

DISERTASI
MANAJEMEN PENDIDIKAN DINIAH FORMAL PADA PONDOK PESANTREN
SALAF (Studi Kasus Integrasi Pendidikan Diniyah Formal Di Pondok Pesantren
APIK Kaliwungu Kendal)



Oleh:

NAMA : MAHRUS

NIM : 216011001

PASCASARJANA PROGRAM DOKTORAL
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UIN RADEN MAS SAID SURAKARTA
2023

ABSTRAK

Pondok Pesantren (Ponpes) merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang memiliki peran penting dalam membentuk karakter dan meningkatkan pengetahuan peserta didik. Penelitian ini berfokus pada Pondok Pesantren Asrama Pelajar Islam Kauman (APIK) Kaliwungu Kendal. Meskipun APIK menerapkan Pendidikan Diniyah Formal (PDF) untuk meningkatkan kualitas lulusan, penelitian ini menemukan indikasi penurunan pemahaman terhadap kitab klasik (kitab kuning) di tengah penerapan manajemen tradisional yang berbeda dari pesantren modern. Penelitian ini mengidentifikasi tiga permasalahan utama, yaitu struktur organisasi, peran kepemimpinan, dan tantangan dalam manajemen pesantren. Berdasarkan pada pembatasan permasalahan sebagaimana tersebut di atas, maka pada penelitian ini dirumuskan masalah sebagai berikut. 1) Bagaimana struktur organisasi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dalam konteks manajemen, termasuk pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab di antara para pengurus dan staff administrasi? 2) Apa saja tantangan yang dihadapi dalam manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal ditengah perubahan zaman dan bagaimana strategi yang diusulkan untuk mengatasi tantangan tersebut? 3) Bagaimana peran kepemimpinan dalam pengambilan kebijakan dan proses pengambilan keputusan dalam manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kebijakan dalam proses tersebut? Penelitian ini bertujuan: 1) Untuk menganalisis dan mendeskripsikan struktur organisasi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dalam konteks manajemen, termasuk pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab di antara para pengurus dan staff administrasi. 2) Untuk menganalisis solusi atas tantangan yang dihadapi dalam manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal ditengah perubahan zaman dan mengusulkan strategi untuk mengatasi tantangan tersebut. 3) Untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran kepemimpinan dalam pengambilan kebijakan dan proses pengambilan keputusan dalam manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan dalam proses tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (wawancara dan observasi) dan data sekunder (dokumentasi). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam dan observasi partisipatif kepada berbagai pihak terkait di Pondok Pesantren Kaliwungu Kendal, sedangkan dokumentasi diperoleh dari dokumen manajerial pondok, jurnal dan literatur pendukung penelitian. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber. Analisis data dilakukan secara tematis untuk memahami struktur organisasi, peran kepemimpinan, dan tantangan yang dihadapi dalam konteks manajemen pesantren.

Hasil dari penelitian ini adalah adanya struktur organisasi pesantren memisahkan pendidikan formal dan non-formal dengan fokus tugas yang sesuai. Peran kepemimpinan memberikan inspirasi kepada santri dan memengaruhi proses pengambilan keputusan. Tantangan yang dihadapi meliputi aspek akademis, sosial, psikologis, dan budaya. Penelitian menyimpulkan bahwa, diperlukan kolaborasi erat antara nilai-nilai tradisional pesantren dan konsep manajemen modern untuk mengatasi tantangan dan meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal. Hal ini diharapkan dapat mengatasi permasalahan yang diidentifikasi, memperkuat pemahaman terhadap kitab kuning, dan meningkatkan mutu lulusan dari pesantren tersebut.

Kata Kunci: Manajemen, pesantren, peran kepemimpinan, kitab kuning.

ABSTRACT

Pondok Pesantren (Ponpes) is a traditional Islamic educational institution that plays a vital role in shaping character and enhancing the knowledge of its students. This study focuses on the Islamic Boarding School, Asrama Pelajar Islam Kauman (APIK) in Kaliwungu Kendal. Although APIK implements Formal Religious Education (PDF) to improve the quality of graduates, this research found indications of a decrease in understanding of classical texts (known as the yellow book) amidst the application of traditional management that differs from modern Islamic boarding schools. This study identifies three main issues: organizational structure, leadership roles, and challenges in managing Islamic boarding schools. How does the organizational structure of Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal in the context of management, task and responsibility? What challenges are faced in the middle of globalization and what are the strategies to overcome the challenges? How does leadership influence the inspiration of students and the decision-making process? This study aims: 1) To analyze and describe the organizational structure of APIK Kaliwungu Kendal Islamic Boarding School in the context of management, including the distribution of duties, authorities and responsibilities among administrators and administrative staff. 2) To analyze solutions to the challenges faced in the management of APIK Kaliwungu Kendal Islamic Boarding School in the midst of changing times and propose strategies to overcome these challenges. 3) To analyze and decrypt the role of leadership in policy making and decision-making processes in the management of APIK Kaliwungu Kendal Islamic Boarding School, as well as the factors that influence policies in the process.

This research uses a qualitative approach. The data used in this study were primary data (interviews and observations) and secondary data (documentation). Data collection techniques were carried out by in-depth interviews and participatory observations to various related parties at Kaliwungu Kendal Islamic Boarding School, while documentation was obtained from cottage managerial documents, journals and research supporting literature. Checking the validity of data is done by triangulation of sources. Data analysis is carried out thematically to understand the organizational structure, leadership role, and challenges faced in the context of pesantren management.

The research findings indicate that the organizational structure of the Islamic boarding school separates formal and non-formal education with a focus on appropriate tasks. Leadership roles provide inspiration to students and impact the decision-making process. Challenges encompass academic, social, psychological, and cultural aspects. In conclusion, close collaboration between traditional Islamic values of the pesantren and modern management concepts is necessary to overcome challenges and enhance the quality of education at Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal. It is hoped that this collaboration will address identified issues, strengthen understanding of the classical texts, and improve the quality of graduates from the Islamic boarding school.

Keywords: Management, Islamic boarding school, leadership roles, classical literature.

الملخص

المعهد الإسلامي المعروف أيضًا باسم المدرسة الدينية الإسلامية (Pondok Pesantren) هي مدرسة إسلامية معتمدة على التعليم الديني الإسلامي التقليدي في إندونيسيا. يقدم هذا المعهد برامج تهدف إلى تطوير المعرفة في جميع النواحي ومنها حماية الثقافة والهوية الإسلامية لأبناء المسلمين من خلال توجيهات المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة التعليمية الدينية الإسلامية التقليدية. وهذه المؤسسة التعليمية تلعب دورًا هامًا في بناء الشخصية وزيادة معرفة الطلاب. يركز هذا البحث على المعهد الإسلامي كاومان كاليونغو كيندال (APIK).

على الرغم من تطبيق APIK للتعليم الديني الرسمي (PDF) لرفع جودة الخريجين، إلا أن هذا البحث يظهر مؤشرات على انخفاض الفهم للكتب الكلاسيكية (الكتب الصفراء) في ظل تبني إدارة تقليدية تختلف عن المدارس الدينية الحديثة. يحدد هذا البحث ثلاث مشاكل رئيسية، وهي هيكل المنظمة، ودور القيادة، والتحديات في إدارة المدرسة الدينية. استنادًا إلى تحديد المشاكل المذكورة أعلاه، صيغت هذا البحث المشكلات على النحو التالي. (١) كيفية هيكلية منظمة APIK في سياق الإدارة، بما في ذلك تقسيم المهام والصلاحيات والمسؤوليات بين المديرين والموظفين الإداريين؟ (٢) ما هي التحديات التي تواجه APIK في ظل التغيرات الزمنية وما هي الاستراتيجيات المقترحة للتغلب على هذه التحديات؟ (٣) ما هو دور القيادة في اتخاذ السياسات وعملية اتخاذ القرارات في إدارة APIK، وما هي العوامل التي تؤثر على السياسات في هذه العملية؟ يهدف هذا البحث: (١) إلى تحليل ووصف هيكل منظمة APIK في سياق الإدارة، بما في ذلك تقسيم المهام والصلاحيات والمسؤوليات بين المديرين والموظفين الإداريين. (٢) إلى تحليل الحلول للتحديات التي تواجه إدارة APIK في ظل التغيرات الزمنية واقتراح استراتيجيات للتغلب على هذه التحديات. (٣) إلى تحليل ووصف دور القيادة في اتخاذ السياسات وعملية اتخاذ القرارات في إدارة APIK، والعوامل التي تؤثر على السياسات في هذه العملية. يستخدم هذا البحث النهج النوعي. البيانات المستخدمة في هذا البحث هي البيانات الأولية (المقابلات والمراقبة) والبيانات الثانوية (الوثائق). تم جمع البيانات من خلال المقابلات العميقة والمراقبة المشاركة مع مختلف الأطراف ذات الصلة في APIK، بينما تم الحصول على الوثائق من وثائق الإدارة للمدرسة، والمجلات، والأدبيات الداعمة للبحث. تم التحقق من صحة البيانات من خلال تثليث المصادر. تم تحليل البيانات بشكل موضوعي لفهم هيكل المنظمة ودور القيادة والتحديات التي تواجهها في سياق إدارة المدرسة.

أظهرت نتائج هذا البحث وجود هيكل تنظيمي للمدرسة يفصل التعليم الرسمي وغير الرسمي مع التركيز على المهام المناسبة. دور القيادة يقدم الإلهام للطلاب ويؤثر في عملية اتخاذ القرارات. التحديات التي تواجهها تشمل الجوانب الأكاديمية، والاجتماعية، والنفسية، والثقافية. خلص البحث إلى أنه يحتاج إلى تعاون وثيق بين قيم المدارس التقليدية ومفاهيم الإدارة الحديثة للتغلب على التحديات ورفع جودة التعليم في APIK. يُأمل أن يحل هذا الأمر المشكلات المحددة ويعزز فهم الكتب الكلاسيكية ويحسن جودة الخريجين من تلك المدرسة.

كلمات مفتاحية: إدارة، مدرسة دينية، دور القيادة، الكتب الصفراء

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
DAFTAR ISI	viii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	xiv
NOTA PEMBIMBING	xv
LEMBAR PENGESAHAN	xvi
HALAMAN MOTTO	xvii
HALAMAN PERSEMBAHAN	xviii
KATA PENGANTAR	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	18
C. Pembatasan Masalah.....	19
D. Perumusan Masalah Penelitian	20
E. Tujuan Penelitian	21
F. Manfaat Penelitian	21
BAB II KERANGKA TEORETIS	
A. Kajian Teori	23
1. Organisasi.....	23
1.1 Pengertian Organisasi	23

1.2 Unsur-Unsur Organisasi.....	23
1.3 Ciri-Ciri Organisasi.....	24
1.4 Struktur Organisasi	26
1.4.1 Pengertian Struktur Organisasi	26
1.4.2 Indikator Struktur Organisasi	27
2. Pendekatan Manajemen dalam Pondok Pesantren.....	28
2.1 Hakikat Manajemen	28
2.2 Hakikat Pembelajaran	30
2.3 Manajemen Pembelajaran.....	31
2.3.1 Hakikat Manajemen Pembelajaran	31
2.3.2 Tujuan Pembelajaran	33
2.4 Unsur Unsur Manajemen	33
2.5 Tantangan Manajemen.....	35
3. Model Manajemen Pendidikan di Pondok Pesantren.....	37
3.1 Manajemen Pendidikan Secara Umum.....	37
3.2 Manajemen pada Pondok Pesantren	41
3.2.1 Hakikat Lembaga Formal	41
3.2.2 Lembaga Diniyah Formal	42
3.3 Penerapan Manajemen PDF.....	44
3.4 Persyaratan dan Penyelenggaraan PDF	47
4. Pengaruh Aspek Kepemimpinan dalam Manajemen Pondok Pesantren	49

4.1 Kepemimpinan.....	49
4.1.1 Pengertian Kepemimpinan.....	49
4.1.2 Fungsi dan Peran Pemimpin	50
4.1.3 Gaya Kepemimpinan	52
a. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	52
b. Gaya Kepemimpinan Kharismatik	53
4.1.4 Kepemimpinan Kharismatik Kyai	56
a. Dasar Kepemimpinan Kyai.....	56
b. Fungsi Kepemimpinan Kyai	57
5. Peran Santri dalam Manajemen Pondok Pesantren.....	58
5.1 Hakikat Pondok pesantren	58
5.2 Tujuan Pondok pesantren.....	59
5.3 Unsur-unsur Pondok pesantren	60
5.4 Tipe-tipe Pondok pesantren	64
5.5 Prinsip-Prinsip Pondok Pesantren.....	65
B. Kajian Penelitian Relevan.....	68
C. Kerangka Berfikir	73
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	77
B. Seting Penelitian	78
C. Informan Penelitian.....	80
D. Teknik Pengumpulan Data.....	81

E. Pemeriksaan Keabsahan Data	85
F. Teknik Analisis Data.....	86
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Data.....	89
1. Motto Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	89
2. Sejarah Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	89
3. Struktur Organisasi	92
a. Struktur Organisasi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	92
b. Struktur Organisasi Pendidikan Diniyah Formal Wustha Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	92
c. Struktur Organisasi Pendidikan Diniyah Formal Ulya Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	93
4. Tantangan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal .	94
a. Tantangan Akademis dan Perkembangan Pendidikan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	94
b. Program Pendidikan dan Kurikulum pada PDF Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.....	105
c. Fasilitas Sarana dan Prasarana di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	109
B. Deskripsi Setting Penelitian.....	111
1. Lokasi Penelitian	111

2. Identitas Kelembagaan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	111
C. Deskripsi Hasil Penelitian.....	112
1. Struktur Organisasi Pondok Pesantren APIK.....	112
2. Tantangan Manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	124
a. Tantangan internal	125
b. Tantangan Eksternal.....	145
3. Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Kebijakan dan Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	150
a. Kepemimpinan dalam Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	150
b. Proses Kebijakan dan Pengambilan Keputusan.....	155
D. Interpretasi Data.....	159
1. Struktur Organisasi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	159
2. Tantangan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal .	164
3. Peran Kepemimpinan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	180
a. Gaya Kepemimpinan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	180

b. Peran Pemimpin.....	181
E. Keterbatasan Penelitian	183
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	184
B. Implikasi	186
C. Saran	188
DAFTAR PUSTAKA	189
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	196
DAFTAR GAMBAR	197
DAFTAR TABEL	198
DAFTAR LAMPIRAN	199

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Mahrus
NIM : 216011001
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : MANAJEMEN PENDIDIKAN DINIYAH FORMAL PADA
PONDOK PESANTREN SALAF (Studi Kasus Integrasi
Pendidikan Diniyah Formal Di Pondok Pesantren APIK
Kaliwungu Kendal)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian Disertasi ini bukan asli karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surakarta, 8 Januari 2024

Yang Menyatakan



Mahrus
NIM. 216011001

NOTA PEMBIMBING PERSETUJUAN UJIAN TERBUKA DISERTASI

Hal : Disertasi
Mahrus
NIM. 216011001

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta
di-
Surakarta

Assalamualaikum Wr, Wb.

Dengan hormat bersama ini kami menyampaikan bahwa setelah memberikan bimbingan Disertasi kepada:

Nama : Mahrus
NIM : 216011001
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : MANAJEMEN PENDIDIKAN DINIYAH FORMAL
PADA PONDOK PESANTREN SALAF (Studi Kasus
Integrasi Pendidikan Diniyah Formal di Pondok Pesantren
Asrama Pelajar Islam Kauman Kaliwungu Kendal)

Kami menyetujui bahwa Disertasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diajukan pada Ujian Terbuka Disertasi.

Demikian persetujuan disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr, Wb.

Co Promotor



Dr. H. Abdul Matin Bin Salman, Lc. M.Ag
NIP. 196901152000031001

Surakarta, 8 Januari 2024
Promotor







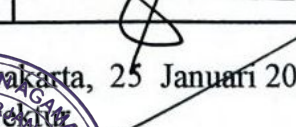


Prof. Dr. Drs. H. Giyoto, M. Hum
NIP. 19670224 2000031001

LEMBAR PENGESAHAN
MANAJEMEN PENDIDIKAN DINIYAH FORMAL PADA PONDOK
PESANTREN SALAF (Studi Kasus Integrasi Pendidikan Diniyah Formal Di
Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal)

Disusun Oleh
MAHRUS
216011001

Telah dipertahankan di depan majelis dewan Penguji Disertasi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta. Pada hari Kamis Tanggal Dua Puluh Lima Bulan Januari Tahun 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar Doktor.

NO	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1	Prof. Dr. Toto Suharto, S.Ag, M.Ag. NIP. 197104031998031005 Ketua Sidang		25/01/2024
2	Prof. Dr. Islah, M.Ag. NIP. 197305222003121001 Sekretaris Sidang		25/01/2024
3	Prof. Dr. H. Abdul Ghofur, M.Ag NIP. 196701171997031001 Penguji I		25/01/2024
4	Prof. Dr. H. Sujito, M.Pd NIP. 197209142002121001 Penguji II		25/01/2024
5	Prof. Dr. H. Purwanto, M. Pd. NIP. 197009262000031001 Penguji III		25/01/2024
6	Prof. Dr. Drs. H. Giyoto, M. Hum NIP. 19670224 2000031001 Penguji IV		25/01/2024
7	Dr. H. Abdul Matin Bin Salman, Lc. M.Ag NIP. 196901152000031001 Penguji V		25/01/2024

Surakarta, 25 Januari 2024

Prof. Dr. Islah, M.Ag
NIP. 19730522 200312 1001

MOTTO

المُحَافَظَةُ عَلَى الْقَدِيمِ الصَّالِحِ وَالْأَخْذُ بِالْجَدِيدِ الْأَصْلَحِ

Mempertahankan tradisi yang masih baik dan mengambil nilai-nilai baru
(inovasi) yang lebih baik lagi

PERSEMBAHAN


Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji Syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan kemudahan atas penyelesaian Disertasi ini. Selama penyelesaian Disertasi ini terdapat banyak dukungan dan motivasi yang luar biasa dari berbagai pihak, sehingga dengan selesainya Disertasi ini, maka akan persembahkan pada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, Prof. Dr. Toto Suharto, S.Ag., M.Ag.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, Prof. Dr. H. Islah, M.Ag.
3. Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Radem Mas Said Surakarta, Prof. Dr. H. Sujito, M.Pd.
4. Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Radem Mas Said Surakarta, Prof. Dr. H. Purwanto. M.Pd.
5. Promotor Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, Prof. Dr. Drs. H. Giyoto, M.Hum
6. Co Promotor Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, Dr. H. Abdul Matin Bin Salman, Lc.,M.Ag
7. Istri tercinta, Ibu Enok Masrifah, S. Keb
8. Ananda tercinta Diemas Chabib Akmal Mahrus dan Nadhine Salsabila Mahrus
9. Seluruh pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kendal

Peneliti mengucapkan banyak terima kasih yang tidak terhingga pada pihak-pihak tersebut dan pihak-pihak lain yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Semoga Disertasi ini memberikan manfaat bagi semua pihak, khususnya bagi dunia pendidikan pada Pondok Pesantren.

