'ah*, masing-masing pengurus melakukan *monitoring* keruangan masing-masing santri untuk memastikan bahwa semua santri telah siap untuk berangkat ke Masjid. Namun masih ada saja santri yang terlambat atau suka menunda-nunda dan menganggap remeh. Namun semua itu bisa diatasi secara bertahap, perlu ada proses, memahami secara perlahan agar tidak menyinggung perasaan santri. Dalam pelaksanaannya, pengurus diberikan kewenangan dan tanggung jawabnya untuk mendukung kiai mencapai tujuan penegakan disiplinnya. Memang dalam pelaksanaannya tidak sesederhana yang kita bayangkan, namun pengurus akan berusaha memberikan semangat dan mengingatkan santri tentang pentingnya kedisiplinan apapun perilaku/ kondisinya terutama dalam kehidupan sehari-harinya di pesantren.

BAB VI
ANALISIS KEPEMIMPINAN DAKWAH KH. M.
SHOLAHUDDIN HUMAIDULLAH DI PONDOK PESANTREN
SALAF APIK KALIWUNGU KENDAL

A. Kepemimpinan Dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah di Pondok Pesantren Salaf Apik Kaliwungu Kendal

1. Kepemimpinan KH. M. Sholahuddin Humaidullah

Seorang pemimpin formal maupun non-formal harus mempunyai kepemimpinan khusus guna memimpin pegawainya. Keberhasilan seorang pemimpin sangat bergantung pada kualitas kepemimpinannya, kemampuannya dalam mempengaruhi dan bekerjasama dengan tugas lain atau tugas bawahannya untuk mencapai tujuan. Hal ini menunjukkan bahwa hal tersebut harus dilaksanakan oleh seluruh anggota yang berpartisipasi, dalam hal ini mereka yang tinggal di pesantren. Pimpinan pesantren selaku pemimpin harus bisa memberi bimbingan dan pengawasan, meningkatkan kemampuan, membuka komunikasi dan mendelegasikan tugas.

Kepemimpinan merupakan perilaku individu dalam melaksanakan kegiatan yang mengarahkan suatu kelompok menuju tercapainya tujuan tertentu. Dalam hal ini, pemimpin mengetahui kedua sisi perilaku yakni struktur inisiatif dan perhatian. Struktur inisiatifnya merupakan semacam hubungan masyarakat antara dirinya dengan orang yang dipimpinnya, upayanya untuk menciptakan model organisasi, saluran komunikasi, dan proses kerja yang jelas. *Caring Behavior* (Struktur kepedulian) menggambarkan perilaku kepemimpinan yang mengekspresikan kesetiaan, persahabatan, rasa saling percaya, dan kehangatan dalam hubungan kolaboratif antara pemimpin dan anggota tim.

Pengurusan Kiai Pesantren Salaf APIK juga mempunyai dua aspek yang sangat mirip yaitu perilaku positif dan perilaku peduli. Hubungan kerja kiai Sholahuddin dengan pengurus pesantren sangat kuat dan terjalin suasana hangat, dan menjadi bagian dari pesantren tercermin dari cara mereka mengambil keputusan. Kiai Sholahuddin selalu menyeleksi secara cermat dan memiliki staf serta santri yang mempunyai kepercayaan, wewenang dan tanggung jawab untuk

membantu menjalankan sebuah pesantren. Misalnya dalam mengambil keputusan mengenai pembangunan sarana dan prasarana, kiai Sholahuddin Humaidullah berkonsultasi dengan santrinya sebelum mengambil keputusan.

Bukan hanya dari segi pembangunan sarana dan prasarana pesantren saja, dalam menyelesaikan permasalahan santri yang tidak mematuhi aturan pesantren sudah menjadi tanggung jawabnya, Kiai Sholahuddin tidak memberikan hukuman langsung kepada santri yang melakukan kejahatan, namun ia menyikapinya terlebih dahulu dengan mempertimbangkan apakah tindakan yang dilakukan adalah pelanggaran berat, misalnya pencurian, mabuk-mabukan, perjudian dan perzinahan. Jika pelanggarannya ringan sampai sedang Kiai Sholahuddin tidak ikut memberikan sanksi, hanya melimpahkan perkaranya kepada santri yang diberi kewenangan memberikan hukuman yang setimpal bagi santri yang melakukan pelanggaran.

Dengan demikian terlihat jelas perilaku inisiatif pimpinan Pondok Pesantren, hubungan pimpinan dengan bawahannya diungkapkan melalui komunikasi *vertikal* dalam membuat model organisasi untuk menggerakkan Pondok Pesantren dalam suatu arah yang *progresif* dan *berevolusi* dengan gaya kepemimpinan yang lain. Ciri khas Kiai Sholahuddin adalah gaya kepemimpinannya yang kharismatik. Selain itu, melihat dengan jelas bahwa dalam pelaksanaan tata cara kerja, mempunyai keyakinan yang sangat tinggi antara kiai dan murid-muridnya. Melalui kepemimpinannya, beliau bisa mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu yang menjadi pokok tujuan Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu.

Dari apa yang peneliti lihat, pemimpin pondok dalam kepemimpinannya selalu berusaha memahami orang-orang yang berada dibawahnya dan kadang-kadang terkesan memaksa, namun adanya terkesan memaksa itu untuk kebaikan bersama dan kondisi tertentu. Dan untuk menyelesaikan semua permasalahan tersebut, pemimpin pondok tidak dapat melakukannya sendiri, ia membutuhkan nasehat dari para bawahannya. Dalam hal ini, observasi adalah jawabannya. Dengan cara ini pemimpin pondok akan memperoleh kumpulan pendapat yang

berbeda-beda, dan untuk mendukungnya perlu dipilih jawaban dari pendapat-pendapat yang berbeda tersebut.

Kepemimpinan adalah kualifikasi yang harus dimiliki oleh tiap-tiap pimpinan dalam mengarahkan sebuah grup, baik yang terstruktur maupun yang tidak. Mengingat pemimpin merupakan figur sentral dalam kelompok, maka fungsinya sangatlah penting. Diangkatnya seorang pemimpin yang bertanggung jawab terhadap pengembangan profesional dan pencapaian tujuan ditunjuk menurut prosedur dan persyaratan tertentu. Pemimpin profesional memikirkan cara melakukan perubahan dan berhenti memikirkan seperti apa perubahan itu nantinya sesuai dengan apa adanya sehingga tidak tertindas oleh perubahan tersebut.

Kesimpulan yang didapat bahwa keberhasilan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sangat bergantung pada sosok pemimpin, proses, dan gaya kepemimpinan. Hal ini erat kaitannya dengan aktivitas yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kualitas peserta didik harus mampu mengantisipasi potensi perubahan dalam perencanaan. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai keterampilan khusus untuk kreatif dan inovatif dalam dakwahnya. Selain itu, gaya berpakaian yang modern dan kekinian sangat penting pada saat berdakwah agar pesan dapat tersampaikan dengan sukses.

2. Peranan Kepemimpinan KH. M. Sholahuddin Humaidullah

Henry Mintzberg menjelaskan bahwa semua pemimpin, apapun posisi hierarkinya, mempunyai tiga peran utama. Salah satunya adalah peran pertama dalam hubungan interpersonal, yaitu peran pemimpin utama yang bertindak atas nama organisasi. Setiap kali memimpin, selalu ada peluang dan permasalahan yang muncul secara tiba-tiba, seperti menghadiri upacara pembukaan, upacara pengukuhan, pemotongan pita, pertunjukan dan kegiatan-kegiatan lain yang mengatasnamakan organisasi yang dipimpinnya. Peran kedua adalah sebagai pemimpin. Dalam peran ini, pemimpin utama bertindak sebagai pemimpin, menjaga hubungan interpersonal dengan orang yang dipimpinnya, dan menjalankan fungsi-fungsi utama seperti mengarahkan, memotivasi, mengasuh,

dan mengendalikan. Ketiga, peran pemimpin di sini sebagai pejabat tingkat menengah adalah berinteraksi dan memperoleh informasi dari rekan kerja, karyawan, dan orang lain di luar organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang dipimpin oleh pemimpin tidak bersifat otonom dan memerlukan pemimpin untuk berinteraksi dengan orang atau kelompok tertentu di luar organisasi.

Peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan orang lain dari seseorang berdasarkan posisinya dalam sistem. Peran dipengaruhi oleh kondisi sosial internal dan *eksternal* dan bersifat stabil. Peran adalah jenis perilaku yang diharapkan dari seseorang dalam situasi sosial tertentu. Peran-peran ini memberikan contoh sikap, nilai-nilai, dan tujuan yang diharapkan dari seseorang berdasarkan posisinya dalam masyarakat. Peran Kiai Sholahuddin Humaidullah di Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu tidak hanya sebagai pemimpin bagi santrinya, namun juga sebagai pemimpin bagi masyarakat.

Kiai seringkali dipandang sebagai panutan atau contoh pemimpin yang baik. Selain itu, Kiai juga menjadi wadah bagi masyarakat awam yang belum memiliki pemahaman mendalam tentang ilmu agama untuk bertanya tentang ajaran Islam, karena kiai juga bertanggung jawab untuk kemajuan masyarakat, hal inilah yang menyebabkan kiai menjadi seorang mentor dan pemimpin rakyat. Agar kiai dapat eksis dalam amanah dan fungsinya, diperlukan kearifan, wawasan, keahlian dan keterampilan untuk memajukan ilmu pengetahuan Islam, serta kemampuan menyampaikan sikap dan pandangan berdasarkan syariat Islam.

Pemimpin memantau seluruh aktivitas para santri dari pagi hingga sore hari. Pemimpin bertanggung jawab atas moral, keselamatan, kesehatan, ketertiban, kenyamanan, kebersihan, kegiatan pengajaran, dan pengelolaan jadwal santri. Selain itu, dalam menjalankan kepemimpinan, harus bisa memahami tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin, yang tidak kalah pentingnya adalah para pemimpin puncak mengetahui dan memahami perannya. Peran seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya adalah:

- a. Peranan hubungan interpersonal
- b. Peranan informasi

c. Sebagai pengambil keputusan

Oleh karena itu, pemimpin adalah orang yang harus mampu mengerahkan seluruh sumber daya yang ada di pondok pesantren agar dapat menghasilkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan. Pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan mendadak, mengatasi kelemahan, dan menggerakkan organisasi menuju tujuannya dalam jangka waktu yang ditentukan. Oleh karena itu, kita dapat mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kunci keberhasilan organisasi. Selain itu, kolaborasi mengharuskan para pemimpin untuk menjadikan efisien di setiap langkah aktivitas.

Peranan seorang kiai juga dapat dilakukan dengan cara melalui pendekatan dan pengembangan yang harus bisa dijalankan dengan baik:

a. Pendekatan

Pendekatan ini dapat diartikan sebagai cara pandang atau *perspektif* terhadap proses pembelajaran. Pendekatan ini menitik beratkan pada penggunaan strategi pembelajaran langsung. Pendekatan ini juga dapat diartikan sebagai pendekatan dalam menghadapi berbagai tipe santri di pesantren. Pondok pesantren menggunakan pendekatan individual dan kelompok ketika menghadapi berbagai tipe santri. Hal ini dilakukan untuk memudahkan penyampaian materi pembelajaran, menghemat waktu, memperoleh pemahaman lebih mendalam tentang kepribadian santri, dan memudahkan penilaian hasil belajar.

b. Pengembangan Kepada Santri

Pengembangan merupakan suatu usaha dan kegiatan yang dilakukan secara efektif untuk mencapai hasil yang baik. Perkembangan memberikan arah penting bagi perkembangan peserta didik, khususnya perkembangan sikap dan perilaku. Secara ringkas dapat kita simpulkan bahwa metode pengembangan adalah metode melatih dan membimbing peserta didik.

Ada beberapa alternatif yang bisa dilakukan pemimpin Pondok Pesantren untuk meningkatkan kualitas santrinya, antara lain:

- a. Menerapkan manajemen modern
 - b. Mengatur dan mengelola secara hati-hati,
 - c. Sistem pendidikan dan pengajaran
 - d. Kurikulum di pesantren
 - e. Memberikan berbagai keterampilan kepada siswa.
3. Model Kepemimpinan KH. M. Sholahuddin Humaidullah

Sejarah mengajarkan bahwa model kepemimpinan Nabi memang mampu mengubah wajah sejarah dari primitif (*jahiliah*) menjadi beradab. Keberhasilan model kepemimpinan yang dikembangkan Nabi pada hakikatnya adalah komitmen moral yang teguh. Nabi benar-benar menggambarkan dirinya sebagai pemimpin umat dan masyarakat, memiliki akhlak mulia dan patut ditiru dalam segala hal. Rasulullah memang tidak banyak memberikan perintah dan larangan, namun beliau memberikan gambaran yang baik. Rasulullah tidak akan memerintahkan orang lain sebelum memerintahkan diri sendiri, dan Rasulullah tidak akan melarang sebelum dirinya melarang dirinya sendiri.

Kepemimpinan Rasulullah bukan hanya menggunakan akal dan jasmani, melainkan memimpin umat dengan hati, rasa aman, dan kebahagiaan. Sebagaimana diketahui, era kepemimpinan Rasulullah dikaitkan dengan kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf APIK ada kemiripan dalam kepemimpinannya. Oleh karena itu, kepemimpinan Rasulullah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Model Kepemimpinan *Otoriter*

Rasulullah SAW adalah pemimpin yang keras untuk menghukum orang kafir, serta mengikuti petunjuk dan tuntutan Allah SWT. Hukuman tidak murah hati sebagai imbalan bagi mereka yang tidak menaati, atau tidak percaya kepada penciptanya dan mengkhianatnya demikian pula kategori amal shalehnya tetap sama kategorinya. Model *otoriter* juga berlaku di Pondok Pesantren Salaf APIK yang menjadi salah satu bentuk penekanan pengurus. Salah satunya adalah waktu salat fardhu siang dan malam lima waktu yang tepat dan tidak dapat diubah.

Pemimpin pondok juga menghimbau kepada para pengurus untuk menaati peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan jika Pemimpin tidak menaati peraturan tersebut, Pemimpin pondok dapat memberikan sanksi kepada bawahannya atas pelanggaran yang dilakukan. Oleh karena itu, kepemimpinan Nabi dan Pemimpin Pondok Pesantren APIK merupakan bentuk spesifik dari kepemimpinan *otoriter*, sehingga *otoriterisme* yang terjadi pada masa kepemimpinan Nabi dan Pemimpin Pondok Pesantren APIK Salaf merupakan arahan yang jelas. Permintaan saran, pendapat, inisiatif, kreasi, dll ditutup sepenuhnya.

b. Model Kepemimpinan Demokrasi

Kepemimpinan demokratis Nabi Muhammad terlihat jelas dalam kehidupan sehari-harinya. Sebagai seorang pemimpin besar, ia tidak sekadar duduk di istana gemerlap atau mengasingkan diri demi menegakkan dan mempertahankan kewibawaannya sebaliknya, kewibawaannya yang besar berarti ia mampu bekerja sama dengan umatnya. Suka duka, sedih dan gembira, senang dan susah dirasakan bersama. Kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin Pondok Pesantren Salaf APIK, serupa dengan kepemimpinan Nabi yang juga bersifat demokratis karena pemimpin Pondok Pesantren Salaf APIK menjalin hubungan yang baik dengan bawahannya dan senantiasa memberi motivasi dan bimbingan agar dapat melakukan tugasnya dengan baik.

Terlebih lagi, pemimpin Pondok Pesantren APIK selalu memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk menciptakan sesuatu yang baru yang sejalan dengan kemajuan organisasi dan sekaligus tidak bertentangan dengan peraturan yang ada. Berdasarkan pemaparan di atas, maka model kepemimpinan kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf APIK dan Rasulullah pada dasarnya bersifat situasional dan dilaksanakan dengan sistem nilai yang baku dalam bentuk pemerintahan.

c. Model Kepemimpinan Karakteristik

Nabi Muhammad memiliki akhlak dan kualitas yang sangat mulia dalam menjalankan kepemimpinannya dan kita perlu mempelajari kualitas-

kualitas ini ketika memimpin organisasi. Nabi Muhammad SAW mempunyai banyak sifat hebat, namun secara umum Nabi Muhammad SAW mempunyai empat sifat kepemimpinan:

1) *Shiddiq* (Benar)

Pemimpin Pondok Pesantren Salaf APIK berusaha jujur, seperti yang dilakukan Nabi Muhammad SAW sebagai seorang pemimpin. Kiai Sholahuddin Humaidullah mengamalkan sifat-sifat kepemimpinan Rasulullah dengan karakter *integritas* yang patut dimiliki oleh pimpinan dan staf pengurus Pondok Pesantren Salaf APIK.