Surakarta, 8 Januari 2024


Mahrus
NIM. 216011001

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji Syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas limpahan rahmat dan hidayahnya sehingga Disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik, dan tanpa halangan.

Disertasi ini terinspirasi dari sistem pendidikan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal yang merupakan satu-satunya pondok pesantren dengan penyelenggaraan PDF di Kabupaten Kendal. Inisiasi untuk menyelenggarakan PDF pada pondok pesantren salaf merupakan sebuah kebijakan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, namun pada implementasi PDF tersebut banyak ditemukan rintangan khususnya dalam hal penguasaan kitab kuning yang semakin menurun seiring dengan diimplementasikannya PDF pada pondok pesantren tersebut.

Adanya kondisi demikian, maka peneliti bermaksud melakukan analisa sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bukan hanya bagi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal tetapi juga pada pondok pesantren salaf lain yang ingin menyelenggarakan PDF.

Pada penyelenggaraan PDF di pondok pesantren sering berbenturan dengan permasalahan manajemen, yang pada dasarnya di pondok pesantren terdapat manajemen pesantren dengan mempertahankan kekhasan pondok tersebut. Kekhasan manajemen pada pondok pesantren tidak dapat disamakan dengan manajemen modern yang selalu menerapkan fungsi manajemen dalam mengimplementasikan kegiatan keseharian lembaga. Tetapi dengan adanya kekhasan tersebut akan memberikan warna bahwa pesantren mempunyai keunikan yang harus diakui dan dikolaborasikan dengan manajemen modern.

Adanya fenomena demikian, maka pada penelitian ini tidak menghilangkan kekhasan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal karena nilai-nilai khas pondok merupakan *grounded value* yang dibawa oleh pendiri pondok. Pada penelitian ini,

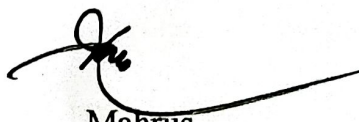
peneliti mengkolaborasikan nilai-nilai tersebut dengan teori-teori manajemen modern sehingga menjadi suatu temuan yang dapat dimanfaatkan oleh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal secara khusus dan pondok pesantren lain secara umum.

Nilai kekhasan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dapat dilihat pada gaya kepemimpinan, inspirasi nilai-nilai agama, cara pengambilan keputusan dan metode pembelajaran. Kekhasan tersebut dilakukan analisa oleh peneliti sehingga menghasilkan prioritas pengelolaan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal disesuaikan dengan potensi yang dimiliki.

Adapun prioritas yang dilakukan pertama adalah dengan mengkolaborasikan antara potensi kekuatan dan ancaman. Prioritas ini membuktikan bahwa ancaman yang merupakan faktor negatif harus dilakukan pengelolaan sehingga hal negatif yang pada umumnya dihindari, harus diubah menjadi cita-cita untuk menghindarkan ancaman dari pondok.

Demikian Disertasi yang sudah peneliti susun, besar harapan peneliti agar penelitian mengenai pondok pesantren dapat dikembangkan lagi sesuai dengan semakin majunya teori dalam dunia pendidikan.

Surakarta, 8 Januari 2024



Mahrus
NIM. 216011001

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pondok pesantren dikenal di seluruh wilayah Indonesia dan berkembang pesat beriringan dengan berkembangnya dunia pendidikan. Pada zaman dahulu pondok pesantren merupakan salah satu bentuk pendidikan di Indonesia yang menekankan pada pembelajaran kitab kuning yang dilakukan pada masjid-masjid atau musholla atau majlis taklim, namun seiring dengan kemajuan zaman maka pondok pesantren diakui sebagai lembaga pendidikan non formal yang berada dibawah pengawasan dan pembinaan Kementerian Agama (Komariah, 2016).

Lembaga pendidikan non formal pondok pesantren sejak zaman dahulu digunakan sebagai suatu cara masyarakat Indonesia untuk meningkatkan kualitas agama dan pembinaan karakter muslim. Dengan demikian pondok pesantren sangat identik dengan perkembangan pendidikan di masyarakat Indonesia, dan dijadikan sebagai pilihan utama bagi masyarakat yang ingin menguasai ilmu agama Islam sampai dengan saat ini.

Adanya perkembangan pendidikan sekolah umum yang semakin meningkat dengan *branding* baru sesuai dengan tuntutan zaman, eksistensi pondok pesantren tidak pudar karena pembelajaran dan pendidikan keagamaan dilakukan pada lembaga pendidikan pondok pesantren yang tidak dapat ditiru oleh sekolah umum.

Pondok pesantren Salaf tidak hanya mengajarkan pendidikan agama dan karakter namun mengajarkan cara hidup berdikari, ekonomi kerakyatan, kearifan lokal, politik kebangsaan dan persaudaraan secara universal. Pada perkembangan pendidikan sebagaimana yang terjadi dewasa ini, peran pondok pesantren tetap menjadi tonggak peningkatan kualitas agama, karakter dan moralitas manusia Indonesia (Asmani, 2016). Pendidikan pada pondok pesantren tidak menggunakan ilmu umum sesuai dengan perkembangan pendidikan, tetapi pondok pesantren tetap eksis menjadi pilihan pendidikan karena pondok pesantren mengajarkan nilai-nilai yang dapat disesuaikan dengan perkembangan jaman. Nilai-nilai pada pondok pesantren tersebut terdapat dalam kitab kuning, yang akan selalu relevan dengan perkembangan jaman.

Kitab kuning adalah komposisi yang tidak dapat dihilangkan dan merupakan satu kesatuan dengan paham dalam pondok pesantren sehingga tidak mungkin untuk dipisahkan dari pondok pesantren. Hal ini sebagaimana terdapat dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2014 tentang Pendidikan Keagamaan Islam, bahwa pondok mempunyai beberapa unsur : (1) kyai (2) santri (3) pondok (4) masjid atau mushalla (5) pengajian dan kajian kitab kuning atau *dirasah islamiyah* dengan pola pendidikan *mu'allimin*.

Aturan tersebut sejalan dengan pendapat Yasmadi (2002) bahwa pondok pesantren terdiri dari 5 (lima) unsur fundamental yang tidak dapat dipisahkan yaitu kyai, santri, masjid, pondok dan pengajaran kitab klasik. Kelima unsur fundamental pondok pesantren menjadi pembeda lembaga pendidikan pondok

pesantren dengan lembaga pendidikan lain. Pondok Pesantren diartikan dengan sebuah tempat yang digunakan sebagai tempat menginap, mempelajari ilmu tentang agama dengan cara mengikuti proses belajar mengajar yang dilakukan oleh kyai pondok. Pada pondok pesantren, santri harus memiliki kemandirian untuk mengatur kebutuhan pribadi santri tersebut, sederhana, sabar dan menjaga kebersamaan dengan santri lain sehingga proses belajar mengajar yang dilakukan bisa berjalan dengan baik. Pada proses menjalankan pendidikan pondok pesantren, santri mempelajari Al Quran dan Hadits serta menggunakan kitab klasik atau kitab kuning sebagai bahan kajian. Santri diajar oleh kyai, dengan menggunakan masjid sebagai lokasi belajar dan pondok sebagai tempat tinggalnya.

Adanya kelima elemen pondok pesantren tersebut, maka manajemen pondok pesantren ditentukan oleh kyai selaku pimpinan pada pondok pesantren. Salah satu contoh manajemen pondok pesantren tradisional yang sangat dipengaruhi oleh peran kyai adalah pada penentuan kurikulum dan proses pembelajaran karena pada kurikulum yang berlaku untuk pondok pesantren tradisional belum dirumuskan secara terperinci (Takdir, 2018). Perencanaan kurikulum yang berlaku pada pondok pesantren disusun secara bebas, dilakukan sendiri dan tidak dibatasi oleh ketentuan formal (Karcher dalam Saifussin, 2015).

Ketentuan dan perencanaan kurikulum beserta seluruh sistem pendidikan yang berlaku pada pondok pesantren menjadi wewenang kyai (Purnamasari, 2016). Hal ini dikarenakan kyai merupakan pimpinan strategis yang ada pada

pondok pesantren sehingga seluruh sistem pendidikan dan aktivitasnya berada di tangan kyai (Djasadi, Wasino dan Totok, 2012). Kyai juga memiliki peran dalam menentukan keberhasilan pondok pesantren dan menentukan pada kualitas Pendidikan (Baharun, 2017). Dengan demikian, kyai menjadi pengendali utama yang menentukan kemajuan pondok pesantren, bahkan kualitas pendidikan dalam pondok pesantren.

Adanya kebebasan dalam proses pembelajaran pada pondok pesantren tradisional, pada manajemen pembelajaran pondok juga tidak terdapat silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran secara tertulis. Padahal adanya silabus dapat digunakan sebagai pedoman bagi ustadz-ustadzah dalam membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran. Disisi lain, silabus digunakan sebagai pedoman untuk melakukan pengembangan pembelajaran seperti halnya pengelolaan kegiatan dalam proses belajar mengajar, mempersiapkan sumber-sumber pembelajaran, evaluasi dan penyusunan standar keberhasilan dalam proses belajar mengajar.

Adanya kelemahan dalam manajemen pembelajaran pondok pesantren, maka pondok berusaha untuk menyelenggarakan perombakan, seperti halnya yang disampaikan oleh Fathurrochman (2017) bahwa pesantren telah melakukan berbagai upaya untuk modernisasi kerangka dan pendirian yang dikaitkan dengan pengembangan kurikulum yang akan memberikan pengaruh pada program pendidikan. Disisi lain, adanya upaya untuk modernisasi sistem pendidikan pada pondok pesantren melalui kurikulum Pendidikan Diniyah Formal menghadirkan

isu-isu yang tidak mendukung upaya pesantren untuk mensejajarkan dengan pendidikan formal lainnya, antara lain lemahnya budaya pesantren tradisional, tidak adanya konsentrasi dalam pembelajaran agama sehingga menurunkan minat masyarakat pada pendidikan pesantren.

Adanya kurikulum Pendidikan Diniyah Formal merupakan upaya meningkatkan kualitas pesantren sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan tuntutan hidup dan tuntutan kualitas pendidikan sehingga dapat menjalankan pembelajaran pengetahuan umum tanpa mengesampingkan kualitas pembelajaran agama (Shofiyyah, 2019).

Di Indonesia, sistem pendidikan mempunyai payung hukum pada undang-undang Sisdiknas, dan untuk pendidikan di bawah Kementerian Agama diperjelas aturannya dengan diterbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan yang merupakan awal perkembangan dunia pendidikan keagamaan di Indonesia. Pada Pasal 36 Ayat (2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa kurikulum pada seluruh jenjang dan jenis pendidikan dapat dikembangkan dengan cara melakukan diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah dan peserta didik. Pada kurikulum pondok pesantren, diversifikasi dengan cara menetapkan standar minimal kurikulum pondok pesantren dengan Standar Nasional Pendidikan sehingga kurikulum pada pondok pesantren tersebut diakui secara nasional sebagai kurikulum formal.

Menindaklanjuti hal tersebut maka Kementerian Agama menerbitkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2020 Tentang Pendidikan Pesantren, yang merumuskan mengenai kurikulum PDF dengan ketentuan sebagaimana terdapat pada Pasal 36 hingga Pasal 38 sebagai berikut.

1. Kurikulum PDF terdiri dari ajaran dalam ilmu keagamaan dan ajaran ilmu pengetahuan umum (Pasal 36).
2. Melakukan penyusunan atas perumusan kerangka dasar dan struktur kurikulum pesantren dengan menggunakan identitas kitab (Pasal 37).
3. Kurikulum PDF memuat kurikulum pendidikan umum dengan materi muatan Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam dan Ilmu Pengetahuan Sosial. Pengajaran materi muatan tersebut dapat dilakukan secara terintegrasi dengan kurikulum pesantren (Pasal 38).
4. Kurikulum pendidikan umum pada PDF dilakukan dengan berpedoman pada kerangka dasar dan struktur kurikulum pesantren yang dirumuskan oleh Majelis Masyayikh (Pasal 38).

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren, PDF merupakan Lembaga pendidikan keagamaan yang dilakukan dalam sebuah pesantren dengan jenjang pendidikan tertentu sebagaimana pendidikan formal. Pendidikan Diniyah Formal dilaksanakan secara terintegrasi pada pondok pesantren, tetapi pengelolaan PDF

tersebut tidak berada pada otoritas kyai yang merupakan pimpinan dalam pondok pesantren.

Pada Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2020 dijelaskan pengelolaan PDF yang dilakukan oleh kepala, dengan demikian pengelolaan PDF berbeda dengan pengelolaan pada pondok pesantren. Aturan tersebut bersinergi dengan hasil penelitian bahwa perlu dilakukan sosialisasi mengenai PDF oleh Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan, Pondok Pesantren maupun masyarakat (Saridudin, 2020). Santri PDF diwajibkan untuk memiliki kemampuan dalam memahami kitab kuning, namun santri juga harus mempunyai kemampuan dalam hal pengetahuan umum dalam bentuk pengembangan *life skill* atau keterampilan lainnya.

Pembelajaran PDF akan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perkembangannya yakni input, proses dan output. Santri PDF harus mempunyai kompetensi yang dikuasai secara seimbang yakni akademik dan non akademik sehingga santri tidak hanya kompeten dalam ilmu keagamaan tetapi santri juga mempunyai kompetensi dalam kehidupan sosial. Namun, pada penelitian Dewi dan Limbong (2018) menunjukkan permasalahan dalam PDF yaitu adanya beban pelajaran yang harus ditanggung oleh santri akan berdampak pada berbagai permasalahan dalam mengikuti proses pembelajaran.

Adanya pro dan kontra serta *research gap* mengenai implementasi PDF, maka pada sistem pendidikan pesantren yang diimplementasikan harus menggunakan pengelolaan dengan menerapkan fungsi manajemen. Adanya

fenomena tersebut sangat linier dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suryana (2017) bahwa pengelolaan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara bekerjasama dengan orang lain. Peran manajemen pembelajaran juga sangat penting dalam hal menunjang keterampilan santri pondok pesantren, salah satunya adalah dengan menggunakan *elearning* sebagai suatu cara untuk meningkatkan keterampilan santri (Abidin, 2020).

Menurut Hikmat (2009:101) pada konteks manajemen pendidikan, fungsi manajemen diawali dengan perencanaan pendidikan yang berupa pemilihan fakta dan menghubungkan dengan fakta lain dalam mewujudkan kegiatan pendidikan, melakukan peramalan keadaan sehingga dapat merumuskan tindakan pada masa yang akan datang untuk mencapai hasil yang diharapkan. Hal tersebut sejalan dengan Musfah (2015:31) bahwa perencanaan merupakan suatu kegiatan yang harus dilakukan dengan mengedepankan pada aspek program, tujuan, biaya dan waktu secara bersama-sama, sehingga dalam perencanaan tersebut tidak dilakukan secara parsial.

Fungsi manajemen selanjutnya adalah pengorganisasian yakni mengkorelasikan antara tugas dan sumber daya manusia dalam organisasi sehingga tercipta pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab pekerjaan (Saefullah, 2012:57). Untuk menjalankan pengorganisasian, terdapat beberapa hal yang harus mendapat perhatian pimpinan yakni 1) penyediaan fasilitas, perlengkapan dan staf; 2) pengelompokan dan pembagian kerja menjadi struktur

organisasi; 3) pembentukan struktur kewenangan dan koordinasi; 4) penentuan metode dan prosedur; 5) pemilihan dan pelatihan serta pemberian informasi pada staf (Hikmat, 2009:110).

Fungsi manajemen berikutnya adalah *actuating* atau menggerakkan seluruh rencana yang telah ditentukan. Selanjutnya fungsi manajemen berikutnya adalah pengawasan dan pengendalian yakni fungsi manajemen yang berupaya melakukan tindakan penilaian, melakukan koreksi dalam pelaksanaan kegiatan disesuaikan dengan tujuan (Saefullah, 2012:60).

Adanya tuntutan manajemen pembelajaran yang dikelola secara modern pada pondok pesantren sebagaimana terdapat dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2020 Tentang Pendidikan Pesantren, maka implementasi manajemen pembelajaran pada pondok pesantren harus dilakukan penyesuaian khususnya dalam hal pengaturan kebijakan yang ditentukan oleh kyai selaku pimpinan yang mempunyai otoritas dalam menentukan metode pembelajaran yang dibuat dalam kebijakan-kebijakan yang berlaku pada pondok pesantren.

Dengan demikian, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Surono (2017) bahwa walaupun sudah terdapat aturan mengenai beberapa fungsi manajemen, namun penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren salaf belum dilakukan dengan tepat mengenai pola pengelolaan pendidikan sehingga mempengaruhi penilaian masyarakat pada kualitas pendidikan pondok pesantren.

Walaupun demikian, eksistensi pondok pesantren harus tetap dipertahankan karena mempunyai karakteristik yang khas.

Berdasarkan perbedaan pengelolaan antara manajemen modern dengan pengelolaan pondok pesantren, maka perlu dilakukan analisa mengenai *theory gap* manajemen pembelajaran yang tepat diterapkan pada pondok pesantren yang menyelenggarakan PDF sehingga diperoleh output yang maksimal.

Madrasah diniyah pada pondok pesantren merupakan suatu Lembaga pendidikan yang mempunyai ciri khusus yakni sistem pembelajaran klasikal mengenai pengetahuan keagamaan. Namun seiring dengan perkembangan pendidikan di pondok pesantren, madrasah diniyah berkembang menjadi PDF karena adanya penambahan mata pelajaran umum. Dengan adanya kelemahan implementasi manajemen dalam PDF pada pondok pesantren, maka pada sistem pendidikan pesantren menurut Siswanto (2016) harus dilakukan perbaikan pada proses pembelajarannya yakni dalam hal pembenahan kepemimpinan, kurikulum, pembelajaran, orientasi layanan dan evaluasi.

Pada konteks implementasi PDF pada pondok pesantren terdapat permasalahan yang perlu dikaji dan dilakukan analisa dalam hal proses pembelajaran yang mengalami penyesuaian karena mengakomodasi pengetahuan umum dalam mata pelajaran yang harus diajarkan pada pondok pesantren sehingga menyebabkan beban pelajaran santri yang lebih banyak, diperlukan pendidik pakar yang belum tentu tersedia, alokasi waktu pembelajaran kitab menjadi berkurang sehingga spesialisasi lulusan pondok pesantren dalam hal

ilmu agama dan penguasaan kitab akan dipertaruhkan jika pembelajaran tidak dilakukan dengan tepat. Hal ini sebagaimana penelitian Zulkhairi (2021) bahwa PDF dapat meningkatkan kualitas santri, namun terkendala oleh ketersediaan pendidik pakar dalam mengajarkan mata pelajaran umum pada kurikulum PDF.

Adanya kebutuhan untuk menerapkan manajemen pendidikan yang tepat dan runtut sesuai dengan teori manajemen yakni *planning, organizing, actuating* dan *controlling* dibandingkan dengan terbatasnya kemampuan untuk melakukan manajemen pendidikan yang disebabkan oleh tidak dipersiapkannya sumber daya manusia, sarana prasarana, budaya sebagaimana yang telah diuraikan pada teori mengenai karakteristik pesantren, maka terdapat gap yang perlu dilakukan analisa pada manajemen pendidikan pondok pesantren khususnya yang menjalankan PDF.

Salah satu pondok pesantren di Kabupaten Kendal yang menerapkan PDF baik Wustha maupun Ulya adalah Pondok pesantren Asrama Pelajar Islam Kauman (APIK) Kaliwungu Kabupaten Kendal, Jawa Tengah. Pada tahun 2022 Pondok pesantren APIK Kaliwungu Kabupaten Kendal mempunyai santri yang terbagi menjadi 2 (dua) yakni Santri Pendidikan Diniyah Formal Wustha dan Santri Pendidikan Diniyah Formal Ulya.

Jumlah santri pada PDF Wustha adalah berjumlah 487 santri yang terdiri dari santri Kelas VII berjumlah 226 santri, santri kelas VIII berjumlah 143 santri dan santri kelas IX berjumlah 118 santri. Santri pada PDF Ulya berjumlah 284

santri yang terdiri dari santri kelas X berjumlah 112 santri, santri kelas XI berjumlah 106 santri dan santri kelas XII berjumlah 66 santri.

Adanya kebijakan pondok untuk menerima seluruh santri yang akan menempuh pendidikan pada pondok pesantren tersebut, maka santri yang terdapat pada masing-masing jenjang tidak mempunyai batasan usia yang setara dengan jenjangnya sehingga banyak santri yang mempunyai usia lebih tua daripada jenjang pendidikan yang ditempuh. Hal ini dilakukan untuk memberikan kesempatan bagi setiap orang yang akan menempuh pendidikan. Disisi lain, adanya keinginan para pendaftar untuk mengaji di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal maka seluruh pendaftar diterima tanpa terkecuali. Dengan demikian, hal tersebut berdampak pada beranekaragamnya input santri baru pada pondok pesantren sehingga membutuhkan pengelolaan yang lebih optimal.

Pada pondok pesantren APIK Kaliwungu Kabupaten Kendal, materi pelajaran umum yang diakomodir pondok pesantren sebagaimana yang telah ditentukan dalam Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6036 Tahun 2015 tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum PDF Ulya dan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6963 Tahun 2017 tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum PDF Wustha adalah Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) dan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS).

Dengan adanya tambahan ilmu pengetahuan tersebut maka diharapkan kualitas lulusan pondok pesantren tidak hanya menguasai ilmu agama tetapi juga menguasai pengetahuan umum. Adapun perimbangan antara ilmu agama dengan ilmu pengetahuan umum yang dialokasikan pada kurikulum PDF adalah 75% ilmu agama dan 25% ilmu pengetahuan umum. Walaupun alokasi waktu untuk pembelajaran ilmu agama lebih banyak daripada ilmu umum, namun sistem pendidikan pondok pesantren yang menggunakan kitab kuning sebagai pedoman dalam menerapkan pola pembinaan, bimbingan dan pengembangan pada santri tetap diberikan sehingga santri dapat selalu menyesuaikan diri dengan perkembangan dan tuntutan zaman, maka alokasi kurikulum tersebut mengurangi porsi pembelajaran ilmu agama sebanyak 25%.

Pengelolaan PDF dikelola sebagaimana Lembaga pendidikan formal lain, namun masih terdapat perbedaan yang menjadi karakteristik PDF. Satu hal yang menjadi pembeda antara pengelolaan PDF dengan Lembaga pendidikan formal adalah penerapan jam belajar santri yang mempunyai pengaruh pada kemampuan santri dalam menerima pelajaran. Penerapan jam belajar santri telah diatur dalam Surat Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 6963 tahun 2017 tentang kerangka dasar dan struktur kurikulum PDF Wustha menentukan bahwa santri mempunyai jangka waktu untuk melakukan pembelajaran adalah lima puluh dua jam Pelajaran setiap minggunya dengan durasi waktu empat puluh menit untuk satu jam pelajaran.

Menurut Surat Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 6036 Tahun 2015 tentang kerangka dasar dan struktur kurikulum PDF Ulya, santri ulya juga memperoleh kesempatan untuk menempuh pembelajaran per minggu sebanyak lima puluh tiga jam Pelajaran, dengan durasi waktu per jam Pelajaran sebanyak empat puluh lima menit. Santri ulya memperoleh Pelajaran sesuai dengan kurikulum PDF yang terdiri dari mata Pelajaran agama dan mata pelajaran pendidikan umum. Beban belajar tersebut diluar aktivitas kepesantrenan yang tetap harus dijalani oleh santri PDF, sehingga disinyalir juga memberikan dampak pada output penguasaan kitab kuning. Santri tidak lagi fokus pada pelajaran agama dan kitab tetapi juga harus mengikuti pelajaran umum yang diwajibkan.

Pondok pesantren APIK Kaliwungu Kabupaten Kendal sebagai pondok pesantren Salaf mempunyai ciri khusus pada pembelajaran kitab kuning atau kitab klasik dengan mempunyai spesialisasi pada pengembangan *Nahwu Sharaf*. Karakteristik yang berbeda tersebut menjadikan Pondok pesantren APIK Kaliwungu Kabupaten Kendal mempunyai nilai jual yang tinggi pada masyarakat yang menginginkan pendidikan keagamaan.

Namun, sejak adanya implementasi PDF baik pada wustha maupun ulya, nilai penguasaan kitab kuning oleh santri menjadi lebih rendah dibanding sebelum pemberlakuan PDF yakni banyaknya santri yang memperoleh nilai penguasaan pada standar minimal (data terlampir). Santri juga lebih banyak melakukan pengulangan pembacaan setelah penerapan PDF dibandingkan

sebelum melakukan penerapan PDF sebagaimana terlampir dalam data hasil evaluasi penguasaan kitab kuning bahwa sekitar sepuluh persen dari jumlah santri yang mengikuti evaluasi, mengulang pembelajaran kitab. Hal tersebut tidak ditemui pada saat sebelum diimplementasikan program PDF.

Adanya permasalahan mengenai perlunya penguasaan kitab kuning, maka dapat diperoleh akar masalah yakni sebagai berikut.

1. Manajemen dan struktur organisasi pondok karena adanya ketimpangan dalam kepemimpinan dan pengambilan keputusan untuk permasalahan yang terjadi pada pondok pesantren.
2. Kurang jelinya pondok dalam menghadapi tantangan-tantangan yang mengancam eksistensi pondok, khususnya jika dikaitkan dengan kualitas santri, dan kemampuan santri ketika berhadapan dengan masyarakat dan pergeseran sosial serta budaya masyarakat.
3. Kepemimpinan yang harus dianalisa karena peran dan fungsi pemimpin dalam sebuah pondok akan berpengaruh pada kualitas pembelajaran pondok.

Berdasarkan pada kondisi faktual yang terjadi, maka terdapat *phenomena gap* yang harus dilakukan analisa mengenai implementasi PDF pada pondok pesantren, kaitannya dengan penguasaan kitab kuning yang semakin menurun sejak pemberlakuan kurikulum tersebut, sehingga dapat berdampak pada kurangnya kepercayaan masyarakat yang ingin menuntut ilmu keagamaan pada pondok pesantren.

Adanya implementasi PDF pada pondok pesantren yang menimbulkan pro dan kontra karena disinyalir akan mengurangi alokasi waktu untuk pembelajaran kitab kuning, maka perlu dilakukan analisa mengenai manajemen pembelajaran yang mengkolaborasikan antara manajemen pembelajaran pendidikan non formal untuk aktivitas pesantren salaf dengan manajemen Pendidikan Diniyah Formal sebagaimana yang diterapkan pada pembelajaran pendidikan formal. Sebagaimana diketahui, pembelajaran kitab kuning merupakan salah satu unsur yang ada pada pondok pesantren yang tidak dapat dihilangkan.

Dengan adanya unsur tersebut, maka jika dianalisa dengan menggunakan pendekatan metodik, maka pondok pesantren dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok yakni pondok pesantren yang menggunakan metode tradisional yakni pondok pesantren yang hanya mengajarkan kitab kuning atau kitab klasik, pondok pesantren yang menggunakan penyesuaian dari metode yang telah dikembangkan dalam pendidikan formal, pondok pesantren yang merupakan gabungan antara metode tradisional dengan metode hasil penyesuaian pendidikan formal (Qomar, 2006). Walaupun terdapat perbedaan kelompok dalam pondok pesantren, inti dari pondok pesantren adalah kitab kuning. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Subair (2019) bahwa kitab kuning merupakan salah satu indikator keberhasilan dan kompetensi pondok pesantren dalam mendidik pemuka agama.

Namun, pada perkembangan pendidikan di pondok pesantren, pembelajaran yang dilakukan pada pesantren tidak hanya didasarkan pada kajian

kitab klasik karena terdapat pula pondok pesantren yang mengakomodir kurikulum dari beberapa institusi terkait yang berhubungan dengan keilmuan yang diajarkan. Disisi lain, terdapat pula pondok pesantren yang tidak hanya terbatas melakukan kajian keagamaan melainkan kajian non keagamaan (Syarifuddin, 2020).

Dengan demikian, ketika pesantren tidak menghadirkan kitab kuning sebagai salah satu unsur fundamental, maka Lembaga pendidikan tersebut tidak lagi dapat disebut sebagai pesantren karena pesantren mempunyai lima unsur fundamental yang tidak dapat dipisahkan yakni kyai, santri, masjid, pondok dan pengajaran kitab klasik (kitab kuning), sebagaimana diungkapkan oleh Yasmadi (2002). Hal tersebut bertentangan dengan hasil penelitian Abdullah (2016) bahwa kitab kuning merupakan sumber belajar utama pada pondok pesantren karena mempunyai komponen penting yang difungsikan sebagai referensi nilai universal dalam menyikapi seluruh permasalahan kehidupan.

Jika pondok pesantren tidak menghadirkan kitab kuning sebagai salah satu unsur fundamental dalam proses pembelajaran, maka originalitas pondok pesantren menjadi semakin berkurang sehingga akan dapat disebut sebagai madrasah dengan asrama daripada disebut pondok pesantren (Efendi, 2014).

Pendapat yang sama diungkapkan oleh Azra (dalam Bashori, 2017) bahwa modernisasi pondok pesantren dapat menimbulkan pudarnya karakteristik pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mencetak generasi *tafaqquh fiddin*. Modernisasi pondok pesantren akan menghilangkan sistem tradisional

pondok pesantren sehingga memunculkan permasalahan baru, yakni hilangnya kultur pada pondok pesantren tradisional, berkurangnya fokus pembelajaran pada pondok pesantren yang semula hanya pada pembelajaran kitab klasik kemudian ditambahkan dengan beberapa mata pelajaran umum dan menurunkan minat masyarakat untuk memilih pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai spesifikasi khusus dalam pembelajaran agama Islam (Shofiyyah, et al., 2019). Hal tersebut karena pondok pesantren tidak lagi mempunyai spesialisasi Pendidikan dengan mengajarkan kitab kuning sebagai pokok pembelajaran utama.

Berdasarkan pada uraian mengenai *phenomena gab* dan *theory gab* yang terjadi antara pengelolaan manajemen pembelajaran PDF yang sudah diimplementasikan dengan menurunnya penguasaan kitab kuning pada pondok pesantren APIK Kaliwungu Kabupaten Kendal maka diperlukan analisis khususnya dalam hal pengelolaan manajemen pembelajaran PDF yang meningkatkan upaya penguasaan kitab kuning.

B. Identifikasi Masalah

1. Pembelajaran kitab kuning merupakan salah satu unsur yang ada pada pondok pesantren yang tidak dapat dihilangkan. Namun demikian, dengan adanya kondisi faktual yang terjadi, adanya PDF pada Pondok Pesantren tidak meningkatkan kemampuan dalam memahami kitab kuning tetapi penguasaan kitab kuning justru menurun.

2. Beberapa tempat pesantren mempunyai basis non agama, diantaranya mempunyai basis pendidikan teknik, bisnis pertanian, kelautan dan perikanan, dan masih banyak lagi. Dengan demikian, pembelajaran kitab kuning bukan menjadi unsur fundamental dalam pesantren tersebut sehingga akan lebih tepat jika disebut dengan madrasah berasrama.
3. Implementasi PDF pada pondok pesantren yang menimbulkan pro dan kontra karena disinyalir akan mengurangi alokasi waktu untuk pembelajaran kitab kuning. Hal ini dikarenakan kitab kuning adalah salah satu unsur yang harus ada dalam pondok pesantren, namun dengan adanya PDF tersebut menimbulkan alokasi waktu berkurang.
4. Modernisasi pondok pesantren dapat menimbulkan pudarnya karakteristik pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mencetak generasi *tafaqquh fiddin*. Modernisasi pondok pesantren akan menghilangkan sistem tradisional pondok pesantren sehingga memunculkan permasalahan baru, yakni hilangnya kultur pada pondok pesantren tradisional.
5. Berkurangnya fokus pembelajaran pada pondok pesantren yang semula hanya pada pembelajaran kitab klasik kemudian ditambahkan dengan beberapa mata pelajaran umum.

C. Pembatasan Masalah

Implementasi PDF pada pondok pesantren terdapat permasalahan yang perlu dikaji dan dilakukan analisis dalam hal proses pembelajaran yang

mengalami penyesuaian karena mengakomodasi pengetahuan umum dalam mata pelajaran yang harus diajarkan pada pondok pesantren. Peneliti melakukan pembatasan pada manajemen pondok pesantren khususnya pada manajemen pembelajaran PDF yang harus tetap mengakomodir kajian kitab kuning di pondok pesantren APIK Kaliwungu, Kendal.

Pembatasan masalah pada setting penelitian hanya dilakukan di pondok pesantren APIK Kaliwungu yang secara konseptual menerapkan manajemen pembelajaran PDF. Dengan demikian, dapat memberikan hasil optimal terkait upaya penguatan kajian kitab kuning di pondok pesantren.

D. Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan pada pembatasan permasalahan sebagaimana tersebut di atas, maka pada penelitian ini dirumuskan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana struktur organisasi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dalam konteks manajemen, termasuk pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab di antara para pengurus dan staff administrasi?
2. Apa saja tantangan yang dihadapi dalam manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal ditengah perubahan zaman dan bagaimana strategi yang diusulkan untuk mengatasi tantangan tersebut?
3. Bagaimana peran kepemimpinan dalam pengambilan kebijakan dan proses pengambilan keputusan dalam manajemen Pondok Pesantren APIK

Kaliwungu Kendal, serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kebijakan dalam proses tersebut?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan struktur organisasi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dalam konteks manajemen, termasuk pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab di antara para pengurus dan staff administrasi.
2. Untuk menganalisis solusi atas tantangan yang dihadapi dalam manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal ditengah perubahan zaman dan mengusulkan strategi untuk mengatasi tantangan tersebut.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran kepemimpinan dalam pengambilan kebijakan dan proses pengambilan keputusan dalam manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan dalam proses tersebut.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Telaah yang sudah dilaksanakan oleh peneliti dapat didedikasikan pada konsep keilmuan Manajemen Kependidikan khususnya berkaitan

dengan manajemen pembelajaran pada pondok pesantren yang menggunakan PDF yakni dengan melakukan analisa implementasi manajemen pembelajaran PDF pada pondok pesantren dengan menguraikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan yang disesuaikan dengan peningkatan kajian Kitab Kuning sehingga citra pondok pesantren sebagai pusat pembelajaran dan pendidikan keagamaan tidak menurun.

2. Manfaat Praktis

Telaah yang sudah dilaksanakan oleh peneliti dapat didedikasikan sebagai berikut.

a. Bagi Pondok pesantren

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi-solusi pada kelemahan implementasi manajemen pembelajaran PDF yang masih mengalami penyesuaian dengan kurikulum PDF pada pondok pesantren sehingga diharapkan tidak mengaburkan kekhasan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang khusus mempelajari ilmu keagamaan berbasis kitab kuning atau kitab klasik.

b. Bagi Pemegang Kebijakan

Bagi pemegang kebijakan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terkait kebijakan yang hendaknya dilaksanakan agar ciri khas pesantren tidak luntur.

BAB II

KERANGKA TEORETIS

A. Kajian Teori

1. Organisasi

1.1 Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan suatu sistem yang tersusun dari beberapa bentuk kegiatan dengan mengimplementasikan kerjasama secara regular dan berulang, serta dijalankan oleh lebih dari dua orang yang mempunyai tujuan tertentu (Gitosudarmo&Sudita, 2010). Organisasi merupakan sebuah sistem formal yang memiliki struktur dan terhubung dengan beberapa orang yang bekerja demi mencapai tujuan organisasi tersebut (Hasibuan, 2011). Berdasarkan pada definisi tersebut maka dapat diketahui bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang terbentuk dari kumpulan beberapa orang, yang mempunyai aktivitas teratur dan berulang untuk mencapai tujuan bersama.

1.2 Unsur-Unsur Organisasi

Organisasi memiliki 4 (empat) unsur yakni sebagai berikut.

a. Sistem organisasi

Organisasi merupakan sebuah sistem yang saling berkaitan satu sama lain untuk melakukan aktivitas. Organisasi merupakan sebuah

sistem yang terbuka, dan menggunakan faktor lingkungan sebagai input.

b. Pola aktivitas

Organisasi mempunyai pola aktivitas yang dilakukan oleh orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Pola aktivitas yang dilakukan secara teratur dan berulang.

c. Sekelompok orang

Organisasi terdiri dari sekelompok orang yang saling bekerja sama. Adanya kekurangan pada masing-masing orang, disikapi dengan kerja sama yang solid sehingga tujuan organisasi tercapai.

d. Tujuan organisasi

Organisasi mempunyai 2 (dua) tujuan yakni tujuan dengan sifat abstrak dan berdimensi jangka panjang yang digunakan sebagai pedoman nilai-nilai dasar berdirinya organisasi. Tujuan berikutnya adalah tujuan operasional yang mempunyai sifat operasional karena tujuan tersebut mempunyai jangka pendek dan lebih spesifik sehingga dapat diukur secara kuantitatif (Gitosudarmo&Sudita, 2010).