2) *Amanah* (Dapat Dipercaya)

Sebagai seorang pemimpin, Nabi Muhammad SAW sangat memperhatikan kebutuhan masyarakat dan mendengarkan keinginan serta keluh kesah mereka. Seperti halnya kepemimpinan Rasulullah, pemimpin Pondok Pesantren Salaf APIK mengikuti sifat Rasulullah dengan menerapkan secara profesional peraturan yang ada di Pondok Pesantren Salaf APIK. Artinya bekerja secara disiplin, kompeten dan tepat waktu serta memberikan hasil yang baik.

3) *Tabligh* (Menyampaikan)

Dalam sejarah kepemimpinan Nabi Muhammad, kita semua mengetahui bahwa salah satu sifat utama Nabi Muhammad adalah menyampaikan firman Allah kepada seluruh umat manusia melalui dakwah. Demikian pula pemimpin Pondok Pesantren Salaf APIK harus menaati aturan yang berlaku dalam organisasi, yaitu keteladanan dan tanggung jawab atas tanggungannya, menjadi teladan yang baik kepada pegawai, dan teliti dalam mencapai tujuan kerja. Bertindak obyektif dan konseptual untuk memperbaiki sistem.

4) *Fathonah* (Cerdas)

Fathonah artinya cerdas, Rasulullah adalah pemimpin yang cerdas dalam menyampaikan firman Allah agar seluruh umat dapat mengikuti ajaran-Nya. Demikian pula kepemimpinan yang diberikan kepada pemimpin Pondok Pesantren Salaf APIK sudah sesuai dengan aturan yang

berlaku, yaitu mengharuskan adanya penyempurnaan terhadap hal-hal yang sudah ada dan menciptakan hal-hal baru guna meningkatkan kinerja organisasi.

d. Model Kepemimpinan Kharismatik

Model kepemimpinan seperti ini bisa disebut sebagai model kepemimpinan karismatik, apalagi Kiai Sholahuddin Humaidullah mempunyai daya tarik tersendiri yang membuat para santri, ustadz dan masyarakat sangat menghormatinya. Ketakutan yang dirasakan santrinya terhadap kiai Sholahuddin Humaidullah membuat mereka sangat menghormatinya. Kepemimpinan ini juga terkait dengan model kepemimpinan kontijensi yang dikemukakan oleh Fiedler, kiai Sholahuddin Humaidullah mempunyai kemampuan menciptakan situasi nyaman dalam hubungannya dengan santri dan masyarakat. Kepemimpinan dan kebijakan Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu dapat diterima oleh santri dan pengurusnya.

4. Fungsi Kepemimpinan KH. M. Sholahuddin Humaidullah

Fungsi kepemimpinan akan terwujud apabila kinerjanya selalu berlangsung dalam interaksi antar individu dalam lingkungan organisasinya. Supaya fungsi kepemimpinan bisa dilaksanakan secara efektif dan efisien, pemimpin harus mempunyai kemampuan mengarahkan, mengendalikan, memantau, dan membantu dengan berpartisipasi bersama anggota dalam menyelesaikan tugas utama kegiatan organisasi. Pemimpin juga harus mampu mempengaruhi orang yang dipimpinnya untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab di bidangnya masing-masing sesuai dengan tujuan utama organisasi.

Perilaku kepemimpinan kelompok secara keseluruhan berbeda dengan perilaku kepemimpinan individu anggota kelompok, dan perilaku kepemimpinan individu juga berbeda-beda tergantung pada tingkat kematangannya. Masing-masing mempunyai tingkat kematangan yang berbeda-beda, keputusan yang diambil tergantung pada kematangan bawahan, artinya keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya dalam

menjadikan fungsi kepemimpinannya bergantung pada tingkat kompetensi bawahannya. Tingkat kompetensi bawahan dibagi menjadi empat kategori, yaitu: intruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi.

a. Intruksi

Kepemimpinan Intruksi berupaya menghubungkan kepemimpinan dengan situasi dan kondisi. Dalam fungsi kepemimpinan, pengarahan memiliki tiga karakteristik umum. Jumlah dan arahan yang diberikan pemimpin, tingkat emosi yang diberikan pemimpin, serta tingkat kematangan dan kesiapan pengikut dalam melaksanakan tugas atau tujuan tertentu. Intruksi adalah pengikut dengan kematangan rendah yaitu seseorang yang tidak mampu mengambil tanggung jawab untuk mencapai sesuatu, tetapi tidak mau mengambil tanggung jawab untuk itu. Fungsi ini dijalankan oleh Kiai Sholahuddin Humaidullah dalam kedudukannya sebagai pimpinan pesantren yang mengeluarkan petunjuk atau perintah. Kiai Sholahuddin Humaidullah menggunakan komunikasi satu arah dalam mendistribusikan perintah kerja kepada seluruh pengurusnya.

b. Konsultasi

Didalam hal sifat manusia seorang pemimpin memberi arahan dan mencoba bergerak melalui komunikasi dua arah mengharuskan bawahan untuk berpartisipasi dan ikut dalam praktek apa yang diinginkan pemimpin. Dalam model ini, perilaku terkait pekerjaan tinggi dan perilaku sosial tinggi. Konsultasi atau konseling merupakan tingkat kematangan rendah ke sedang, dengan karakteristik mereka yang tidak bisa dan ingin bekerja menjawab semua tanggungjawabnya. Pemimpin dengan model ini menunjukkan perilaku yang banyak memberikan bimbingan dan dukungan. Kiai Sholahuddin Humaidullah juga menjalankan fungsi tersebut dalam peran kepemimpinannya, terutama sebelum mengambil keputusan penting dan strategis selalu berkonsultasi dengan pegawainya dan memperoleh berbagai informasi, data, dan pendapat dari bawahannya.

c. Partisipan

Fungsi partisipatif merupakan wujud dari *habluminannaas* dan juga merupakan bentuk komunikasi dua arah, baik secara *vertikal* ataupun *horizontal*. Pemimpin harus berusaha untuk menginspirasi anggota organisasi untuk berkomunikasi. Partisipasi ini dapat berbentuk diskusi yang sangat penting dalam ajaran Islam. Biasanya kiai Sholahuddin Humaidullah bersama para pengurus organisasinya mengadakan pertemuan untuk membahas segala permasalahan terutama masalah perencanaan mengenai perkembangan dan kemajuan pondok pesantren yang dikelolanya.

Di satu sisi, pengasuh Pondok Pesantren membimbing bawahan dan terhubung langsung dengan sesuatu, kapan dan apa pekerjaan harus di selesaikan, sebaliknya pimpinan Pondok Pesantren melimpahkan atau mempercayakan seluruh tugas dan kewajiban kepada rekan-rekannya. Tapi ini bukan hal baru saat pembagian pekerjaan, mengambil keputusan, dan pemecahan masalah pengasuh Pondok Pesantren menimpa seluruh *steakholder* pondok hingga hal terkecil. Hal ini tercermin dalam keputusan tersebut apa yang diambil tidak dilakukan hanya satu pihak, sehingga ketika menyangkut timbal balik proses pengambilan keputusan dilakukan bersama oleh semua orang.

Situasi yang baik tidak dapat terjadi begitu saja tanpa komunikasi dan partisipasi berbagai komponen. Oleh karena itu pemimpin Pondok Pesantren mengutamakan komunikasi yang baik dengan semua elemen pesantren dan melibatkan semua pemangku kepentingan Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu dalam berbagai aspek. Meskipun telah disebutkan dengan jelas bahwa ada hal-hal tertentu yang mungkin dibatasi dengan masuknya komponen Pondok Pesantren, karena hal tersebut diatur oleh tingkat kepentingan dan kepentingan yang harus diberikan ketika termasuk mengambil keputusan mengenai kebijakan pesantren.

d. Delegasi

Kepemimpinan terakhir adalah mendelegasikan, perilaku kepemimpinan ini hanya memberikan sedikit arahan dan sedikit sekali

dukungan. Ini bukan tentang dengan sengaja memberikan kebebasan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas dan mengambil keputusan, tetapi tentang memberi mereka keberanian untuk mengambil keputusan. Di Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu, model kepemimpinan ini sangat sering diterapkan oleh pemimpin pesantren dalam menyelesaikan tugas dan mengambil keputusan. Pemimpin tidak dapat menyelesaikan tugas-tugas yang berkaitan dengan kepentingan organisasi tanpa bantuan orang lain, jadi berdayakan dan percayai orang lain untuk membantu menyelesaikan tugas-tugas utama organisasi. Untuk itu Kiai Sholahuddin Humaidullah pun melimpahkan wewenangnya kepada bawahannya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

B. Strategi Kepemimpinan Dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah Dalam Meningkatkan Kualitas Santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu

Seiring berjalannya waktu, terdapat banyak sekali pondok pesantren khususnya di Kaliwungu, dan setiap pondok pesantren mempunyai visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai berbeda-beda. Tentu saja, pencapaian tujuan memerlukan inovasi dalam memahami dan menyiapkan berbagai jenis strategi yang harus dimiliki para pemimpin. Dengan mengingat hal ini, inilah arti seorang pemimpin yang dipertimbangkan apa artinya menjadi pemimpin yang efektif. Strategi kepemimpinan merupakan sebuah tindakan yang sangat diperlukan guna melaksanakan seluruh fungsi Pondok Pesantren, karena menyangkut peningkatan kualitas santri, yakni pemimpin sebagai panutan.