1.3 Ciri-Ciri Organisasi

Organisasi mempunyai ciri-ciri yang membedakan antara organisasi formal dengan organisasi informal. Adapun ciri-cirinya adalah sebagai berikut.

a. Organisasi formal

Organisasi formal didirikan dengan beberapa karakteristik sebagai berikut.

- 1) Seluruh anggota pada organisasi formal terikat oleh suatu pernyataan formal sebagai bukti keanggotaan pada organisasi tersebut.
- 2) Seluruh anggota pada organisasi formal mempunyai kedudukan, jabatan dan pangkat yang dibuat secara hirarkis yang mempunyai korelasi dengan implementasi tugas dan tanggung jawab serta kewenangan yang berbeda.
- 3) Seluruh anggota pada organisasi formal mempunyai jabatan tertentu yang secara otomatis akan berkorelasi dengan wewenang dan tanggung jawab. Anggota organisasi yang mempunyai bawahan akan mempunyai wewenang untuk berkoordinasi dan memberikan komando pada anggota yang secara hirarki ada dibawahnya.
- 4) Seluruh anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban yang melekat berdasarkan wewenang yang dimiliki dan tanggung jawab sebagai anggota organisasi.
- 5) Implementasi dalam kegiatan diregulasikan sesuai dengan jabatan setiap anggota organisasi. Namun setiap fungsi jabatan dengan

tugas yang dimiliki akan saling berhubungan sehingga dapat melakukan kerjasama untuk mewujudkan tujuan organisasi.

- 6) Seluruh kegiatan dalam organisasi dilakukan secara musyawarah mufakat yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi tersebut.
- 7) Hubungan kerjasama yang dilakukan oleh anggota organisasi disesuaikan dengan tingkatan jabatan struktural yang berdampak langsung pada perbedaan kompensasi.
- 8) Organisasi mempunyai sistem kinerja yang tertuang dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga organisasi.

b. Organisasi informal

Organisasi informal secara substansial mempunyai ciri seperti halnya organisasi formal, pembeda dari kedua jenis organisasi tersebut adalah ada pada status organisasi dan ijin operasional organisasi (Hikmat, 2009).

1.4 Struktur Organisasi

1.4.1 Pengertian Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu sistem tugas, pelaporan dan hubungan otoritas yang dilakukan oleh organisasi (Griffin&Morehead, 2014). Struktur organisasi merupakan suatu regulasi formal yang diilustrasikan secara visual dengan

menggunakan bagan (Robbins&Coulter, 2016). Berdasarkan pada pengertian tersebut, maka diketahui bahwa struktur organisasi merupakan bagan organisasi yang diatur secara formal dalam suatu pekerjaan di organisasi.

1.4.2 Indikator Struktur Organisasi

Struktur organisasi mempunyai indikator yang meliputi 6 (enam) karakteristik seperti halnya spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rantai kendali, sentralisasi, desentralisasi dan formalisasi (Robbins&Judge, 2014).

Indikator struktur organisasi dibagi menjadi 5 (lima) yaitu sebagai berikut.

- a. Adanya spesialisasi kerja dari setiap anggota organisasi yang melakukan pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya.
- b. Adanya rantai komando yang menunjukkan kewenangan formal.
- c. Adanya rantai kendali yang menunjukkan berapa banyak anggota organisasi yang menjadi tanggung jawab manajer.
- d. Adanya sentralisasi yakni arah atau rujukan untuk membuat suatu keputusan.

- e. Adanya formalisasi yakni penggunaan aturan atau prosedur yang digunakan dalam standarisasi perilaku dan pengambilan keputusan (Colquitt et al., 2015).

2. Pendekatan Manajemen dalam Pondok Pesantren

2.1 Hakikat Manajemen

Menurut Saefullah (2012:2), “manajemen” berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur, mengurus, dan mengelola. Menurut Hikmat (2009:101) manajemen adalah mengatur dan mengelola. Menurut Hasibuan dalam Fauzi (2012:10), manajemen merupakan kombinasi antara ilmu dan seni untuk mengatur pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien sehingga dapat dicapai suatu tujuan tertentu.

Definisi tersebut sejalan dengan Parker dalam Usman (2011:6) bahwa manajemen merupakan suatu pekerjaan yang mengandung nilai seni dalam hal pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan orang lain (*the art of getting things done through people*). Berdasarkan definisi manajemen tersebut, maka diperoleh kesimpulan mengenai manajemen sebagai suatu kombinasi antara ilmu pengetahuan dan seni untuk mengelola sumber daya sehingga dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam rangka untuk mencapai tujuan dengan cara mempekerjakan orang lain.

Manajemen adalah upaya untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain melalui perencanaan, pengorganisasian, penempatan, mobilisasi dan pengendalian (Kontz & O'Donnel, 1990:3). Menurut Terry (1986:1) manajemen merupakan sebuah proses yang saling terkait yang diawali dengan perencanaan, kemudian dilakukan pengorganisasian dan pengendalian dengan tujuan untuk mencapai target organisasi.

Manajemen merupakan suatu kegiatan dengan orang-orang yang menentukan, melakukan interpretasi dan mewujudkan tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan karyawan, kepemimpinan dan pengawasan (Handoko, 1999:8). Manajemen merupakan suatu rancangan kerja yang tersusun dari beberapa bagian yang saling berkorelasi dalam organisasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan (Simbolon, 2003:23).

Schein (2008:2) mendefinisikan manajemen sebagai suatu profesi yang mewajibkan seorang karyawan untuk bekerja secara profesional dalam hal melakukan penentuan keputusan dengan menggunakan prinsip yang bersifat umum, mempunyai prestasi kerja sesuai dengan etika pekerjaan. Berdasarkan pada beberapa definisi mengenai manajemen, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu usaha bersama, terstruktur untuk mencapai tujuan bersama dengan menjalankan

fungsinya yakni melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

2.2 Hakikat Pembelajaran

Pembelajaran merupakan suatu upaya untuk melakukan proses belajar kepada siswa dengan cara melakukan kegiatan memilih, melakukan penentuan, mengembangkan dan menggunakan metode yang tepat untuk membantu pembelajaran (Uno, 2008:2). Menurut Mulyasa dalam Tim Pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran (2009:120). Pembelajaran merupakan suatu interaksi yang terjadi antara peserta didik dengan lingkungannya untuk mewujudkan tujuan yang lebih baik.

Pada pembelajaran berlaku suatu proses yang saling keterkaitan dan berinteraksi yang dilakukan oleh pendidik, dan peserta didik pada saat berlangsungnya pembelajaran. Pendidik dalam menjalankan kewajiban harus memenuhi 4 (empat) unsur yakni tujuan, materi, metode dan evaluasi (Mu'awanah 2011:14). Berdasarkan pada definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pembelajaran merupakan suatu upaya pemahaman dan pelaksanaan atau pengelolaan yang dilaksanakan oleh pendidik kepada peserta didik dengan memenuhi 4 (empat) unsur yakni tujuan, materi, metode dan evaluasi.

2.3 Manajemen Pembelajaran

2.3.1 Hakikat Manajemen Pembelajaran

Menurut Suryosubroto (2010:16) manajemen pembelajaran adalah suatu jenis kolaborasi yang dilakukan pada beberapa komponen pendidikan sehingga dapat digunakan untuk mencapai tujuan umum yang berupa pembentukan karakter sebagaimana yang telah ditentukan dalam tujuan pendidikan nasional sesuai dengan tugas dan perkembangan peserta didik. Manajemen pembelajaran dapat didefinisikan sebagai suatu siklus dalam proses belajar yang diawali dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan dan evaluasi. Manajemen pembelajaran juga didefinisikan sebagai suatu bentuk untuk melakukan pengelolaan pendidikan yang meliputi upaya memimpin, melakukan pengambilan keputusan dan melakukan komunikasi sehingga dapat mencapai tujuan.

Menurut Hariri (2016:18) manajemen pembelajaran merupakan suatu upaya strategis yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan melakukan berbagai upaya untuk memecahkan permasalahan teknis. Untuk mewujudkan kesuksesan lembaga pendidikan dalam melakukan pengelolaan pembelajaran ditentukan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor manajerial (D Kurniadi&Machali, 2013:21).

Menurut Sallis (2006:73) manajemen pembelajaran merupakan suatu upaya pengelolaan yang menekankan pada kepuasan pelanggan pendidikan, sehingga harus memperhatikan beberapa poin penting yakni sebagai berikut

- a. Perbaikan berkesinambungan.
- b. *Kaizen* yang diartikan dengan suatu usaha untuk melakukan pembangunan sehingga dapat terwujud keberhasilan, kepercayaan diri dan berkelanjutan.
- c. Perubahan kultur yakni sebagai upaya untuk melakukan perubahan dalam pembentukan budaya organisasi sehingga lebih berkualitas sebagai dasar utama kegiatan.
- d. Organisasi terbalik yang mempunyai fokus pada pembentukan pola hubungan yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan urgensi pelayanan bagi sebuah organisasi.
- e. Membina hubungan pada konsumen.

Berdasarkan pengertian manajemen pembelajaran maka dapat disimpulkan sebagai sebuah proses interaksi yang terjadi antara pendidik dengan peserta didik dengan menggunakan berbagai sumber yang ada dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas peserta didik, yakni dengan cara melakukan upaya memimpin, mengarahkan, melaksanakan dan mengevaluasi.

2.3.2 Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dilakukan untuk mencapai perubahan perilaku dan kompetensi peserta didik dengan cara mengikuti proses pembelajaran. Menurut Sukmadinata terdapat 4 (empat) manfaat tujuan pembelajaran sebagai berikut.

- a. Mempermudah komunikasi untuk mewujudkan tujuan mengajar pada peserta didik sehingga akan tercipta kemandirian peserta didik.
- b. Mempermudah dalam pemilihan bahan ajar.
- c. Mempermudah dalam menentukan media dan kegiatan pembelajaran.
- d. Mempermudah pelaksanaan evaluasi (Sukmadinata, 2006:5).

Menurut Robert F. Mager (1965) dalam Sanjaya (2010:198) tujuan pembelajaran dapat didefinisikan dengan perilaku yang akan diwujudkan oleh peserta didik sesuai dengan tingkat kompetensi tertentu berdasarkan perkembangannya.

2.4 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut Terry (2013:10-11) terdapat berbagai unsur untuk mewujudkan tujuan dalam manajemen sebagai berikut.

a. *Men*

Tenaga kerja yang terdiri dari tenaga kerja eksekutif dan operatif yang merupakan faktor penentu paling utama dalam hal penyelenggaraan kegiatan untuk mencapai tujuan.

b. *Money*

Uang merupakan unsur penting untuk mencapai tujuan karena uang digunakan sebagai sarana untuk mewujudkan beberapa keperluan yang dibutuhkan dalam menjalankan pengelolaan pembelajaran.

c. *Machines*

Mesin merupakan alat yang digunakan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan sehingga tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai.

d. *Methods*

Metode adalah cara yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan cara-cara tertentu yang tepat sesuai kebutuhan kegiatan.

e. *Materials.*

Material merupakan bahan yang akan digunakan untuk mewujudkan pengelolaan dalam organisasi.

2.5 Tantangan Manajemen

Tantangan manajemen meliputi tantangan eksternal dan internal. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

a. Tantangan eksternal

Tantangan eksternal merupakan tantangan yang berasal dari luar organisasi dan organisasi tidak mempunyai kekuatan untuk mengendalikan tantangan tersebut, namun organisasi harus dapat melakukan analisa atas tantangan yang timbul beserta dampaknya pada organisasi baik positif maupun negatif. Ada beberapa tantangan eksternal yang dapat berdampak pada organisasi yakni sebagai berikut.

- 1) Tantangan ekonomi merupakan tantangan yang timbul dari situasi ekonomi suatu negara yang menimbulkan dampak pada organisasi. Tantangan ini tidak dapat dikendalikan oleh manajemen
- 2) Tantangan sosial merupakan tantangan yang timbul dari luar organisasi yang disebabkan oleh adanya pergeseran nilai-nilai sosial yang dianut oleh masyarakat.
- 3) Tantangan politik merupakan tantangan yang timbul dari luar organisasi yang dipengaruhi oleh suasana politik yang terjadi pada suatu negara. Tantangan politik akan memberikan dampak

baik pada organisasi maupun pada individu yang ada pada organisasi tersebut.

- 4) Tantangan perundang-undangan merupakan tantangan yang berasal dari luar yang dapat berdampak pada organisasi dikarenakan adanya peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan organisasi tersebut.
- 5) Tantangan teknologi merupakan tantangan yang berasal dari luar organisasi karena adanya perubahan dalam hal teknologi yang digunakan dalam proses pengelolaan organisasi.

b. Tantangan internal

Tantangan internal merupakan tantangan yang berasal dari dalam organisasi namun ketika tantangan tersebut tidak diselesaikan maka akan berdampak pada pengelolaan organisasi sebagai berikut.

1) Rencana strategik

Rencana strategik merupakan tantangan dalam hal pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang bersifat terbatas, untuk memenuhi dan mewujudkan tujuan organisasi, dengan demikian diperlukan pengaturan.

2) Anggaran

Anggaran merupakan tantangan internal yang dilakukan pengaturan untuk memenuhi seluruh kebutuhan organisasi berdasarkan skala prioritas.

3) Estimasi produksi

Estimasi produksi merupakan tantangan dalam pemenuhan target output sehingga berhubungan dengan produktivitas organisasi.

4) Perencanaan pembangunan organisasi dan tugas merupakan tantangan internal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas pada organisasi (Siagian, 2010).

3. Model Manajemen Pendidikan di Pondok Pesantren

3.1 Manajemen Pendidikan Secara Umum

Manajemen pendidikan secara umum berkaitan dengan fungsi manajemen pembelajaran. Menurut Marno&Idris (2008:47-54) fungsi manajemen pembelajaran adalah sebagai berikut.

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu keputusan untuk melakukan beberapa kegiatan dengan cara menentukan tujuan, metode dan evaluasi. Pada perencanaan pembelajaran sebagaimana diungkapkan oleh Majid (2011:23) merupakan sebuah konsep untuk merumuskan teknik perubahan kognitif dengan menggunakan teori-teori yang terbangun secara konstruktif sehingga dapat digunakan sebagai referensi untuk pemecahan masalah.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu upaya untuk melakukan pembagian tugas, tanggung jawab, wewenang yang digunakan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian mempunyai korelasi dengan beberapa hal, yakni 1) tujuan yang akan diwujudkan, 2) jenis kegiatan, 3) menentukan sumber daya manusia yang akan terlibat pada pelaksanaan kegiatan, 4) penentuan macam kegiatan.

c. Penggerakan

Penggerakan merupakan suatu upaya untuk menggerakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang dilakukan dengan cara memberikan pengarahan. Penggerakan dapat dilakukan dengan optimal jika memenuhi beberapa unsur yakni 1) memberikan motivasi termasuk insentif, 2) menerapkan kepemimpinan yang tepat, dan 3) membangun komunikasi.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan suatu upaya untuk melakukan penilaian atas kegiatan yang sudah atau akan dilaksanakan, dengan berorientasi pada objek yang dituju dengan cara mengarahkan sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan yang dikehendaki. Pengendalian dapat dilakukan dengan optimal jika memenuhi beberapa unsur yakni 1) penentuan proses dalam menetapkan kegiatan, 2) menentukan alat untuk mengukur sasaran yang akan

diwujudkan, 3) melakukan monitoring, 4) melakukan koreksi atas kesalahan dan 5) melakukan pengukuran atas efektifitas dan efisiensi kerja.

Untuk mewujudkan pengendalian yang optimal, maka dapat dilakukan dengan menerapkan beberapa prinsip sebagai berikut.

- 1) Prinsip pencapaian tujuan yakni suatu prinsip yang melakukan orientasi pencapaian tujuan dengan melakukan perbaikan dan meminimalisir penyimpangan.
- 2) Prinsip efisiensi pengendalian, yakni suatu prinsip yang menekankan pada minimalisir terjadinya deviasi antara perencanaan dengan implementasi.
- 3) Prinsip tanggung jawab pengendalian yakni prinsip yang dilakukan dengan mengutamakan tanggungjawab dari pelaksanaan kegiatan yang didasarkan pada rencana.
- 4) Prinsip pengendalian terhadap masa depan yakni suatu prinsip yang dilakukan dengan berorientasi pada pencegahan penyimpangan pelaksanaan perencanaan.
- 5) Prinsip pengendalian langsung yakni prinsip yang dilakukan oleh manajer untuk melakukan penjaminan langsung atas pelaksanaan kegiatan.
- 6) Prinsip reflektif perencanaan yakni prinsip untuk melakukan pelaksanaan kegiatan berdasarkan cerminan karakter.

- 7) Prinsip penyesuaian dengan organisasi yakni prinsip pengendalian yang disesuaikan dengan struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi (tupoksi).
- 8) Prinsip pengendalian individual yakni prinsip pengendalian berdasarkan kompetensi pribadi manajer sesuai dengan kebutuhan pengendalian.
- 9) Prinsip standar yakni prinsip penggunaan standar yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pengendalian.
- 10) Prinsip pengawasan strategis yakni pengendalian yang dilakukan pada beberapa faktor strategis organisasi.
- 11) Prinsip perkecualian yakni prinsip pengendalian yang dilakukan dengan memberikan perlakuan istimewa pada kondisi tertentu.
- 12) Prinsip pengendalian fleksibel yakni suatu metode pengendalian yang luwes sehingga dapat meminimalisir terjadinya kegagalan pelaksanaan rencana.
- 13) Prinsip peninjauan kembali yakni sistem pengendalian yang dilakukan secara berulang untuk memastikan kebenaran dalam pengawasan.
- 14) Prinsip tindakan yakni pengendalian yang dilakukan dengan pelaksanaan tindakan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

3.2 Manajemen pada Pondok Pesantren

3.2.1 Hakikat Lembaga Formal

Pada aturan sebagaimana terdapat dalam Undang-Undang Sisdiknas dinyatakan bahwasannya edukasi merupakan upaya yang dijalani dengan penuh kesadaran dan terstruktur untuk merealisasikan proses pembelajaran yang aktif sehingga berpotensi untuk mengembangkan diri peserta didik untuk memiliki kemampuan dalam hal spiritual dan intelektual serta sosial yang bermanfaat untuk pribadi, masyarakat, bangsa, dan negara. Pada proses pembelajaran dapat dilakukan oleh pendidikan formal sebagai bagian dari pendidikan nasional yang dirancang dengan jalur pendidikan tersistematis dan terstruktur serta berjenjang berdasarkan tahapan dari pendidikan dasar hingga tinggi.