1. Strategi Kepemimpinan

Kiai Sholahuddin Humaidullah menerapkan strategi kepemimpinan dakwah melalui perilaku, sikap, dan pemahaman keagamaan kepada santri selama beliau menjadi pemimpin Pondok Pesantren sebagai berikut:

a. Keteladanan dan Pembiasaan (*Bil Hal*)

Perilaku yang baik adalah perilaku yang dilakukan dengan sengaja atau tidak, hal ini dimaksudkan memberikan contoh untuk mereka yang mengetahuinya. Berdasarkan data yang ditemukan peneliti di Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu menerapkan keteladanan ini

dengan memberi contoh *bil hal*. Hal ini dilaksanakan oleh tokoh kiai, ustadz dan pengurus yang mempunyai kewenangan untuk mendisiplinkan santrinya. Kiai dalam pelatihan tindakan mendisiplinkan santri ini didasarkan pada tingkah lakunya sehari-hari dan melakukan hal-hal yang mengarah pada peniruan perilaku yang baik.

Tidak hanya para pengurus saja yang mempunyai kemampuan untuk membantu Kiai mencapai cita-citanya, namun juga banyak ustadz, khususnya yang terlibat dalam pekerjaan belajar mengajar. Pengurus pesantren harus mampu menjadi role model atau panutan yang baik bagi para santri di dalam pesantren maupun di luar pesantren, sebagai pemimpin dalam berperilaku, berpakaian, pergaulan, dan lain-lain. Hal ini dapat menjadi *referensi* atau contoh bagi santri. Melalui pembiasaan, santri dididik, dan dibimbing untuk memperoleh sikap dan perilaku yang *relevan* dengan lingkungan di pesantren dan masyarakat. Pembiasaan yang dilakukan oleh pemimpin adalah dengan mengajarkan kedisiplinan dalam mengikuti aktivitas sehari-hari di pesantren, seperti salat berjamaah dan mengaji.

b. Pemberian Motivasi dan Pelatihan Khitobah(*Bil Lisan*)

Motivasi dijelaskan kemampuan pemimpin untuk menyajikan aktivitas dan pemahaman yang memungkinkan santri melakukan yang terbaik. Dengan kata lain, motivasi berarti memenuhi kebutuhan dan keinginan santri, memberi penghargaan, dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan bersama. Motivasi diberikan oleh pengasuh Pondok Pesantren kepada para santri karena beliau mempunyai perhatian, minat dan kesediaan untuk berpartisipasi dalam kegiatan atau informasi. Contoh yang mana disaat santrinya sangat susah dalam belajar atau menghafal, beliau selalu menekankan bahwa santri itu pasti bisa apa saja asalkan ada ketiatan yang serius dalam dirinya, beliau juga pernah menyampaikan dalam bersosialisasi tidak ada kebaikan jika didalamnya tidak mengandung kebaikan atau menolong sesama manusia. Dengan melaksanakan program di pesantren, santri mendapat pelatihan untuk mengembangkan potensi dirinya secara maksimal.

Program yang diterapkan kepada para santri adalah setiap malam Jum'at, perwakilan dari setiap kelas bertemu untuk melakukan pelatihan dakwah. Setiap kali program dilaksanakan di pondok pesantren, para santri bertujuan untuk meningkatkan keterampilannya melalui latihan. Santri akan mengkaji panduan buku Khotbah untuk melatih diri mereka dan menggunakannya sebagai alat untuk menyiapkan materi dakwah. Tiap malam jumat diberikan tugas untuk menyampaikan khotbah, dengan menggunakan metode menunjukkan, nah yang mendapat giliran diwajibkan untuk menyampaikan satu materi khotbah.

Dalam teknik ini, pemimpin mengkomunikasikan isi materi melalui penjelasan lisan yang dicatat oleh santri yang berinteraksi langsung dengan santri. Pendekatan ceramah sangat berhasil dalam menyampaikan isi materi. Santri diajari untuk dapat berbicara di depan publik dengan menyajikan isi materi yang menarik yang membuat pendengar atau penonton tertarik untuk mendengarkan ceramahnya.

2. Komponen Strategi Kepemimpinan dan Analisis SWOT

Berbagai fakta *observasi* dan wawancara, peneliti menemukan dalam arti strategi kepemimpinan kiai untuk meningkatkan kualitas santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu memiliki tiga komponen strategi kepemimpinan, yang berisi:

- a. Tinjauan rencana (*analysis strategic*)
- b. Menentukan arah dan tujuan (*setting strategi direction*)
- c. Rencana aksi (*action planning*)

1) Tinjauan Rencana (*Analysis Strategic*)

Pertama, meninjau rencana kepemimpinan adalah sebuah tugas mengkaji lingkungan pesantren baik di dalam maupun di luar. Di dalam menganalisis lingkungan internal dan eksternal Pondok Pesantren, peneliti menggunakan penelitian SWOT yang merupakan singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman). Hal ini dapat digambarkan sebagai kekuatan dan

kelemahan ada dalam kepemimpinan, ruang dan ketakutan Resiko (ancaman) berada di luar diri setiap pemimpin.

Gambar 3. 2 Internal dan Eksternal SWOT



Penjelasan rinci tentang pentingnya setiap area SWOT dalam konteks rencana strategi kepemimpinan Kiai untuk ditingkatkan dari segi tentang kualitas santri di Pesantren sebagai berikut:

a) *Strengths* (Kekuatan)

Sumber daya dalam diri ini mencakup kemampuan, kecerdasan, pengetahuan, nilai kelebihan yang menjadi modal utama dalam mengembangkan aset kompetitif. Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas santri sudah diterapkan, dan beliau dapat memahami kekuasaan dan manfaat yang dimilikinya untuk mengembangkan, dan jenis pekerjaan sekaligus sebagai bentuk pengabdian sebagai contoh Kiai menerapkan ilmunya kepada murid-muridnya.

Tabel 2. 4 *Strengths* (Kekuatan)

No	<i>Strengths</i> (Kekuatan)
1	Pesantren dan Program- Program berkembang di beberapa lokasi misalnya HIMMAKU (Himpunan Alumni), karena kuatnya pengaruh penokohan yang menginisiasi penyelenggaraan beberapa program yang ada.
2	Lulusan Pesantren yang berkualitas dengan pengalaman mengabdikan 1 tahun di masyarakat dan ijazah MA/PDF sehingga lulusan tidak perlu mengambil paket C

3	Pada Program pembelajaran bukan hanya sekedar pendidikan formal dan informal, tapi juga mengajarkan pendidikan karakter serta menjadi suatu program dakwah
----------	--

Berdasarkan *konsistensi* dan semangat dakwah para pendiri, program ini lahir dan mulai berkembang melalui berbagai dukungan dari masyarakat. Melalui pengelolaan yang tepat, program ini akan terus berkembang dan sejalan dengan *kredibilitas* pengelolaan program, minat masyarakat terhadap program ini akan meningkat dan diyakini bahwa akses pendidikan bagi santri akan benar-benar meningkat.

b) *Weaknesses* (Kelemahan)

Kita bisa menjelaskan kurangnya kepemimpinan (pengawas). tumbuh sebagai pengasuh pada saat yang sama sekaligus menjadi pemimpin pesantren beliau menyadari bahwa ia masih memiliki banyak kelemahan pada dirinya, namun ia tetap semangat dan *istiqomah* untuk berkembang karena kemajuan bergerak ke arah yang lebih baik adalah hal baik untuk mencapai hasil yang lebih tinggi dan pengalaman menjadi penting, memungkinkan semangat untuk mengkompensasi kekurangan seseorang ketika merencanakan kepemimpinan strategis.

Tabel 2. 5 *Weaknesses* (Kelemahan)

No	<i>Weaknesses</i> (kelemahan)
1	Beberapa program memiliki kendala yaitu kurangnya kemampuan dan keterbatasan santri dalam mengakses informasi dan teknologi dari luar
2	Masih terdapat kekurangan fasilitas sarana prasana pendukung pembelajaran dan pengembangan bakat santri lainnya seperti ekstrakurikuler
3	Terdapat kekurangan sumber daya untuk pengajar atau pembimbing dalam operasional Program pesantren.

Keterjangkauan penggunaan akses teknologi yang tidak selalu dapat digunakan oleh santri untuk memaksimalkan fokus program yang ada. Kemudian pengajar yang mumpuni dalam bidang teknologi dan informasi yang masih kurang. Kemudian peran pengajar dalam program yang memiliki peran dalam mengambil keputusan dan pelaksanaannya sehingga dibutuhkan lebih banyak sumber daya. Kemudian juga diperlukan peningkatan bekal ajar bagi pembimbing baik dari segi *soft* maupun *hard* skill.

c) *Opportunities* (Peluang)

Hal-hal yang datangnya dari luar diri setiap pemimpin. Pada kasus ini dalam pelaksanaannya banyak terdapat peluang eksternal, karena Dia tahu bagaimana menggunakan kharisma dan kepemimpinannya untuk memanfaatkan peluang yang tersedia. Orang-orang asing berkumpul untuk mengembangkan pesantren.

Tabel 2. 6 *Oppurtunities* (peluang)

No	<i>Opportunities</i> (peluang)
1	Berpeluang membangun hubungan kerjasama antara Program pesantren dengan lembaga lain, seperti Kemenag maupun lembaga terkait lainnya untuk mengembangkan program
2	Berkembangnya kesadaran atau ketertarikan masyarakat terhadap pendidikan di pesantren yang mampu menjadi peluang daya tarik untuk membantu perkembangan program dalam sisi sumber daya manusia maupun modal
3	Program pesantren mampu menjadi tempat berkembang para santri untuk menjadi bekal perbaikan taraf kehidupannya kelak

Tingkat kedermawanan yang tinggi ini memberikan peluang besar untuk mendukung pengembangan program. Dengan data jumlah komunitas muslim dan tingginya tingkat kedermawanan masyarakat Indonesia, maka ini bisa menjadi penyemangat yang baik bagi lembaga untuk lebih mengembangkan program yang ada. Berbagai bentuk kerjasama kini sudah sangat lumrah antar lembaga yang ada, baik kerjasama kegiatan, program, pendanaan, dan lain-lain. *Kolaborasi* dibentuk untuk menjadikan segala sesuatunya lebih efisien dan efektif, dan ketika kita melakukan sesuatu bersama-sama, dampaknya akan lebih besar.

d) *Threat* (Ancaman)

Sesuatu berasal dari luar kiai yang bisa mempersulit perkembangannya, bahkan menghambatnya. Sedangkan realitas rencana strategi kepemimpinan kiai untuk ditingkatkan dalam hal ini yakni tingkat kualitas menghadirkan banyak hambatan, rintangan dan hadangan. Dari rencana kepemimpinan kiai yaitu KH. Sholahuddin Humaidullah selalu berusaha untuk dapat meminimalisir kesulitan-kesulitan tersebut agar dapat memperkecilnya dengan baik dan maksimal.

Tabel 2. 7 *Threat* (Ancaman)

No	<i>Threat</i> (ancaman)
1	Lembaga dan program yang bergantung pada penokohan akan berdampak terhadap pengembangan program yang diinisiasinya, bila terjadi sesuatu pada tokohnya
2	Perilaku tidak baik dari masyarakat sekitar pesantren dan rumah ketika santri pulang akan berdampak buruk terhadap perilaku dan kualitas santri
3	Pengelolaan lembaga dan program yang kurang baik dan profesional dapat berdampak negatif pada kelangsungan program dan perkembangan santri

Karakterisasi atau penokohan juga dapat berdampak negatif jika terjadi sesuatu yang mempengaruhi program yang sudah ada dan mengganggu proses kegiatan program, seperti misalnya: kematian seorang tokoh, masalah kepribadian, dll. sedangkan kondisi di luar lingkungan pesantren tidak selalu bisa diawasi dan diatur. Banyak sekali cara-cara negatif yang dapat mempengaruhi santri, terutama dampak negatif dari lingkungan yang buruk seperti pergaulan bebas, obat-obatan terlarang, atau dampak negatif yang sederhana seperti menghilangkan kebiasaan baik hingga dampak dari lingkungan main santri dapat mengurangi fokusnya pada tujuan yang ada. Pengelolaan program memburuk karena berbagai alasan, termasuk kurangnya evaluasi, ketidakmampuan untuk melacak tren yang ada, perkembangan keuangan dan lainnya mungkin menjadi penyebab kegagalan. Kemudian menjadi apakah berdampak langsung terhadap perkembangan santri.

2) Menentukan Arah dan Tujuan (*Setting Strategi Direction*)

Kedua, tentang menentukan arah dan tujuan. Arah dan tujuan membuat rencana strategi sebagai pedoman untuk meningkatkan kualitas peserta didik, maka tindakan yang bisa dilakukan akan lebih tepat sasaran dan tujuan dapat tercapai. Dengan menetapkan tujuan dan sasaran tersebut jelas, terukur, dan dapat disetujui bersama-sama, yaitu dengan keputusan yang kuat dan disetujui oleh banyak ustadz dan pengurus pondok, juga menetapkan arah dan tujuan berdasarkan periode target, sehingga jelas efektif dan efisien.

3) Rencana Aksi (*Action Planning*)

Bagian ketiga tentang bagaimana membuat rencana kepemimpinan kiai untuk meningkatkan kualitas santri merupakan sebuah kegiatan dari tindakan pemimpin. Dalam melakukan tindakannya sendiri, kiai bukan hanya dirinya saja melainkan kiai memberikan kekuasaan dan tanggung

jawab lebih kepada banyak orang lain seperti ustadz-ustadz dan pengurus pondok dalam melaksanakan rencana yang telah ditetapkan.

3. Prinsip Strategi Kepemimpinan

Adapun prinsip strategi kepemimpinan yang dilaksanakan pemimpin Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu meliputi empat tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan implikasi.

a. Perencanaan

Dengan perkembangan saat ini, banyak bermunculan pesantren. Khususnya di Kabupaten Kendal, setiap pondok pesantren mempunyai visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai berbeda-beda. Tentunya untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan inovasi dan pertimbangan dalam mengembangkan berbagai strategi yang perlu ditawarkan oleh para pemimpin. Konsep Perencanaan Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, perencanaan adalah kemampuan pemimpin untuk memilih antara tujuan program, arah strategis, alur proses, dan keputusan. Perencanaan merupakan peran pemimpin yang mengambil keputusan mengenai tujuan, kebijakan, tahapan, dan program dari alternatif yang ada.

Dari teori diatas tentang perencanaan strategi, peneliti dapat memahami hal itu bahwa pengertian perencanaan strategis adalah tentang rencana yang dilaksanakan pemimpin ketika mengidentifikasi suatu strategi. Perencanaan strategis, atau pra-perencanaan, berarti memiliki rencana jangka panjang. Namun kini lebih populer disebut perencanaan strategi karena mempunyai makna yang lebih *Universal*. Rencana yang dimaksud adalah cara atau metode yang digunakan untuk merancangnya dalam bentuk pekerjaan untuk mencapai tujuan akhir.

Perencanaan strategi yang dilakukan oleh pemimpin Pondok Pesantren melalui Visi dan Misi Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu Kendal yang sudah tertuang pada motto Pondok Pesantren yaitu: *Ikhtiyar Membentuk Muslim Alim yang Amil* yang berarti memilih hal yang benar, dan atau usaha yang dilakukan selalu pada arah yang benar dan tujuannya baik agar bisa menjadi alim (orang berilmu) yang amil

(mengamalkan). Oleh karena itu Kiai Sholahuddin Humaidullah mengharapkan agar rencana itu bisa diterima dan dilakukan oleh para santrinya.

b. Pelaksanaan

T. Hani Handoko mengemukakan bahwa implementasi rencana strategi tersebut harus melalui proses struktur, inilah alurnya; a. Herarki manajerial adalah rantai perintah atau rantai hukum, hak-hak formal dan akuntabilitas yang jelas dapat meningkatkan integritas jika dirancang dengan baik dan diterapkan ke arah yang benar, b. hukum dan proses prosedur adalah keputusan manajemen yang dibuat untuk menghadapinya kegiatan rutin sehingga merupakan alat yang efektif untuk perencanaan dan pemantauan berkala, c. perencanaan dan penetapan tujuan merupakan pengorganisasian dengan mengarahkan seluruh unit organisasi secara massal kelompok yang terfokus terhadap beberapa sasaran yang sama.