Tujuan pendidikan sebagaimana terdapat pada Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003, Bab II Pasal 3, ditentukan bahwa pendidikan ditujukan untuk pengembangan kompetensi peserta didik sehingga menjadi manusia yang lebih mulia dihadapan Tuhan dan sesama manusia lainnya dalam kehidupan sosial kemasyarakatan dan bernegara. Berdasarkan pada aturan tersebut, maka dapat diuraikan bahwa tujuan pendidikan formal adalah sebagai berikut.

- a. Ditujukan untuk membantu keluarga dalam hal melakukan aktivitas mendidik, mengajar, memperbaiki, memperdalam dan memperluas tingkah laku anak yang berasal dari keluarga sehingga dapat dikembangkan menjadi lebih baik.
- b. Ditujukan untuk melakukan pengembangan kepribadian peserta didik sesuai dengan rancangan kurikulum.

3.2.2 Lembaga Diniyah Formal

PDF merupakan sebuah sub dalam sistem pendidikan yang berlaku di Indonesia dinilai sebagai suatu pendidikan berbasis agama yang diuraikan dalam bentuk madrasah yang terintegrasi pada pesantren dan dikelola berdasarkan aturan negara pada lembaga pendidikan yang memiliki struktur dan memiliki jenjang mulai dari tingkat dasar hingga tinggi (Mahsum, 2010).

Pada Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2020 Tentang pendidikan pesantren, dijabarkan mengenai definisi PDF merupakan Lembaga pendidikan yang berada pada lingkup pesantren; Pendidikan Diniyah Nonformal merupakan pendidikan keagamaan Islam yang diselenggarakan dalam wujud Madrasah Diniyah Takmiliah, Pendidikan Al Quran, Majelis Taklim dan bentuk lain yang bersifat nonformal dan berada pada pondok pesantren; dan Pendidikan Diniyah

Informal sebagai pendidikan keagamaan Islam yang dilaksanakan dalam bentuk pendidikan keluarga.

Berdasarkan pada definisi tersebut, maka dapat diketahui bahwa PDF merupakan sebuah lembaga pendidikan keagamaan Islam yang diselenggarakan sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2020 dengan mempunyai elemen utama pada kyai, santri, pondok, masjid, kajian kitab kuning

Pengertian PDF sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan, mempunyai beberapa unsur sebagai berikut.

- a. Ditetapkan dalam bentuk pendidikan diniyah dan pesantren.
- b. Pendidikan diniyah yang dilaksanakan pada jalur formal, nonformal, dan informal.
- c. PDF merupakan lembaga yang melaksanakan pendidikan yang berasal dari ilmu agama yang bersumber dari ajaran islam dan pelajaran umum yang dimulai dari pendidikan dasar hingga tinggi (Gunawan, 2010).

3.3 Penerapan Manajemen PDF

Manajemen Pendidikan Diniyah Formal merupakan implementasi manajemen secara umum sebagaimana diungkapkan oleh Robbins and Coulter (2016:6) yakni dengan menerapkan 4 (empat) fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Sejalan dengan pendapat tersebut Ibrahim (2013:15) mengungkapkan bahwa fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

a. Perencanaan

Perencanaan dipahami sebagai tahapan pertama pada pengelolaan yang dilakukan dengan membuat kerangka pekerjaan sehingga dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan bagian terpenting dalam manajemen karena merupakan proses awal pembuatan target. Menurut Ibrahim (2013:17) terdapat 5 (lima) hal penting dalam perencanaan yaitu sebagai berikut.

- 1) Ketelitian dalam menentukan tujuan.
- 2) Penentuan ketepatan waktu untuk mencapai tujuan.
- 3) Korelasi antara tahapan operasional, pelaksanaan dan pertanggungjawaban operasional agar dapat dilakukan analisa pencapaian tujuan.

- 4) Mempunyai perhatian pada beberapa aspek amaliah dianalisa dari sisi perencanaan dan kesesuaiannya dengan tim operasional, kesempatan yang dapat dicapai, dan evaluasi.
- 5) Kompetensi dalam hal pengelolaan pada orang yang mempunyai tanggung jawab pada bidang operasional.

Menurut Ramayulis (2008:21) perencanaan dalam manajemen pendidikan Islam meliputi beberapa poin berikut.

- 1) Menentukan prioritas agar pelaksanaan pendidikan dapat dilakukan dengan efektif yakni dengan melibatkan peserta didik, pendidik, masyarakat dan stakeholder lainnya.
- 2) Menentukan tujuan untuk memberikan pengarahan sebagai evaluasi hasil proses pembelajaran.
- 3) Menentukan tahapan rencana tindakan.
- 4) Adanya penyerahan tanggung jawab pada individu dan kelompok kerja.

b. Pengorganisasian

Menurut Ramayulis (2008:30) pengorganisasian merupakan suatu tahapan untuk menentukan struktur, kegiatan, interaksi, koordinasi, tugas pokok dan wewenang secara transparan dan jelas. Menurut Terry (2013:10) pengorganisasian adalah kegiatan pokok yang digunakan untuk melakukan pengelolaan sumber daya yang

dimiliki oleh organisasi sehingga sumber daya tersebut dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan.

c. Pengarahan

Pengarahan merupakan suatu upaya untuk memberikan arahan pada rekan kerja sehingga dapat digunakan untuk mencapai target yang telah ditentukan. Pada fungsi pengarahan terdapat 4 (empat) komponen penting yakni pengarah, isi pengarahan, metode dan penerima pengarahan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada konteks manajemen PDF pondok pesantren, fungsi pengarahan merupakan suatu proses pengarahan dalam bentuk prinsip religious sehingga santri dapat menjalankan tugas sesuai dengan keikhlasan dan prinsip ketuhanan.

d. Pengawasan

Menurut Ramayulis (2008:40) pengawasan pada manajemen pendidikan Islam dikenal dengan kekhasan dalam hal material dan spiritual karena pengawasan tidak hanya dilakukan oleh manajer, tetapi juga Allah SWT. Menurut Hafiduddin dan Tanjung (2013:20) pengawasan pada perspektif muslim diimplementasikan dengan membawa maksud untuk mengklarifikasikan, mengoreksi dan membenarkan yang hak. Dengan demikian dapat diambil resume

bahwa pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan bukan hanya pada ranah materiil tetapi juga spiritual.

3.4 Persyaratan dan Penyelenggaraan PDF

Penyelenggaraan PDF secara terintegrasi pada pondok pesantren dijabarkan dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2020 Tentang Pondok Pesantren. Aturan secara teknis mengenai penyelenggaraan PDF terdapat pada Surat Keputusan Direkrorat Jenderal Pendidikan Islam Nomor 5839 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pendirian Pendidikan Dinyah Formal bahwa penyelenggaraan PDF harus memenuhi persyaratan administratif, sebagai berikut.

- a. Persyaratan administratif PDF pada pondok pesantren yakni sebagai berikut.
 - 1) Mempunyai izin operasional pesantren dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.
 - 2) Pesantren adalah organisasi non profit.
 - 3) Mempunyai Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), struktur organisasi/ pengurus.
 - 4) Terdapat santri mukim dan belajar pada pondok pesantren dengan jumlah minimal 300 (tiga ratus) per tahun selama 10 (sepuluh) tahun terakhir dan pondok pesantren memiliki jumlah santri mukim sebanyak 300 (tiga ratus) orang pada 1 (satu) pondok

pesantren yang bukan merupakan hasil akumulasi beberapa pondok pesantren cabang.

b. Persyaratan administratif satuan PDF.

- 1) Memperoleh rekomendasi dari Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi.
- 2) Mempunyai struktur organisasi satuan PDF.
- 3) Memiliki sumber daya manusia sebagai tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi kualifikasi.
- 4) Mempunyai calon peserta didik minimal 30 (tiga) puluh orang.
- 5) Menerapkan kurikulum PDF dan disertai pernyataan kesanggupan dalam melaksanakan kurikulum PDF.
- 6) Mempunyai sistem pengelolaan dalam proses pendidikan.
- 7) Mempunyai standar dalam evaluasi pendidikan.
- 8) Memiliki keberlangsungan sumber pembiayaan minimal untuk pembelajaran 1 (satu) tahun berikutnya.
- 9) Mempunyai sarana prasarana penunjang pembelajaran.
- 10) Melampirkan Rencana Induk Pengembangan.

Selain merangkum mengenai persyaratan administratif, pengajaran pada PDF juga diatur oleh pemerintah yang meliputi berbagai mata pelajaran yang diajarkan pada bidang ilmu keagamaan dan juga bidang ilmu umum. Selain itu pada penyelenggaraan PDF

juga terdapat pengajaran mengenai muatan lokal dan pengembangan diri baik untuk PDF Wustha maupun Ulya sebagaimana terdapat pada Keputusan Dirjen Pendis Nomor 5839 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pendirian PDF.

Berdasarkan aturan tersebut, maka pada PDF tetap memprioritaskan mata pelajaran keagamaan dan penguasaan kitab daripada ilmu pengetahuan umum. Dengan demikian, adanya PDF seharusnya tidak akan menurunkan kualitas pemahaman dalam penguasaan kitab-kitab.

4. Pengaruh Aspek Kepemimpinan dalam Manajemen Pondok Pesantren

4.1 Kepemimpinan

4.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu cara pimpinan untuk menyebarkan pengaruh pada Tindakan yang dilakukan oleh bawahan untuk berkenan dalam penyelesaian pekerjaan bersama sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2011). Menurut Fahmi (2016) kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mempelajari mengenai cara mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi bawahan agar dapat mengerjakan sesuatu dengan perintah yang sudah direncanakan oleh organisasi. Berdasarkan pada pengertian tersebut, maka dapat diketahui bahwa

kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk melakukan kajian cara mempengaruhi, mengarahkan, memimpin bawahan agar dapat bekerjasama sesuai dengan tujuan organisasi.

4.1.2 Fungsi dan Peran Pemimpin

Fungsi pemimpin yang terdapat pada sebuah organisasi mempunyai karakteristik sesuai dengan bidang kerja yang dilakukan oleh organisasi. Perbedaan ini didasari dengan bermacam-macam organisasi, situasi sosial, dan jumlah anggota dalam organisasi (Sutrisno, 2012).

Fungsi pemimpin dalam organisasi dikelompokkan menjadi 4 (empat) yakni perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian (Sutrisno, 2016). Pemimpin menjalankan fungsinya agar dapat mencapai tujuan organisasi. Disisi lain, pemimpin juga mempunyai peran yang sangat penting, tidak hanya secara internal tetapi juga eksternal.

Peran pemimpin dikategorikan menjadi 3 (tiga) yakni dalam bentuk sebagai berikut.

a. Peran yang bersifat interpersonal

Pemimpin harus mempunyai keterampilan insani. Keterampilan insani sangat penting karena untuk menjalankan suatu organisasi, pemimpin harus melakukan interaksi dengan

orang lain. Interaksi yang dilakukan oleh pemimpin bukan hanya dengan bawahan tetapi juga dengan partner atau stakeholder. Dengan demikian pemimpin harus dapat melakukan interaksi baik kedalam maupun keluar organisasi.

b. Peran yang bersifat informasional

Informasi merupakan kebutuhan yang sangat penting dalam organisasi. Informasi digunakan sebagai referensi dalam melakukan aktivitas organisasi dan juga sebagai landasan untuk mengambil keputusan.

c. Peran dalam pengambilan keputusan

Pemimpin mempunyai peran yang penting dalam pengambilan keputusan. Ada 3 (tiga) bentuk dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin, yakni sebagai berikut.

- 1) Pemimpin Sebagai interpreneur. Pemimpin diharapkan harus selalu dapat mengkaji situasi yang sedang dihadapi oleh organisasi.
- 2) Pemimpin sebagai peredam gangguan. Pemimpin diharapkan dapat berperan sebagai peredam dengan melakukan tindakan korektif atas suatu hambatan serius yang terjadi pada organisasi dan tidak dapat ditangani.

3) Pemimpin sebagai pembagi sumber dana dan sumber daya.

Peran pemimpin dalam konteks sebagai pembagi sumber daya dan dana adalah pemimpin harus dapat membagi sumber daya atau potensi berdasarkan skala prioritas (Sutrisno, 2016).

4.1.3 Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah peran seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan yang dapat diamati oleh orang-orang yang ada disekitarnya (Reza, 2017). Menurut House dalam Gary Yukl, kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk dapat mempengaruhi, memotivasi dan mendorong orang lain untuk memberikan kontribusi dengan tujuan untuk mewujudkan keberhasilan organisasi (Yukl, 2009).

Gaya kepemimpinan juga didefinisikan dengan proses mempengaruhi untuk menentukan tujuan organisasi, memberikan support pada bawahan untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi bawahan untuk melakukan perbaikan pada organisasinya (Rivai&Mulyadi, 2013). Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan tersebut, maka dapat

disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah peran pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dengan cara mempengaruhi, memotivasi dan mendorong orang lain sehingga dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Ada berbagai gaya kepemimpinan yang diimplementasikan pada organisasi, salah satunya adalah gaya kepemimpinan kharismatik yang didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh pada tindakan orang lain untuk dapat bertindak sesuai dengan arahan pimpinan (Mannan, 2011). Gaya kepemimpinan kharismatik mempunyai nilai lebih pada indikator besarnya pengaruh pemimpin untuk dapat mempengaruhi pengikutnya (Umiarso, 2012).

Teori pada gaya kepemimpinan kharismatik mempunyai penekanan pada kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan sehingga bawahan dapat bertanggung jawab dan mematuhi perintah dan aturan yang dibuat oleh pemimpin. Hal tersebut dilakukan karena bawahan bermaksud untuk membangun kepercayaan atau *trust* kepada pimpinan agar mempunyai kedekatan secara emosional dan psikologis. Pada teori kepemimpinan kharismatik ini titik beratnya pada

penggunaan wibawa pimpinan atau personal power kepada bawahannya (Wahjosumidjo, 2011).

Kharisma merupakan salah satu kelebihan yang dimiliki oleh pemimpin yang mempunyai dampak positif dan negatif. Dampak negatif dari gaya kepemimpinan kharismatik adalah pemimpin dapat menggunakan kekuatannya untuk melakukan tindakan destruktif, egois dan kejam. Dampak negatif dari gaya kepemimpinan kharismatik tersebut harus dapat diminimalisir dengan menggunakan dampak positif yakni mampu mengendalikan kekuatannya untuk tindakan positif (Kartono, 2013).

Berdasarkan karakteristik gaya kepemimpinan kharismatik tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kharismatik adalah gaya kepemimpinan yang timbul dari sifat seseorang sehingga dapat disegani, mempunyai wibawa dan kharisma sehingga bawahan dapat bertindak sesuai dengan arahan pemimpin. Dengan demikian, gaya kepemimpinan kharismatik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut.

- 1) Peduli terhadap lingkungan.
- 2) Mempunyai strategi visi misi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan sesuai perkembangan zaman.

- 3) Mempunyai keterampilan komunikasi dan tingkat percaya diri yang tinggi.
- 4) Peduli pada lingkungan (Marginingsih, 2016).

Sesuai dengan karakteristik gaya kepemimpinan kharismatik, maka terdapat kelemahan dan kelebihan pada gaya kepemimpinan tersebut. Kelebihan pada gaya kepemimpinan kharismatik adalah sebagai berikut.

- 1) Pemimpin mempunyai wewenang penuh pada bawahannya, maka pemimpin mempunyai kontrol penuh pada bawahannya.
- 2) Pimpinan mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya (Anwar, 2010).

Adapun kelemahan pada gaya kepemimpinan kharismatik adalah sebagai berikut.

- 1) Pemimpin dapat mendominasi organisasi artinya seluruh keputusan berada ditangan pimpinan karena pimpinan yang dianggap tahu.
- 2) Pemimpin dapat menggunakan kekuatannya untuk mempengaruhi bawahan untuk bertindak negative sesuai dengan arahnya (Anwar, 2010).

4.1.4 Kepemimpinan Kharismatik Kyai

a. Dasar Kepemimpinan Kyai

Kepemimpinan kharismatik dapat dilihat secara praktis pada gaya kepemimpinan kyai pondok pesantren. Seorang kyai pada pondok pesantren, baik pada jaman dahulu hingga sekarang merupakan seseorang yang sangat penting dalam menjaga kehidupan sosial, kultural dan keagamaan muslim di Indonesia (Ansor, 2014).

Pemimpin pada pondok pesantren menerapkan gaya kepemimpinan kharismatik karena gaya kepemimpinan tersebut terbukti banyak memberikan manfaat dalam hal pemberian ide-ide dari pimpinan sehingga dapat digunakan untuk memotivasi bawahannya. Pemimpin yang kharismatik akan mempunyai banyak pengikut setia yang akan menuruti seluruh perintah kyai (Haedari dkk, 2005).

Dengan demikian, walaupun pemimpin kharismatik mempunyai banyak keunggulan, tetapi mempunyai kelemahan yang harus dapat diantisipasi sehingga kelemahan pada gaya kepemimpinan kharismatik tersebut tidak diterapkan oleh kyai.

Kyai bukan hanya sebagai pemimpin tetapi juga sebagai pemilik pondok pesantren, pembimbing santri dan juga masyarakat sekitar dimana pondok tersebut berada. Kyai harus mempunyai asas-asas kepemimpinan, yakni sebagai berikut.

- 1) Kyai sebagai pemimpin kharismatik merupakan pembimbing untuk mengembangkan potensi individu sehingga organisasi dapat mencapai tujuan.
- 2) Kyai sebagai pimpinan kharismatik harus dapat mengarahkan bawahan agar dapat bekerja efektif, efisien dengan sumber daya yang terbatas yakni dengan menerapkan nilai-nilai ekonomis dan asas manajemen modern.
- 3) Kyai sebagai pemimpin kharismatik harus meningkatkan kesejahteraan dan kebahagiaan yang merata baik pada santri maupun masyarakat yang ada pada sekitar pondok pesantren (Kartono, 2008).

b. Fungsi Kepemimpinan Kyai

Selain asas-asas dalam kepemimpinan kyai, juga terdapat fungsi kepemimpinan seorang kyai. Adapun fungsi kepemimpinan kyai dapat ditinjau dari 2 (dua) dimensi yakni sebagai berikut.