Teori ini menunjukkan bahwa implementasi rencana ini harus dilalui suatu sistem koordinasi yang didalamnya terdapat sistem pengawasan, hukum dan proses, strategi serta penetapan tujuan. Implementasi rencana ini merupakan pelaksanaan suatu rencana tertentu. Dan dari observasi, dan wawancara peneliti terlihat jelas bahwa penerapan strategi rencana kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kualitas santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu, sebagai berikut:

1) Hafalan Nadzoman

Beberapa strategi yang ditetapkan kiai untuk meningkatkan kualitas hafalan di Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu.

a) Setoran Tiga Kali Sehari

Mengingat para santri yang sebagian besar adalah santri yang mempunyai pekerjaan rumah yang banyak dan juga ingin menghafal nadzoman, tentu bukanlah hal yang mudah. Namun pihak pesantren dapat memastikan bahwa hal tersebut merupakan hal yang lumrah dan wajar dalam banyak kegiatan pembelajaran. Hasil dari dokumentasi penelitian terlihat di lapangan bagaimana kiai menerapkan strategi

kepemimpinan internal meningkatkan kualitas santri dalam hafalan 3 kali sehari.

Dimana pelaksanaan setoran hafalan saat mau memasuki jam pertama pelajaran, setelah Ashar, dan Isya'. Setiap saat mau memasuki jam pertama untuk setoran lama (*lalaran*) seluruh santri baik *ziyadah bin-nadzri* ataupun *bil-ghoib* diwajibkan untuk *lalaran*. Namun untuk setelah Ashar muroja'ah bersama setiap hari sabtu dan selasa dan ba'da musyawarah untuk setoran baru yang dilakukan masing-masing tingkatan dan disetorkan ke mustahiqnya. Karena inti dari menghafal adalah murojo'ah, dimanapun, kapanpun, kapanpun murojo'ah atau mengulas hafalan agar tetap terjaga.

Hal ini diumumkan sejak para santri memasuki dan mengikuti program hafalan, pada mulanya santri senior yang tinggal di pondok pesantren memberikan arahan bagi anak baru, dalam kegiatan setoran hafalan dilaksanakan tiga kali sehari. Hal ini dilaksanakan untuk menghindari kebingungan bagi santri baru yang mengikuti program menghafal. Selain itu juga sebagai persiapan bagi santri agar bisa lolos dalam ujian kenaikan kelas suatu saat nanti.

b) Tes *Muhafadhoh Sughro*

Kegiatan ini dilaksanakan setiap akhir bulan ba'da Isya, dimana para santri-santri berkumpul dalam suatu majelis yang pelaksanaannya dipimpin langsung oleh pemimpin pondok yang mengarahkan kegiatan dan membimbing serta memberitahukan para santri supaya tetap menjaga kemampuan mengingat yaitu dengan melaksanakan *muroja'ah* bersama-sama dan mendorong motivasi santri lainnya untuk lebih hafal. Kegiatan ini dilaksanakan setiap akhir bulan ba'da Isya, dimana para santri-santri berkumpul dalam suatu majelis secara berkelompok yang pelaksanaannya dipimpin langsung oleh pemimpin pondok yang mengarahkan kegiatan dan membimbing.

Ada *muhafadhoh* ini memastikan santri terus *muroja'ah* dalam kehidupan sehari-hari dan terus menghafal agar tetap dapat terjaga

dengan baik. Harapannya, program ini menjadikan santri menjadi pelajar yang termotivasi untuk terus muroja'ah dalam menunjang hafalannya dan pekerjaan yang dilakukan pemimpin disini sebagai pembimbing dan pengawas selama acara berlangsung.

c) Tes *Muhafadhoh Kubro*

Keberhasilan suatu program hafalan terlihat dari keberadaan ujian *muhafadhoh*. Faktanya, Pondok Pesantren Salaf APIK ketika melakukan tes *muhafadhoh* dilakukan satu kali selama satu tahun dalam setiap ujian. Tes ini merupakan jenis survei selama satu tahun dalam program hafalan. Keberadaan tes ini menjadi evaluasi selama satu tahun dalam menjaga hafalan. Sementara itu target yang menjadi tujuan meliputi: untuk menentukan pemenuhan akhir hafalan santri, untuk menentukan efektivitas pembelajaran, dan untuk memutuskan tingkat keberhasilan dalam kategori sangat baik, baik, cukup, kurang, sangat kurang, dan gagal.

Guna mencapai hasil yang luar biasa dalam menghafal, ini bukan sesuatu yang gampang. Dalam pelaksanaannya, Kiai menggunakan suatu ukuran sebagai acuan untuk menentukan ada atau tidaknya hafalan itu bagus atau tidak. Inilah indikator yang digunakan beliau untuk bisa menilai kualitas hafalan yang dilakukan santri Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu berupa kelancaran dalam hafalan.

2) Kedisiplinan

Disiplin adalah kunci kesuksesan. Dengan disiplin, kita semua perlu terorganisir dengan baik dan fokus pada program dan tujuan yang telah ditetapkan. Namun kenyataannya, peringatan tersebut mulai memudar. Ungkapan jam larut sudah menjadi tradisi. Bahkan ketika kita sedang kreatif, kita selalu mengambil pada waktu yang tidak sesuai dengan tujuan kita. Tentu saja, jika hal ini dibiarkan, kita belajar untuk tidak disiplin. Namun masalah tersebut diatasi oleh pemimpin pesantren dengan mengedepankan kedisiplinan dalam kesehariannya. Ada fakta yang

penulis temukan selama melakukan penelitian di pesantren Salaf APIK, telah melaksanakan banyak inisiatif untuk meningkatkan kedisiplinan santri:

a) Kode Etik atau Tata Tertib Santri

Setiap kegiatan yang harus dilakukan Pondok Pesantren harus melalui tahapan persiapan penyusunan, karena pada tahap ini rencana kerja dilakukan secara sistematis terarah dan konsisten dengan harapan. Dengan cara yang sama seperti tata tertib santri, Adanya kode etik ini secara tidak langsung membentuk karakter peserta didik. Adanya sistem ini diharapkan dapat menyadarkan peserta didik untuk tidak melewati batas norma dan peraturan yang berlaku.

b) Saran atau Nasehat

Nasehat adalah sebuah kata yang diberikan kepada seseorang yang berisikan ajaran-ajaran dan bersifat baik. *konseling* juga berupa suatu bentuk untuk memerintahkan seseorang supaya bisa melakukan sesuatu dengan memberikan instruksi. Dalam hal ini, konseling adalah cara mendapatkan tujuan untuk mengingatkan orang untuk melakukan perbuatan baik. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan di Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu, peneliti menemukan bahwa nasehat-nasehat yang diberikan tokoh Kiai diteruskan kepada anak-anak dan santri, khususnya meningkatkan kualitas santri. Namun dalam pelaksanaannya tidak hanya beliau pengasuh pondok, seluruh ustadz dan pengurus turut membantu. Dengan adanya konseling ini dapat menyadarkan bahwa dirinya memerlukan kedisiplinan karena kedisiplinan itu penting bagi seorang santri.

c. Evaluasi

Kemudian langkah terakhir dari manajemen strategis adalah evaluasi setelah melaksanakan dan menyelesaikan rencana strategi kepemimpinan Kiai dalam meningkatkan kualitas santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu, rencana terakhir adalah melakukan penelitian evaluasi strategi. Evaluasi bersifat wajib dan harus dilakukan setelah program selesai.

Dengan program ini, kita akan mengetahui caranya efektivitas program untuk mengapai tujuan Pondok Pesantren. *Klasifikasi* bisa dilaksanakan dalam program kegiatan yang perlu disempurnakan dan ditingkatkan. Karena itu, Setiap program yang dilaksanakan memerlukan evaluasi untuk menentukan hasil akhirnya. Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu melakukan sidak secara berkala setiap program dari program yang mereka buat. Karena dengan mengevaluasi kinerja program, kegiatan bisa diukur tingkat keberhasilannya. Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu dalam meningkatkan kualitas santri selalu memberlakukan evaluasi untuk setiap program yang berada di Pondok Pesantren.

Survei ini dilaksanakan melalui bulanan, semesteran, dan tahunan. Tinjauan bulanan biasanya mencakup kegiatan sehari-hari, dan tinjauan semester dan tahunan biasanya mencakup penilaian lengkap secara keseluruhan yang dikompilasi dan direvisi untuk perbaikan di masa mendatang. Dalam pelaksanaan penelitian ini banyak anggota seperti pengasuh, ustadz-ustadz dan pengurus. Hal ini dianggap penting dan sebenarnya tidak dapat dihilangkan karena penilaian melibatkan penjumlahan hasil seluruh kegiatan untuk menyeimbangkan dan menyesuaikan sehingga memberikan wawasan dan pandangan dalam mengidentifikasi rencana strategi dimasa depan.

d. Implikasi

Dampak positif dijadikan tujuan utama rencana kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Salaf APIK Kauman Kaliwungu untuk meningkatkan kualitas santri. Pengaruh tersebut bermacam-macam, ada yang baik dan ada yang buruk, ada yang positif dan ada pula yang negatif, dan itu semua tergantung pada situasi, bagaimana kita secara langsung merasakan dan memikirkan konsekuensi dari strategi kepemimpinan kita. Peran penting dalam penerapan strategi kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas santri tidak hanya dimiliki oleh Kiai itu sendiri, tetapi juga dukungan lapangan kerja yang diberikan oleh ustadz dan pihak pengurus. Bahkan, dalam

pelaksanaannya, Kiai juga berkoordinasi dengan ustadz dan anggota tim pengurus santri untuk mencapai tujuan peningkatan dan perbaikan.

Ada banyak indikator keunggulan kualitas di Pondok Pesantren. Konsep ini menjelaskan bahwa Pondok Pesantren yang baik dan efisien harus mempunyai:

- 1) Nilai moral
- 2) Dukungan dari orang tua, dari dunia usaha dan masyarakat setempat
- 3) Kekayaan materi
- 4) Penerapan teknologi terbaru
- 5) Kepemimpinan dan tujuan (visi) yang kuat
- 6) Keperdulian dan perhatian bagi siswa
- 7) Program yang tepat dan sesuai.
- 8) Selalu mengikuti tata tertib atau peraturan yang berlaku.
- 9) Melakukan pekerjaan apa pun yang diterima dan tepat waktu.
- 10) Jangan menunda-nunda pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian, survei dan wawancara lapangan bahwa pengaruh strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kualitas santri Pondok Pesantren mulai berdampak pada pelatihan dan pelaksanaan program dari segi kebaikan dan lain sebagainya, juga dalam kedisiplinan sudah mulai bisa dilihat dalam kegiatan sehari-hari seperti: sholat berjama'ah, pelaksanaan *Madin, muroja'ah*, dan kegiatan santri lainnya mulai konsisten dalam proses pembelajaran, santri mulai terorganisir dan siap kapan saja ketika ustadz datang atau tidak datang.

Anak-anak dibimbing dan dikembangkan oleh Pondok Pesantren Salafiyah melalui sejumlah kursus pelatihan dengan beberapa pembiasaan hingga menjadi santri dengan kualitas sebagai berikut:

- 1) Membantu siswa membiasakan membaca Al-Quran setiap ada waktu luang.
- 2) Melatih santri untuk disiplin melaksanakan salat lima waktu berjamaah.
- 3) Melatih peserta didik untuk melaksanakan ibadah Sunnah selain ibadah wajib seperti shalat dhuha, shalat tahajud dan dzikir.

- 4) Santri dilatih mempunyai sikap ikhlas dalam menjalankan segala aktivitas sehari-hari di pondok pesantren.
- 5) Melatih santri untuk selalu menghormati setiap orang terutama orang tua dan guru.
- 6) Melatih santri berbagai keterampilan yang membantu mereka memperoleh rasa percaya diri meskipun baru lulus dari Pondok Pesantren Salafiyah.
- 7) Santri juga harus bersekolah di sekolah formal dan nonformal, serta model pembelajaran tradisional di luar sekolah seperti wetonan, sorogan dan mengganggu.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Dalam penelitian ini, peneliti telah mengeksplorasi dan menganalisis kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu, dengan fokus pada upaya meningkatkan kualitas santri. Permasalahan yang diangkat melibatkan dua pertanyaan pokok, yaitu bagaimana kepemimpinan dakwah tersebut mempengaruhi peningkatan kualitas santri, dan strategi kepemimpinan apa yang diterapkan di pondok pesantren. Dalam kerangka teori, peneliti menggunakan konsep strategi kepemimpinan, dengan mengeksplorasi bentuk, fungsi, dan unsur-unsur strategi kepemimpinan. Selain itu, analisis SWOT digunakan sebagai alat untuk memahami kondisi internal dan eksternal pondok pesantren. Teori Wardiman Djojonegoro menambah dimensi keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT sebagai elemen kualitas seseorang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa KH. M. Sholahuddin Humaidullah menerapkan strategi kepemimpinan yang komprehensif, mencakup pendekatan berbasis hikmah, pembiasaan, pemberian motivasi, dan pelatihan ceramah. Komponen strategi kepemimpinan dan analisis SWOT melibatkan tinjauan rencana, penentuan arah dan tujuan, serta perencanaan aksi. Prinsip strategi kepemimpinan yang diterapkan mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan implikasi atau dampak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dakwah KH. M. Sholahuddin Humaidullah secara efektif berkontribusi pada peningkatan kualitas santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu. Strategi yang diterapkan mencerminkan kebijakan berbasis nilai-nilai keislaman dan pendekatan holistik terhadap pengembangan kualitas individu. Implikasi dari penelitian ini dapat menjadi inspirasi bagi pemimpin pesantren lainnya dalam merancang strategi kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan kualitas keimanan dan ketaqwaan santri, serta penguatan ilmu pengetahuan dan teknologi.

B. Saran

Dari skripsi ini peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi yayasan Pendidikan pondok pesantren. Peneliti setelah menganalisis perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan implikasi pengelolaan rencana kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu. Penulis selalu menyarankan untuk memperbaikinya dan ditingkatkan. Sekarang ini persaingan di dunia pendidikan semakin kencang. Inovasi terus dipromosikan dengan menggunakan kemampuan dan keterampilan santri untuk mendukung dan meningkatkan kebiasaan belajar dan kualitas santri.
2. Bagi Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu. Pedoman Kiai untuk meningkatkan kualitas santri di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu, sekarang sudah secara sistematis melalui perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Tapi ini penting perlu ditingkatkan terutama dalam kerjasama antara pihak pengasuh, ustadz, semua pengurus dan juga pada santri itu sendiri. Diharapkan akan selalu memberi Nasehat, inspirasi dan bimbingan bagi seluruh elmen Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu, supaya selalu semangat dalam belajar dan mengajar.
3. Bagi peneliti. Peneliti memahami bahwa masih banyak kesalahan dan kekurangan dalam penelitian ini. Namun dalam skripsi ini, peneliti berharap untuk meningkatkan peneliti individu dalam pekerjaan dan aktivitas. Ke depannya, peneliti bisa mempelajari lebih mendalam tentang manajemen strategi kepemimpinan Kiai. Selain itu, peneliti mengharapkan dapat menjangkaunya kembali topik yang berkaitan dengan kepemimpinan seperti pengelolaan santri, ustadz, dan program pendidikan di Pondok Pesantren Salaf APIK Kaliwungu

DAFTAR PUSTAKA

- Adeni. 2020. Kontribusi Dakwah Bil Qalam Syaikh Nawawi Al-Bantani terhadap Nasionalisme Pesantren, *KOMUNIKA: Jurnal Dakwah dan Komunikasi Vol. 14, No. 1*
- Alwisol. 2009. *Edisi Revisi Psikologi Kepribadian*. Malang: UMM Press.
- Arif, Mahmud. 2008. *Pendidikan Islam Transformatif* LkiS: Yogyakarta.
- Arifin, M. 1997. *Psikologi Dakwah Suatu Pengantar Studi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Cet.IV; Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Basrowi dan suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Cet. I; Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada.
- Chairani, Lisya dan M. A. Subandi. 2010. *Psikologi Santri Penghafal Al-Qur'an Peranan Regulasi Diri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Chaniago, Aspizain. 2017. *Pemimpin & Kepemimpinan (Pendekatan Teori & Studi Kasus)*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Darmopoli, Mujiono. 2011. *Pesantren Modern IMMIM; Pencetak Muslim Modern*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Daulay, Haidar Putra. 2007. *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Emzir. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ghazali, M. Bahri. 2003. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta: CV. Prasast.
- Haji, Haris Daryono Ali. 2009 *Dari Majapahit Menuju Pondok Pesantren (Babad Pondok Tegalsari)* Yogyakarta: Surya Alam Mandiri,
- Handoko, T. Hani. 2013. *Manajemen*. Edisi 2, Yogyakarta: BPFE.