- 1) Dimensi yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengarahkan bawahan dalam bertindak.
- 2) Dimensi yang berkaitan dengan kemampuan untuk memberikan dukungan pada orang-orang yang terlibat pada organisasi yang dipimpin dalam menjalankan tugas (Rivai&Mulyadi, 2013).

5. Peran Santri dalam Manajemen Pondok Pesantren

5.1 Hakikat Pondok pesantren

Pondok pesantren terdiri dari 2 (dua) unsur kata yakni pondok yang berasal dari bahasa Arab yakni *funduq* yang berarti ruang tidur dan asrama sederhana; dan pesantren (Aini, 2021:73). Kata pondok berasal dari *funduq* (bahasa arab) yang artinya ruang tidur yang berbentuk sederhana; dan kata pesantren yang berarti sistem pendidikan sebagai budaya Indonesia asli (Masyhud, 2005:17).

Pesantren merupakan pendidikan nasional yang memiliki ciri khusus asli Indonesia dan berhubungan dengan kemandirian yang dimiliki karena pesantren memiliki otonomi baik pada sistem pembelajaran yang dapat ditentukan sendiri dan kemampuan untuk melakukan pendanaan (Irwan.dkk, 2008:21). Pondok pesantren mengimplementasikan prinsip *tasamuh* (toleran), *tawasuth wal i'tidal* (sederhana), *tawazun* (penuh pertimbangan), dan *ukhuwah* (persaudaraan) (Syawaludin, 2010:24).

5.2 Tujuan Pondok pesantren

Pondok pesantren didirikan dengan tujuan umum agar dapat melakukan pembinaan pada warga negara Indonesia sehingga memiliki kepribadian muslim sebagaimana yang diajarkan dalam Islam sehingga orang tersebut dapat bermanfaat bagi nusa, bangsa dan agama (Qomar, 2002:27). Adapun tujuan khusus pesantren adalah sebagai berikut.

- a. Memberikan pendidikan bagi santri agar terbentuk menjadi muslim yang bertakwa kepada Allah SWT.
- b. Memberikan pendidikan bagi santri agar menjadi kader ulama mubaligh tangguh.
- c. Memberikan pendidikan bagi santri agar memperoleh kepribadian dan semangat kebangsaan.
- d. Memberikan pendidikan bagi tenaga penyuluh pembangunan keluarga dan regional.
- e. Memberikan pendidikan bagi santri agar mempunyai *soft skill*.
- f. Memberikan pendidikan bagi santri agar dapat meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat lingkungan (Qomar, 2002:27-28).

Berdasarkan pada teori tersebut, maka pondok pesantren memberikan kontribusi pada pembangunan bangsa dengan mengedepankan pada 3 (tiga) peran penting pondok pesantren bagi masyarakat yakni pusat pembelajaran Islam tradisional, memelihara Islam tradisional dan pusat penghasil ulama (Qomar, 2002:30).

5.3 Unsur-Unsur Pondok pesantren

Ada beberapa unsur fundamental pondok pesantren yakni:

a. Pondok

Pondok adalah ciri khas dari pesantren yakni tempat tinggal santri yang sedang menempuh pendidikan dengan seorang kyai. Pondok didirikan pada lingkungan pesantren yang dikelilingi oleh tembok agar santri tidak bebas keluar masuk pesantren (Dhofier, 2011:79).

Pesantren menyediakan pondok bagi santri, dilakukan dengan 3 (tiga) alasan yakni kebesaran nama kyai sehingga banyak menarik minat santri untuk belajar, menyediakan tempat tinggal bagi santri yang ingin belajar dan sikap timbal balik antara santri dengan kyai (Dauliyah, 2015:22)

b. Masjid

Masjid merupakan bagian dari pesantren yang digunakan sebagai tempat pendidikan dan mengajarkan disiplin dalam menjalankan kewajiban sholat, mempelajari agama dan kewajiban dalam agama lainnya (Dhofier, 2011:85-86).

c. Kitab-kitab Islam Klasik

Kitab klasik atau kitab kuning merupakan kitab yang diajarkan pada pondok pesantren yang ditulis oleh ulama terdahulu mengenai ilmu agama islam dan menggunakan bahasa arab (Hasbullah,

2011:144). Santri dituntut untuk dapat menguasai kemampuan membaca dan menjelaskan isi kitab dengan dibantu oleh ilmu lainnya yaitu *ilmu nahwu, sharaf, balaghah, ma'ani, bayan* dan lainnya.

Kitab kuning atau kitab klasik diajarkan dengan menggunakan metode khusus yakni sorogan, bandongan dan hafalan (Rosyadi, 2004). Adapun penjelasan metode yang diterapkan sebagai berikut:

1) Metode *sorogan*

Metode *sorogan* merupakan cara belajar individu sehingga santri dapat berinteraksi dengan kyai dengan cara maju satu per satu untuk membaca dan menjelaskan isi kitab. Metode ini terinspirasi dari peristiwa ketika Rasulullah SAW dan rasul lain menerima ajaran dari Malaikat Jibril. Metode ini mempunyai kelebihan secara didaktik metodik sebagai metode yang efektif karena dapat memberikan kesempatan pada kyai untuk melakukan penilaian, bimbingan dan pengawasan pada santri satu per satu (Siradj, 2004:281)

2) Metode *Bandongan*

Metode *wetonan* atau *bandongan* dilakukan dengan cara kyai membaca kitab dan santri menyimak kitab tersebut. Metode ini diadopsi dari Makkah dan Mesir sebagai metode yang efektif (Siradj, 2004:280)

3) Metode Hafalan

Metode hafalan merupakan suatu cara pembelajaran untuk menghafal dengan bimbingan kyai pada jangka waktu tertentu. Metode hafalan dilakukan pada Al-Qur'an, *nadham-nadham* untuk *nahwu*, *sharaf*, *tajwid* ataupun untuk teks-teks *nahwu*, *sharaf* dan *fiqih*.

Pembelajaran kitab kuning dilakukan dengan beberapa faktor pengaruh yakni sebagai berikut.

1) Faktor pendidik

Pendidik mempunyai peran besar dalam hal keberhasilan pembelajaran kitab yakni dalam hal kompetensi untuk mengajar dan pengelolaan kelas.

2) Faktor peserta didik

Peserta didik mempunyai peran dalam keberhasilan pembelajaran kitab kuning karena berhubungan dengan kemampuan, pengetahuan dan sikap peserta didik dalam proses belajar.

3) Faktor sarana dan prasarana

Ketersediaan sarana sebagai pendukung dalam pembelajaran sangat penting karena menyangkut implementasi pembelajaran yang membutuhkan media, alat dan perlengkapan belajar. Ketersediaan prasarana sebagai pendukung tidak

berdampak langsung atas keberhasilan pembelajaran kitab, tetapi merupakan hal yang penting karena berhubungan dengan kenyamanan belajar.

4) Faktor lingkungan

Faktor lingkungan berdampak pada proses belajar, yakni terdiri dari faktor organisasi kelas dan iklim sosial psikologis. Faktor organisasi kelas berhubungan dengan jumlah santri yang ada pada satu kelas, sedangkan faktor iklim sosial psikologis berkorelasi dengan hubungan antar sesama individu dalam lingkungan belajar (Sanjaya, 2011:51).

d. Santri

Santri berasal dari bahasa India yakni *shastri* diartikan dengan orang yang mengetahui kitab atau ahli kitab (Dauliyah, 2015:18). Santri dibedakan menjadi 2 (dua) yakni santri mukim yaitu santri yang tinggal pada pesantren dan berasal dari luar daerah, sedangkan santri kalong adalah santri yang berasal dari daerah sekitar pesantren (Dhofier, 2011:88-89).

e. Kyai

Kyai merupakan elemen penting pesantren yang mempunyai peran sebagai pemimpin dan pendiri pondok, sehingga perkembangan pesantren sangat bergantung pada kemampuan kyai secara pribadi (Hasbullah, 2011:144).

5.4 Tipe-Tipe Pondok pesantren

Ada beberapa tipe pondok pesantren yang berkembang dalam masyarakat, yaitu sebagai berikut.

a. Pondok pesantren Tradisional

Pondok pesantren tradisional merupakan pondok pesantren yang mempertahankan karakter tradisional dengan tujuan untuk mengajar kitab klasik. Pondok pesantren ini mengajar dengan sistem *halaqoh* yang dilaksanakan pada masjid.

Pembelajaran halaqoh adalah metode menghafal dengan titik akhir sesuai dengan metodologi, dan penghafalan tergantung dengan apa yang diberikan oleh kyai sehingga tidak mempelajari ilmu agama dalam suatu kitab secara paripurna.

Pada pondok pesantren tradisional, santri yang menuntut ilmu terbagi menjadi santri mukim dan santri kalong. Pada konteks kurikulum yang diajarkan kepada santri, merupakan otoritas sepenuhnya kyai.

b. Pondok pesantren Modern

Pondok pesantren modern mengadopsi seluruh cara belajar dengan sistem klasik yakni pembelajaran kitab-kitab klasik, tetapi pondok pesantren ini dikembangkan dengan menggunakan kelas-kelas modern baik dalam bentuk madrasah atau sekolah.

Pada pondok pesantren modern, kurikulum yang digunakan adalah kurikulum sekolah atau madrasah yang berlaku secara nasional, dan kedudukan kyai adalah sebagai koordinator pelaksanaan belajar mengajar.

c. Pondok pesantren Komprehensif

Pondok pesantren komprehensif merupakan gabungan dari pondok pesantren tradisional dan modern. Pada pembelajaran kitab klasik, pondok pesantren tetap menggunakan metode *sorogan*, *bandongan* dan hafalan, namun secara reguler menggunakan sistem pendidikan nasional (Ghazali, 2001:17).

5.5 Prinsip-Prinsip Pondok Pesantren

Pondok pesantren memiliki beberapa prinsip dalam sistem pendidikan pesantren yaitu sebagai berikut

a. *Theocentric*

Prinsip *theocentric* merupakan suatu prinsip bahwa semua yang terjadi di dunia berasal, proses dan kembali hanya kepada Allah. Dengan demikian dalam hal pembelajaran yang dilakukan merupakan suatu aktivitas yang ditujukan kepada bentuk ibadah, sehingga pembelajaran yang dilakukan pada pondok pesantren merupakan sarana atau tujuan.

Pada prinsip ini, pembelajaran tidak mengenal waktu dan hanya mengutamakan pada perilaku untuk memperoleh kehidupan akherat sehingga seluruh perilaku dan aktivitas yang dilakukan ditujukan untuk kepentingan akherat.

b. Sukarela dan mengabdikan

Prinsip sukarela dan mengabdikan sangat kental dengan pendidikan di pondok pesantren karena seluruh aktivitas ditujukan untuk beribadah. Santri harus mempunyai ketaatan pada ustadz, saling menghormati dan mentaati seluruh perintah agama.

c. Kearifan.

Prinsip kearifan merupakan prinsip yang diwujudkan dalam kehidupan sehari-hari yakni dengan menunjukkan perilaku sabar, rendah hati, dan patuh untuk mencapai tujuan hidup tanpa merugikan orang lain.

d. Kesederhanaan.

Prinsip kesederhanaan pada pondok pesantren sangat lekat dalam kehidupan santri karena santri tidak diperbolehkan untuk mempunyai gaya hidup boros dan berfoya-foya melainkan hidup harus sesuai dengan kemampuan, proporsional dan tidak sombong.

e. Kolektivitas.

Prinsip kolektivitas sangat erat dengan santri karena dalam kehidupan pesantren dijunjung tinggi kehidupan bersama,

mendahulukan kepentingan orang lain dan mendahulukan kewajiban individu sebelum meminta kewajiban kepada orang lain.

f. Mengatur kegiatan bersama.

Prinsip mengatur kegiatan bersama sangat erat dengan kehidupan pondok pesantren karena seluruh aktivitas pondok dilaksanakan secara bersama, dan untuk kepentingan bersama. Hal tersebut sampai pada proses belajar mengajar yang disiapkan bersama.

g. Mandiri.

Prinsip mandiri dijunjung tinggi dalam pondok pesantren karena santri diwajibkan untuk dapat mengatur kebutuhannya sendiri dan bertanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan tersebut secara mandiri.

h. Pesantren tempat mencari ilmu dan mengabdikan.

Pondok pesantren merupakan tempat yang digunakan untuk menuntut ilmu agama, selanjutnya sebagai bentuk pengabdian, santri yang sudah menamatkan pembelajaran dapat mengabdikan dirinya pada pondok pesantren tersebut dengan mengajar santri-santri baru. Pengabdian yang dilakukan ditujukan untuk kepentingan ibadah.

i. Mengamalkan ajaran agama.

Pada pondok pesantren santri mempelajari ilmu-ilmu kehidupan dengan batasan atau hukum yang diatur secara agama (fiqih). Dengan

demikian, santri harus dapat mengamalkan seluruh ilmu tersebut dalam kehidupan sehari-hari khususnya ketika santri sudah kembali ke masyarakat.

j. Restu kyai.

Pada pondok pesantren, sangat erat dengan pentingnya restu seorang kyai sehingga santri selalu menjaga agar tidak melakukan perbuatan yang bertentangan dengan kehendak kyai (Kompri, 2018:11-13).

B. Kajian Penelitian Relevan

Pondok pesantren sebagaimana lembaga pendidikan lain membutuhkan pengelolaan atau manajemen. Tujuan adanya manajemen adalah untuk meningkatkan pembangunan kualitas pondok pesantren. Sehubungan dengan adanya ketertinggalan kemajuan pondok pesantren dibanding dengan lembaga pendidikan lain, maka diperlukan manajerial yang visioner sehingga dapat merencanakan kemajuan pondok pesantren (Asifudin, 2016).

Manajerial dalam Pendidikan Islam tidak hanya untuk meningkatkan kualitas penguasaan ilmu agama tetapi juga digunakan untuk meningkatkan karakter (Syafe'i, 2017; Yoseptry, 2021). Pada konteks pondok pesantren, pembelajaran mengenai hubungan antar manusia yang terbuka dan toleran sudah diterapkan sejak lama. Pondok pesantren adalah pendidikan *genuine* Indonesia yang sudah menanamkan rasa kemandirian dan perilaku baik sehingga pada

sistem Pendidikan tersebut sudah terdapat pembentukan karakter Islami yang dapat diterapkan secara baik pada masyarakat (Sabil & Diantoro, 2021).

Adanya upaya untuk melakukan pengembangan dengan menggunakan penataan pendidikan modern ditujukan untuk meningkatkan kepuasan masyarakat (Mashud et al., 2021). Salah satu cara yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada pondok pesantren adalah dengan menggunakan manajemen strategis. Manajemen strategis pada pondok posantren diterapkan dengan menekankan kembali pada visi, misi, tujuan dan perencanaan jangka panjang, menengah dan pendek (Palah et al., 2022). Sehubungan dengan berdirinya pondok pesantren berdasarkan pada aturan Al Qur'an dan Hadits, maka manajemen pendidikan Islam yang diterapkan dapat didasarkan pada kedua aturan tersebut selain menggunakan ilmu pengetahuan modern (Annisyaroh, 2022; Muslim&Gariato, 2022).

Pada pengelolaan pondok pesantren tidak hanya mempunyai perbedaan dalam hal dasar pembentukan lembaga pendidikan tetapi harus memperhatikan pada peran seorang pemimpin yakni kyai yang mempunyai perbedaan peran dari pada pemimpin dalam madrasah(Syarifudin et al., 2023). Sehubungan dengan pembelajaran kitab kuning merupakan salah satu unsur yang harus ada dalam sebuah pondok pesantren, maka dalam manajemen pembelajaran pondok pesantren harus melakukan analisa mengenai pembelajaran kitab kuning.

Salah satu pondok pesantren yang menerapkan pembelajaran kitab kuning adalah Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal yang didirikan oleh KH. Irfan

bin Musa pada tanggal 12 Dzulhijjah 1338 H bertepatan dengan tanggal 12 Februari 1919 M. KH. Irfan bin Musa merupakan pendiri dan pengasuh pondok pesantren, sedangkan Lurah Pondok dipimpin oleh KH. Ahmad Ru'yat dan dibantu oleh KH. Usman Abdurrosyid (Data Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, 2005).

Selanjutnya dibawah asuhan KH. Muhammad Sholahuddin Humaidulloh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mengalami perkembangan pesat sehingga dapat mengadopsi sistem pendidikan modern. Pada saat ini Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal telah melakukan pengelolaan pendidikan formal berbasis kitab kuning yakni PDF Wustha dan Ulya serta pendidikan non formal yakni Madrasah Salafiyah Miftahul Hidayah.

Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal walaupun sudah menerapkan PDF namun tetap menggunakan kitab kuning sebagai basis pembelajarannya. Pembelajaran kitab kuning telah dilakukan sejak KH. Ahmad Ru'yat yakni dengan menggunakan sistem bandongan mulai dari kitab kecil sampai kitab besar seperti *Ihya Ulumuddin*, *Tafsir Baidowi*, *Fathul Wahhab*, *Shohih Bukhori*, *Shohih Muslim* dan kitab-kitab lainnya (Data Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, 2005).

Penelitian relevan selanjutnya dilakukan oleh (Wakit & Huda, 2018) yang membuktikan bahwa pemberdayaan santri dalam hal penguasaan kitab kuning pada pondok pesantren tradisional dilakukan dengan menggunakan teknologi komputer. Dengan demikian peran teknologi dalam hal penguasaan kitab kuning

tersebut dapat digunakan untuk membantu menciptakan kesejahteraan dan kenyamanan dalam kehidupan sehari-hari melalui kegiatan peningkatan *life skill*. Adanya pemberdayaan tersebut, maka pengetahuan, keterampilan dan pengalaman santri dalam pembelajaran kitab digital meningkat dalam bentuk aplikasi *maktabah samilah*.

Disisi lain, aplikasi tersebut mempunyai keluaran atau output yang menarik yakni buku pedoman dan buku dzikir yang dapat dicetak dengan menggunakan huruf arab

Penelitian relevan juga dilakukan oleh Hidayah (2019) mengenai upaya peningkatan membaca kitab klasik. Tujuan penelitian tersebut untuk menentukan penerapan pembelajaran, dukungan dan hambatan yang berkontribusi pada peningkatan baca kitab kuning dengan menggunakan pembelajaran bahasa Arab pegon. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa: a) pertama: proses mengajar membaca kitab kuning dengan bahasa Arab pegon mengungkapkan tiga hal yaitu konten atau pesan, elemen linguistik dan elemen ekstralinguistik dari teks; b) kedua: penghambatan faktor pengajaran kitab kuning dengan bahasa Arab pegon di Madrasah Tsanawiyah Al Anwar Cangkringrandu Perak Jombang yang meliputi faktor linguistik diantaranya faktor morfologis dan sintaksis dan non-linguistik meliputi kurangnya penguasaan bahasa sumber dan bahasa target; c) ketiga: keuntungan mengajar kitab kuning dengan bahasa Arab pegon di Madrasah Tsanawiyah Al Anwar Cangkringrandu Perak Jombang meliputi: 1) menunjukkan semua elemen teks yang ada, 2) siswa dapat mengetahui posisi

masing-masing kalimat, 3) mendapatkan banyak kosakata, 4) melestarikan perbendaharaan kata dari nusantara.

Penelitian relevan selanjutnya oleh (Ihsan & Muali, 2020) menitikberatkan pada manajemen kurikulum kitab klasik. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melakukan analisa pada implementasi pengelolaan kurikulum kitab kuning yang tepat sehingga hasil dapat diperoleh secara maksimal. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengelolaan kurikulum dilakukan secara terpadu sehingga terdapat pendekatan dengan peserta didik baik secara personal maupun kolektif. Kurikulum ini diimplementasikan tanpa meninggalkan kurikulum terdahulu sehingga dapat memperkuat citra pondok pesantren sebagai lembaga Pendidikan yang kreatif.

Penelitian relevan berikutnya dilakukan oleh Ifendi (2021) mengenai metode pembelajaran kitab kuning, diperoleh hasil bahwa pada Pondok Pesantren Sunan Drajad berlaku sistem pembelajaran pesantren pada umumnya, namun untuk melengkapi sistem pembelajaran maka dapat ditambah dengan metode *role playing*, demonstrasi, resitasi, karyawisata, sosiodrama dan lain untuk membantu peningkatan pemahaman kitab kuning.

Penelitian relevan selanjutnya oleh (Nurhamsah et al., 2021) menitik beratkan pada manajemen kurikulum PDF pada pembelajaran *nahwu shorof*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melakukan analisis pada tahap perencanaan, implementasi dan evaluasi pembelajaran kitab *nahwu*. Hasil penelitian: (1) pada tahap perencanaan kurikulum PDF dilakukan penetapan

tujuan, materi pembelajaran, metode pembelajaran, (2) pada tahap implementasi kurikulum PDF memfokuskan pada pelaksanaan proses belajar mengajar, penggunaan metode dan media. (3) pada tahap evaluasi kurikulum PDF dilakukan evaluasi pada tengah dan akhir semester melalui tes secara lisan dan tulisan.

Berdasarkan hasil kajian literatur terdahulu dapat disimpulkan bahwa persamaan yang dikaji dapat dilihat secara objek maupun fokus kajian yang digunakan. Objek yang sama dapat dilihat dari beberapa fokus penelitian terdahulu yang menjadikan kitab kuning sebagai objek penelitiannya. Namun pembeda yang ditemukan dari penelitian yang dilakukan ini dengan penelitian yang telah dilakukan adalah pada fokus kajian yang diteliti. Penelitian terdahulu mendominasi kitab kuning sebagai upaya keterampilan untuk membaca atau menguasai, sedangkan penelitian ini berfokus pada upaya untuk meningkatkan kembali penguasaan dalam kajian kitab kuning melalui lembaga pendidikan formal yang ada di pesantren sehingga dengan adanya PDF yang diterapkan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, dapat meningkatkan kualitas hasil belajar santri.

C. Kerangka Berpikir

Implementasi PDF pada pondok pesantren yang menimbulkan pro dan kontra karena disinyalir akan mengurangi alokasi waktu untuk pembelajaran kitab kuning. Modernisasi pondok pesantren dapat menimbulkan pudarnya karakteristik

pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mencetak generasi *tafaqquh fiddin*.

Modernisasi pondok pesantren akan menghilangkan sistem tradisional pondok pesantren sehingga memunculkan permasalahan baru, yakni hilangnya kultur pada pondok pesantren tradisional. Berkurangnya fokus pembelajaran pada pondok pesantren yang semula hanya pada pembelajaran kitab klasik kemudian ditambahkan dengan beberapa mata pelajaran umum. Permasalahan tersebut kemudian dilakukan analisa mengenai pengelolaan atau manajemen pembelajaran PDF yang sudah diimplementasikan secara terintegrasi pada manajemen konvensional pondok pesantren APIK Kaliwungu.

Adanya keperluan untuk melakukan analisa pada manajemen PDF yang terintegrasi pada pondok pesantren, maka terdapat beberapa input yang dapat digunakan sebagai dasar dalam melakukan proses dan output. Adapun input yang digunakan adalah manajemen PDF, manajemen konvensional pondok pesantren, pengasuh pondok dan jajarannya, dukungan masyarakat, gaya kepemimpinan dan elemen pondok pesantren. Berdasarkan pada input tersebut, maka dapat dilakukan proses analisa dengan menggunakan beberapa teori yakni: 1) struktur organisasi, pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab; 2) tantangan pada perubahan zaman dan strategi mengatasi perubahan; 3) peran pimpinan dan proses pengambilan keputusan. Untuk melakukan analisa tersebut maka diperlukan beberapa teori yakni teori manajemen pembelajaran, teori tantangan manajemen dan teori kepemimpinan kharismatik.

Teori yang digunakan akan dilakukan sebagai dasar analisa dengan disandingkan data-data yang diperoleh sehingga dapat digunakan untuk menganalisis beberapa hal yakni sebagai berikut.

1. Teori manajemen dan struktur organisasi

Teori manajemen khususnya struktur organisasi digunakan sebagai teori untuk menganalisa struktur organisasi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal. Peneliti bermaksud untuk melakukan deskripsi dan analisa mengenai struktur organisasi pondok pesantren yang diimplementasikan pada pondok pesantren salaf, dan kesesuaiannya dalam pembagian tugas, jabatan, dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi.

2. Tantangan manajemen

Teori tantangan manajemen digunakan pada penelitian ini untuk melakukan analisa mengenai tantangan internal dan eksternal yang dialami oleh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal. Pada tantangan manajemen ini akan diuraikan tantangan yang dihadapi oleh pondok pesantren, dan dibandingkan dengan teori yang digunakan, sehingga akan diperoleh deskripsi bagaimana tantangan-tantangan tersebut disikapi oleh pondok pesantren

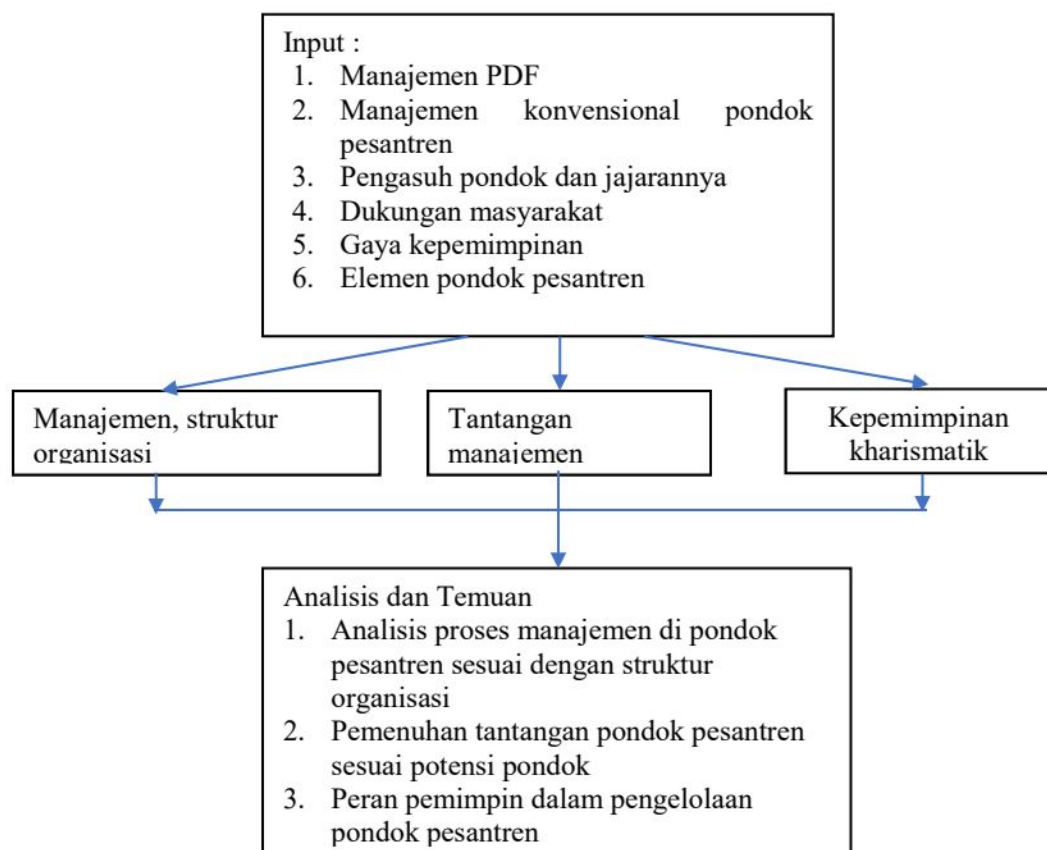
3. Peran pemimpin dalam pengelolaan pondok

Penelitian ini menggunakan teori peran pemimpin, dengan tujuan untuk melakukan analisa mengenai peran pemimpin pada pondok pesantren

khususnya dalam hal penggunaan kharisma seorang kyai. Pada peran pemimpin akan diuraikan mengenai cara pengambilan keputusan oleh pimpinan dan perannya dalam memimpin pondok pesantren.

Hasil analisa tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk membuat kesimpulan dan implikasi penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang membutuhkan hasil penelitian ini.

Adapun kerangka pikir sebagaimana telah diilustrasikan akan digambarkan dalam gambar berikut



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif yang dideskripsikan dalam bentuk kata dan bahasa yang dilakukan dengan menggunakan konteks ilmiah (Moleong, 2017). Penelitian kualitatif dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh wawasan yang berhubungan dengan konstruksi realitas (Crompton, 2019: 10). Pada konteks penelitian ini, pendekatan kualitatif digunakan untuk melakukan deskripsi dan analisis mengenai manajemen PDF yang diintegrasikan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.

Penelitian kualitatif dilaksanakan dengan menggunakan 4 (empat) metode yang dapat digunakan sebagai pendekatan pada penelitian ilmu sosial. Keempat metode pada penelitian kualitatif adalah *ethnographics*, *crowned theory*, *case study* dan *phenomenological studies* (Sukmadinata, 2006a:45). Pada konteks penelitian ini, pendekatan kualitatif yang digunakan adalah metode fenomenologi.

Penelitian fenomenologi merupakan suatu jenis penelitian kualitatif yang diimplementasikan dengan mendengar, menjelaskan dan memahami individu tentang pengalamannya. Pada konteks penelitian ini, penelitian fenomenologi dilakukan dengan tujuan untuk melakukan interpretasi dan menjelaskan pengalaman dalam pengelolaan pondok pesantren yang dialami oleh orang-orang

yang berada pada pondok tersebut. Pada penelitian kualitatif adanya fenomena pada lokasi penelitian harus dapat disadari oleh peneliti sehingga dapat dilakukan suatu analisa karena dalam penelitian fenomenologi penelitian difokuskan pada usaha untuk mencari, mempelajari dan menyampaikan fenomena (Eko Sugianto, 2015).

Pada konteks penelitian ini, peneliti akan melakukan deskripsi dan analisa implementasi PDF pada Pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal sebagai kondisi faktual. Pada tahap selanjutnya akan dilakukan analisa mengenai kelemahan implementasi PDF dan dicari jalan keluar sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh pondok pesantren tersebut.

B. Seting Penelitian

Setting penelitian dilakukan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dikarenakan pondok pesantren APIK merupakan satu-satunya pondok pesantren salaf di Kabupaten Kendal yang menyelenggarakan PDF. Dengan demikian, setelah dilaksanakan penelitian pendahuluan mengenai implementasi PDF dan terdapat kelemahan maka dilakukan analisa mengenai cara meminimalisir kelemahan tersebut sebagai tantangan yang harus diwujudkan oleh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.

Adapun waktu pelaksanaan penelitian dilakukan selama Mei 2023-Desember 2023.

C. Informan Penelitian

Informan penelitian dipilih dengan menggunakan *purposive sampling*. Pada penelitian ini ada beberapa informan yang dipilih berdasarkan jabatan yang dimiliki oleh informan tersebut. Hal ini dilakukan agar peneliti memperoleh keterangan secara mendalam mengenai implementasi manajemen pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal. Adapun pilihan informan adalah sebagai berikut.

1. Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kendal.
2. Kepala PDF Ulya pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.
3. Kepala PDF Wustha pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.
4. Pengasuh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.
5. Lurah Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.
6. Kepala Bidang Pendidikan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.
7. Santri pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.

Pemilihan informan tersebut didasarkan pada lokus Pondok Pesantren APIK Kaliwungu yang terletak di Kabupaten Kendal, Provinsi Jawa Tengah sehingga untuk mengkaji mengenai manajemen pondok pesantren tersebut harus melakukan analisa pada kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh lembaga pembina pondok pesantren tersebut. Disisi lain, manajemen pondok pesantren juga melibatkan seluruh *stakeholder* yang turut berperan dalam kemajuan pondok pesantren tersebut.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik penelitian berhubungan dengan pendekatan penelitian yang digunakan (Anggito&Setiawan, 2018). Pada penelitian ini menggunakan beberapa metode pengumpulan data yakni sebagai berikut.

1. Observasi

Observasi merupakan metode untuk melakukan analisis dan pencatatan secara sistematis dengan melakukan pengamatan mengenai sesuatu hal atau benda atau peristiwa atau keadaan yang menjadi objek penelitian. Tujuan dilakukan pengamatan adalah untuk membuat catatan atau deskripsi mengenai perilaku yang nyata dan peneliti memperoleh pemahaman atas perilaku tersebut (Busrowi&Suwandi, 2008).

Dengan kata lain observasi dilakukan untuk membuat pengamatan pada objek penelitian sehingga peneliti dapat membuat deskripsi mengenai hasil pengamatan yang sudah dilakukan. Pada penelitian ini ada beberapa hal yang akan dilakukan observasi, yakni sebagai berikut.

- a. Pengelolaan pembelajaran pada pondok pesantren baik non formal maupun formal.
- b. Pengamatan pada peran pemimpin pada pondok pesantren khususnya dalam hal pengelolaan pondok dan pengambilan keputusan.
- c. Pengamatan gaya komunikasi antara santri pada pengurus, pengurus pada pengasuh pondok, antar pengurus, antar santri

- d. Implementasi PDF pada Pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal khususnya dalam hal manajemen pembelajaran.
 - e. Dukungan dan hambatan yang terjadi dalam implementasi PDF pada Pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal khususnya dalam hal manajemen pembelajaran.
 - f. Metode pembelajaran
 - g. Penerapan kurikulum PDF.
2. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan melakukan komunikasi yakni komunikasi antara peneliti dengan sumber data. Wawancara dilakukan karena hanya subjek yang mengetahui informasi mengenai sesuatu hal yang dapat mendukung penelitian (Basrowi&Suwandi, 2008). Wawancara sangat penting dilakukan karena peneliti harus melakukan pengumpulan data dari para informan sehingga keterangan yang diperoleh dari informan dapat digunakan untuk analisa hasil penelitian.

Adapun *blueprint* untuk materi wawancara yang akan dilaksanakan oleh peneliti pada informan adalah sebagai berikut.

Tabel 3.2 *Blue Print* Materi Wawancara

No	Materi Wawancara	Informan
1	Pengelolaan pondok pesantren dari sisi proses pembelajaran non formal	<div>- Pengasuh Pondok</div> <div>- Lurah Pondok</div> <div>- Pengurus Pondok.</div>

No	Materi Wawancara	Informan
2	Pengelolaan PDF pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	<ul style="list-style-type: none"> - Pengasuh Pondok - Lurah Pondok - Pengurus Pondok. - Kepala PDF Wustha dan Ulya - Kepala Bidang Pendidikan - Kepala Seksi PD Pontren Kankemenag Kab, Kendal
3	Gaya kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Pengasuh Pondok - Lurah Pondok - Pengurus Pondok. - Kepala PDF Wustha dan Ulya - Kepala Bidang Pendidikan Pondok - Santri
4	Sistem komunikasi pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal	<ul style="list-style-type: none"> - Pengasuh Pondok - Lurah Pondok - Kepala PDF Wustha dan Ulya - Kepala Bidang Pendidikan Pondok - Santri
5	Cara pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> - Pengasuh Pondok - Lurah Pondok. - Kepala PDF Wustha dan Ulya - Kepala Bidang Pendidikan Pondok - Santri

No	Materi Wawancara	Informan
6	Kegiatan ekstrakurikuler	<ul style="list-style-type: none"> - Pengasuh Pondok - Lurah Pondok - Pengurus Pondok - Kepala PDF Wustha dan Ulya - Kepala Bidang Pendidikan Pondok - Santri
7	Pemberdayaan masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> - Pengasuh Pondok - Lurah Pondok - Pengurus Pondok. - Kepala PDF Wustha dan Ulya - Kepala Bidang Pendidikan Pondok - Santri

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara mengumpulkan data dari sumber data sekunder. Dokumentasi digunakan sebagai data dukung dari data-data yang berasal dari data primer. Pada pengumpulan data dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya (Arikunto, 2010).

E. Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan dengan cara melakukan pemeriksaan data sesuai dengan kriteria yang digunakan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Moleong bahwa ada 4 (empat) kriteria teknik pemeriksaan keabsahan data; yaitu 1) derajat kepercayaan (kredibilitas), 2) keteralihan, 3) ketergantungan, 4) kepastian (Satori&Komariah, 2011:46).

Uji kredibilitas pada penelitian merupakan uji kepercayaan terhadap data dari hasil penelitian kualitatif (Prastowo, 2012). Kredibilitas yang digunakan pada data penelitian memiliki 2 (dua) fungsi yakni digunakan untuk melaksanakan pemeriksaan tingkat kepercayaan yang dicapai dalam penelitian dan untuk menunjukkan derajat kepercayaan pada hasil penelitian dengan dibandingkan pada kenyataan lain yang sedang diteliti (Moleong, 2017).

Salah satu cara yang digunakan untuk pemeriksaan keabsahan data adalah triangulasi. Triangulasi adalah suatu strategi yang digunakan untuk memperoleh data secara absah. Ada beberapa Teknik triangulasi yakni sebagai berikut.

1. Triangulasi sumber, merupakan teknik untuk melakukan cek kepercayaan data dari berbagai sumber yang berlainan.
2. Triangulasi waktu, merupakan teknik yang digunakan untuk menilai keabsahan data dari perubahan perilaku manusia dalam beberapa waktu berbeda.