- Hasan, M. Tholhah. 2005. *Islam & Masalah Sumber Daya Manusia*. Lantabora Press.
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, Dyah Aji Jaya. 2012. Perbedaan Penyesuaian Diri Santri di Pondok Tradisional dan Modern. *Jurnal Talenta Psikologi-Vol. 1 No 2*.
- Hutahaen, Wendy Sepmady. 2021. *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahli Media.
- Indra, Hasbi. 2005 *Pesantren dan Transformasi Sosial “Studi Atas Pemikiran KH. Abdullah Syafe’i Dalam bidang pendidikan Islam”*. Jakarta: Penamadani.
- Kartini, Kartono. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV Rajawali pers
- Kompri. 2018. *Manajemen & Kepemimpinan Pondok Pesantren*, Jakarta: Kencana.
- Moleong, Lexy. J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mujiono, Imam. 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Pers.
- Muni, M. dan Wahyu Ilaihi. 2006. *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Kencana.
- Nawawi, H. Hadari, 2012. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Pres.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pimay, Awaludin dan Fania Mutiara Savitri. 2021. Dinamika dakwah Islam di era modern. *Jurnal Ilmu Dakwah Vol, 41 No 1*
- Praminingtyas, Septyarini Dwi. 2015. Manajemen Strategi Pencegahan dan Pemberantasan Penyalahgunaan Narkoba (Studi pada Implementasi oleh Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Timur). *Publika Vol. 3 No. 3*.

- Purwanto, Iwan. 2012. *Manajemen Strategi: Pedoman Jitu dan Efektif Membedik Sasaran Perusahaan melalui Analisis Aspek Internal dan Eksternal*. Bandung: CV. Yrama Widya.
- Qomar, Mujamil. 2005. *Pesantren; Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Rahim, Rahman dan Radjab Enny. 2016. *Manajemen Strategi*. Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Riyadi, Agus. 2018. Pengembangan Masyarakat Lokal Berbasis Majelis Taklim di Kecamatan Mijen Kota Semarang, *Jurnal Ilmu Dakwah, Vol. 38, No.1*
- Rizal, Ahmad Syamsu. 2011. Transformasi Corak Edukasi dalam Sistem Pendidikan Pesantren. *Jurnal Pendidikan Agama Islam -Ta'lim Vol. 9 No. 2*.
- Rodlimakmun, A. 2014. *Pembentukan Karakter Berbasis Pendidikan Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Tradisional dan Modern di kab. Ponorogo)*. Ponorogo: STAIN Ponorogo Press.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. 2017. *Metodelogi Penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Santrock, J. W. 2007. *Psikologi Perkembangan Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Savitri, Fania Mutiara. 2023. Analisis Sistem Manajemen SDM Pada Rekrutmen Karyawan (Studi Kasus Karyawan CV. New KMU Slawi Kota Tegal), *ABDI Jurnal, Vol. 4*.
- Sulusu. 2006. *Pengambilan Keputusan Stratejik: Organisasi Publik dan Organisasi NonProfit*. Jakarta: Grasindo.
- Susanto, Dedy. 2015, Penguatan Manajemen Masjid Darussalam di Wilayah Rw Iv Kelurahan Banjardowo Kecamatan Genuk Kota Semarang, *Dimas- Vol 15, No 1*
- Suyanto, Bagong. 2007. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Kencana.
- Thoha, M. Chabib. 1990. *Teknik Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategic: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Bandung: Binarupa Aksara.
- Wijono, Sutarto. 2018. *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenada Grup.
- Zuhriy, M. Syaifuddien. 2011. Budaya Pesantren Dan Pendidikan Karakter Pada Pondok Pesantren Salaf. *Jurnal Walisongo*. Volume 19, Kode 2.

LAMPIRAN

Lampiran 5. 1 Draf Wawancara

Wawancara Untuk Kepala Bimas Islam Kementerian Agama Kabupaten Kendal, Pegawai dan wawancara untuk pengurus masjid

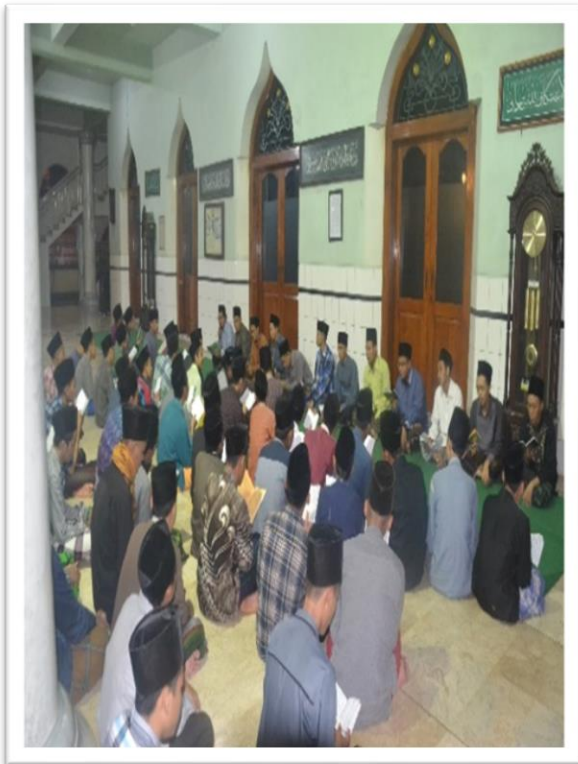
1. Bagaimana peran Kepala Pondok dalam meningkatkan kualitas santri?
2. Bagaimana Pembinaan yang dilakukan di Pondok Pesantren salaf APIK Kaliwungu ?
3. Apa strategi yang ditempuh kepala pondok dalam meningkatkan kualitas santri ?
4. Apa saja program yang diterapkan kepada para santri ?
5. Apa saja kegiatan keagamaan di pondok pesantren ?
6. Metode apa yang digunakan untuk menghasilkan santri berkualitas ?
7. Apa saja sistem pembinaan yang digunakan dalam proses pendidikan dan pembelajaran di Pondok Pesantren ?
8. Bagaimana pola kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas para santri ?
9. Apa motivasi yang harus diberikan kepala pondok terhadap santrinya ?
10. Bagaimana perkembangan pondok pesantren yang dikelola oleh kepala pondok saat ini ?
11. Pendekatan apa yang dilakukan kepala pondok terhadap santrinya ?
12. Apa yang harus dibenahi oleh kepala pondok dalam memimpin pondok pesantren ?

Lampiran 5. 2 Daftar Pewawancara

Daftar Pewawancara: wawancar yang dilaksanakan di pondok salaf APIK Kauman Kaliwungu.

- 1. KH. SHOLAHUDDIN HUMAIDULLAH.**
- 2. K. GUFRON HUMAIDULLAH.**
- 3. KH. FADLULLAH TURMUDZI.**
- 4. KEPALA PONDOK.**
- 5. SANTRI**

Lampiran 5. 3 Kelgiatan Polndolk APIK



BIODATA PENULIS

Nama : Akhmad Fauzi
Tempat/Tgl Lahir : Indramayu, 09-05-1998
Jenis Kelamin : Laki-laki
Kewarganegaraan : Indonesia
Agama : Islam
Institusi : Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Jurusan : Manajemen Dakwah
Alamat Institusi : Kampus 3 UIN Walisongo Semarang, Jalan Prof. Hamka,
Ngaliyan, Kota Semarang, Jawa Tengah.
Alamat Rumah : Blok Gardu, Rt/Rw 01/01, Desa Kalianyar, Kecamatan Krangkeng,
Kabupaten Indramayu
No. Hp : 089516839479
Alamat E-mail : fauziattafsiri09@gmail.com
IG : joe_fauzi09
Pendidikan Formal :
2004-2009 :SD N Srengseng 1 Indramayu
2010-2013 :MTs N 1 Karangampel
2016-2019 : MA MSMH Kaliwungu Kendal
2019-Sekarang : UIN Walisongo
Semarang