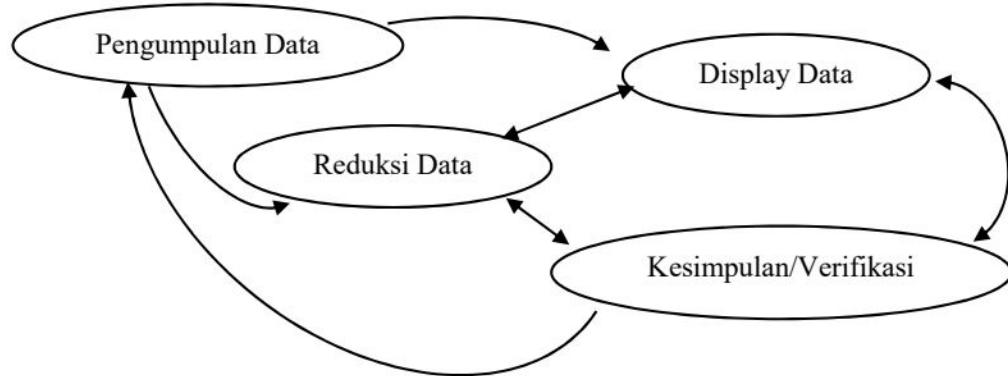
3. Triangulasi metode, merupakan teknik untuk melakukan pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan beberapa metode yang berbeda. (Moleong, 2016:188).

Pada penelitian ini yang digunakan adalah triangulasi sumber, yakni dengan melakukan cross cek antara berbagai sumber yang digunakan dalam penelitian, sebagai contoh data hasil wawancara akan dianalisa kecocokannya dengan data-data hasil observasi atau data sekunder sehingga dapat ditarik kesimpulan mengenai kesahihan data tersebut.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu tahapan dalam penelitian yang dilakukan dengan cara mencari dan Menyusun data yang diperoleh, kemudian melakukan sintesa sehingga dapat dibentuk sebuah pola untuk memilih data yang penting dan dapat digunakan dalam penelitian.

Tahapan analisis data dalam penelitian ini adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif Miles and Huberman (Sugiyono, 2015:88). Data yang diperoleh peneliti akan dilakukan filterisasi yakni data yang tidak dibutuhkan akan dibuang, data yang terpakai akan disajikan sehingga dapat digunakan sebagai bahan analisa dan dapat diperoleh kesimpulan dari hasil analisa tersebut. Adapun ilustrasi pada teknik analisis data adalah sebagai berikut.



Gambar 3.1 Model Analisis Interaktif

Model analisis interaktif terdiri dari 4 (empat) tahapan yakni sebagai berikut.

1. Pengumpulan Data

Tahap ini dilakukan melalui teknik analisis dokumen untuk memperoleh informasi terkait pelaksanaan manajemen pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal. Selanjutnya dilakukan wawancara mendalam untuk mendapatkan data yang tersebar dari partisipan dan informan dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka, sehingga mampu menguatkan temuan pada analisis dokumen. Secara bersamaan peneliti juga melakukan observasi untuk mengawali kegiatan pembelajaran PDF dalam upaya penguatan kajian kitab kuning.

2. Reduksi Data

Perolehan data yang akan terkumpul sangat banyak, sehingga perlu dicatat dengan teliti dan rinci. Oleh karena itu, dilakukan kegiatan merangkum, memilih hal-hal yang penting untuk mencari tema dan pola, serta membuang yang tidak dibutuhkan.

Dengan demikian data yang telah direduksi dapat memberi gambaran yang lebih jelas. Reduksi data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah: a) data dikelompokkan, b) kategori yang tidak relevan dibuang. Kategori yang dimaksud adalah: a) manajemen pondok pesantren, b) tantangan manajemen pondok pesantren, c) kepemimpinan pondok pesantren.

3. Penyajian Data

Setelah dilakukan reduksi data, tahap selanjutnya adalah penyajian data. Pada penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dengan uraian singkat, bagan, hubungan antarkategori, *flowchart* dan sejenisnya. Pada umumnya dalam melengkapi data penelitian kualitatif disajikan dengan teks yang bersifat naratif (Miles dan Huberman, 1994). Penelitian ini menyajikan data dalam bentuk narasi. Narasi yang disajikan berupa pelaksanaan manajemen pada pondok pesantren APIK Kaliwungu.

4. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Adanya penarikan kesimpulan dapat berubah jika tidak ditemukan evidence yang dapat dipercaya sehingga dapat digunakan untuk memberikan dukungan pada selanjutnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif berpeluang untuk mendapatkan jawaban dari rumusan masalah yang telah dirumuskan. Akan tetapi, kemungkinan, sebab masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan akan berkembang setelah berada di lapangan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan penafsiran atas kesimpulan tema, artinya kesimpulan hasil penelitian didasarkan pada reduksi data.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Motto Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Visi misi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal telah tersirat pada motto yakni “*Ikhtiyar Membentuk Muslim Alim yang Amil*”. Sehingga sampai saat ini Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal belum merancang dan merumuskan visi dan misinya.

2. Sejarah Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Pondok Pesantren Asrama Pelajar Islam Kauman (APIK) merupakan pondok pesantren yang didirikan oleh KH. Irfan bin Musa tepatnya pada tanggal 12 Dzulhijjah 1338 H atau pada tanggal 12 Februari 1919M. Pendiri Pondok Pesantren APIK adalah seorang alim yang merupakan keturunan senopati Kerajaan Mataram yang telah lama mempelajari agama Islam di Mekkah (Dokumen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, 2019).

Untuk memberikan dukungan pada penyebaran Agama Islam maka keluarga KH. Irfan bin Musa memberikan dukungan berupa wakaf tanah untuk Masyarakat yang akan dijadikan sebagai bangunan pondok. Pembangunan pondok merupakan hasil dukungan dari KH. Abdurrosyid sebanyak 75% dan masyarakat Kaliwungu sebanyak 25% (Dokumen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, 2019).

Pada tahap awal pendirian pondok, KH. Irfan bin Musa menjabat sebagai pengasuh pondok, sedangkan Lurah pondok dipercayakan pada KH. Ahmad Ru'yat dan dibantu oleh KH. Usman Abdurrosyid, kemudian KH. Ahmad Ru'yat digantikan oleh KH. Idris Kempek Cirebon (Dokumen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, 2019).

KH. Irfan bin Musa mengajar pada pondok pesantren selama 10 (Sepuluh) tahun, dan wafat pada tanggal 13 Romadlon 1349 H atau 1 Februari 1931 M. Wafatnya KH. Irfan bin Musa dan pindahnya KH. Idris sebagai Lurah Pondok Tebu Ireng Jombang, maka pengasuh pondok dijabat oleh KH. Ahmad Ru'yat bin Abdullah bin Musa, dan lurah pondok dijabat oleh KH. Abdullah bin Idris bin Musa (Dokumen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, 2019).

Pada saat KH. Ahmad Ru'yat menjabat sebagai pengasuh pondok, penambahan jumlah santri pada pondok tersebut berkembang pesat sehingga dibangun asrama santri baru untuk dapat menampung seluruh santri yang mendaftar. Pembangunan asrama dan fasilitas lain dilakukan pada Komplek B diatas tanah pinjaman dari Kyai Usman bin Nyai Zainab Ahmad Ru'yat dan tanah pada Gedung Al Ma'wa yang berdiri pada Komplek A merupakan tanah hasil wakaf Nyai Maimunah (Mertua KH. Humaidullah Irfan) (Dokumen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, 2019).

Pada masa asuhan KH. Ahmad Ru'yat, metode pembelajaran yang dilakukan pada santri adalah dengan sistem *bandongan*. KH. Ahmad Ru'yat

merupakan seorang yang alim dan menghabiskan waktunya untuk beribadah dengan mengajar pada pondok pesantren dan Masyarakat. KH. Ahmad Ru'yat wafat pada tanggal 9 Rabiutsani 1388 H atau 4 Juli 1968 M. setelah beliau wafat, maka pengasuh pondok dijabat oleh putra pendiri pondok yakni KH. Humaidullah Irfan, dengan lurah pondok dijabat oleh Ustadz Dimiyati Ro'is. KH. Humaidullah Irfan mengasuh pondok selama 17 (tujuh belas) tahun, dan wafat pada tanggal 29 Ramadhan 1405 H atau 17 Juni 1985 M (Dokumen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, 2019).

Setelah KH. Humaidullah Irfan wafat, maka pengasuh pondok diamanatkan pada putranya yakni KH. Muhammad Imron Humaidullah dan dibantu oleh adiknya KH. M. Sholahuddin Humaidullah. KH. Muhammad Imron Humaidullah wafat pada tahun 2003 M, sehingga pengasuh pondok dijabat oleh KH. M. Sholahuddin Humaidullah hingga sekarang (Dokumen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, 2019).

Pada masa KH. M. Sholahuddin Humaidullah pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal berkembang pesat bahkan mulai melakukan adopsi pada sistem pendidikan modern yakni mengelola pendidikan formal berupa Pendidikan Diniyah Formal Wustha dan Ulya serta pendidikan non formal yakni Madrasah Salafiyah Miftahul Hidayah (Dokumen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, 2019).

Berdasarkan pada urutan pengasuh dan kepemimpinan pondok pesantren, maka dapat diketahui bahwa pengasuh pondok merupakan para

alim ulama dan keturunan dari pendiri pondok pesantren yang mempunyai komitmen tinggi dalam hal mengajarkan ajaran Agama Islam.

3. Struktur Organisasi

a. Struktur Organisasi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal struktur organisasi tidak didokumentasikan dengan bagan, namun dinarasikan dalam bentuk tatanan pada jabatan yang hirarkis sebagai berikut.

Pengasuh	: KH. M. Sholahuddin Humaiddulloh
Penasehat	: Ky M. Ghufraan Humaiddulloh
Penanggungjawab	: KH. Ahmad Fadlullah Turmudzi
Lurah	: Ustadz Ade Kusaeri
Kepala Bidang Pendidikan	: Ustadz Salamun

b. Struktur Organisasi Pendidikan Diniyah Formal Wustha Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Pengasuh	:KH. M. Sholahuddin Humaiddulloh
Penasehat	:Ky. M. Ghufraan Humaiddulloh
Penanggung jawab	:KH. Ahmad Fadlullah Turmudzi
Komite Sekolah	:Ust. M. Rozikin
Kepala Sekolah	:Ust. Syamsul Maarif
Wk.Kurikulum	:Ust. Ka`bil Akhbar
Wk Kesiswaan dan Humas	:Ust. Saeful Huda

Sekretaris	:Ust. Faisal Ust. Agus Sahal
Bendahara	: Ust. Ali Ma`sum Ust. M. Nafis
Koordinator BK	:Ust. Irfa`i Ust. Sulaiman
Perpustakaan	:Ust. Abdul Majid
Sarana Prasarana	:Ust. Tafsir Ust. Ahwaludin Ust. Khoirul Mirza
TU	:Ust . Iskandar Saelani
Pembantu Umum	:Mufidul Isnain Maseno Yunus Udik Ansori

**c. Struktur Organisasi Pendidikan Diniyah Formal Ulya Pondok
Pesantren APIK Kaliwungu Kendal**

Pengasuh	:KH. M. Sholahuddin Humaiddulloh
Penasehat	:Ky. M. Ghufran Humaiddulloh
Penanggungjawab	:KH. Ahmad Fadlullah Turmudzi
Komite Sekolah	:Ust. M. Rozikin
Kepala Sekolah	:Ust. Ahmad Nur Fauzi

Waka Kurikulum	:Ust. Ka`bil Akhbar
Waka Kesiswaan dan Humas	:Ust. Saeful Huda
Sekretaris	:Ust. Agus Sahal Ust. Faisal
Bendahara	:Ust. M. Nafis Ust. Ali Ma`sum
Koordinator BK	:Ust. Irfa`i Ust. Sulaiman
Perpustakaan	:Ust. Abdul Majid
Sarana Prasarana	:Ust. Tafsir Ust. Ahwaludin Ust. Khoirul Mirza
TU	:Ust Iskandar Saelani
Pembantu Umum	:Mufidul Isnain Maseno Yunus Udik Ansori

4. Tantangan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

a. Tantangan Akademis dan Perkembangan Pendidikan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mengalami berbagai perkembangan sesuai dengan kebijakan yang diterapkan oleh pengasuh

pondok. Adapun perkembangan sistem pendidikannya adalah sebagai berikut.

i. Periode 1919 M – 1931 M

KH Irfan bin Musa sebagai pendiri pondok pesantren memperoleh dukungan maksimal dari keluarga. KH Irfan bin Musa mempunyai tekad untuk membesarkan pendidikan agama di Kaliwungu karena KH Irfan bin Musa pernah belajar agama di Kaliwungu dengan kyai-kyai besar saat itu yakni R. Kyai Abdul Manan, R Kyai Abdul Karim, kemudian melanjutkan pendidikan di Makkah untuk memperoleh ilmu agama yang lebih tinggi (Fadlurrahman, 2015).

Pendidikan pondok pesantren pada saat itu merupakan sarana pendidikan yang dapat dijangkau oleh seluruh masyarakat karena pendidikan umum hanya dapat diperoleh untuk masyarakat elit. Pendidikan pada pondok pesantren tidak hanya mengajarkan kitab yang diterapkan dengan menggunakan metode klasik yakni *sorogan* dan *bandongan*. Metode pembelajaran ini sangat cocok diterapkan pada tahun 1919 M karena pada saat itu membutuhkan ilmu yang diperoleh sebagai suatu teladan bagi alim ulama secara langsung.

Ilmu agama tersebut digunakan sebagai bekal dalam menjalani hidup. Pada masa itu, ilmu agama dan teladan yang diajarkan oleh kyai adalah ilmu mengenai kegigihan dan akhlakul

karimah karena pada masa itu diperlukan perjuangan untuk melawan penjajah.

Adapun fokus pembelajaran pada masa itu adalah ilmu keagamaan yang diimbangi dengan peningkatan akhlak. Metode *bandongan* merupakan metode utama untuk mengajarkan kitab-kitab besar seperti halnya *Ihya Ulumuddin Tafsir Baidhowi*, *Fathul Wahhab*, *Shohih Bukhori*, *Shohih Muslim* dan lainnya. Santri yang memperoleh pendidikan terdiri dari 2 (dua) jenis yakni santri mukim dan kalong.

Pada konteks pengajaran, pada masa pengasuhan KH. Irfan bin Musa menggunakan sistem pengajaran klasikal, kemudian sistem tersebut juga dilanjutkan oleh penerusnya yakni KH. Ahmad Ru'yat pada tahun 1940 M. Pada masa itu pendidikan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal juga menjalin kerjasama dengan madrasah dari luar pondok, tujuannya untuk memperkaya ilmu pengetahuan. Pada masa itu, sistem pembelajaran pada pondok pesantren diberikan batasan selama 3 (tiga) tahun untuk dapat menguasai kitab-kitab yang diajarkan.

ii. Periode 1968 M – 1985 M

Pada periode 1968 M – 1985 M Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal diasuh oleh KH. Humaidullah Irfan yakni putra pendiri pondok KH. Irfan bin Musa. Pada masa asuhan KH.

Humaidullah Irfan, sistem pendidikan masih menggunakan metode klasik namun ada peningkatan perpanjangan waktu, semula hanya diberikan kesempatan untuk belajar selama 3 (tiga) tahun kemudian ditingkatkan menjadi 4 (empat) tahun yakni kelas pesiapan (isti'dadiyah) berjenjang 1 tahun.

Pada masa tersebut telah dilakukan inovasi pada sistem pendidikan pondok, yang semula hanya dilakukan dengan menggunakan kitab sebagai acuan, kemudian dilakukan inovasi dengan menggunakan pembelajaran dalam kelas sehingga perkembangan santri dalam proses pembelajaran dapat diketahui.

Pada masa tersebut, KH. Humaidullah Irfan berusaha meningkatkan kualitas pendidikan dengan menggunakan metode *bandongan* yang merupakan *trademark* Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, dan metode sorogan sebagai metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan dalam penguasaan kitab kuning.

Adanya sistem kelas yang dibentuk oleh pengasuh, akan mempermudah pengurus dalam melakukan evaluasi perkembangan santri. Pengurus lebih mudah melakukan pendekatan pada santri yang belum menguasai kitab kuning. Sistem tersebut diperbaharui pada tahun 1969 M dan diberi nama Madrasah Salafiyah Miftahul Hidayah (MSMH).

Penggunaan kelas adalah perombakan atau inovasi metode mengajar, sistem tersebut merupakan pembaharuan dari sistem yang dirintis oleh KH. Ahmad Ru'yat yang semula berjenjang 3 tahun berkembang menjadi 4 tahun, selanjutnya mengalami perkembangan kembali menjadi 6 tahun dengan jenjang Wustha dan Ulya. Perkembangan sistem pendidikan tersebut memberikan dampak positif pada peningkatan penguasaan ilmu agama.

Berdirinya Madrasah Salafiyah Miftahul Hidayah (MSMH) bukan bertujuan untuk meninggalkan budaya lama mengenai sistem pembelajaran pada pondok pesantren, tetapi bertujuan untuk mengembangkan pendidikan tanpa mengubah sistem budaya lama yakni *bandongan* dan *sorogan* karena kedua sistem tersebut adalah ciri khas bagi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal. Adanya MSMH juga memberikan kemudahan bagi santri untuk tidak perlu memperoleh pendidikan di madrasah lain di luar Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.

iii. Periode 1985 M – 2003 M

KH. Muhammad Imron Humaidullah merupakan putra pengasuh ketiga yakni KH. Humaidullah Irfan sekaligus cucu dari pendiri pondok. Pada pengasuhan KH. Muhammad Imron Humaidullah pondok pesantren mengalami perkembangan yang pesat dalam jenjang pendidikan. Perkembangan dilakukan pada

jenjang *isti'dadiyah* (sekolah persiapan) yang berlangsung selama 1 tahun yakni menitikberatkan pada pendampingan yang dilakukan pada santri baru yang belum mengetahui tentang sistem pendidikan di pondok pesantren.

Santri yang berada pada *isti'dadiyah* dilakukan pengenalan mengenai pondok pesantren sebelum mempersiapkan diri untuk menempuh pada jenjang yang lebih tinggi. Tahapan pada jenjang persiapan perlu dilakukan karena banyak santri yang masuk pondok tetapi belum mengetahui kitab yang diwajibkan untuk dibaca dan dipelajari, hafalan kitab, ilmu tentang alat membaca kitab, bahkan belum menguasai huruf hija'iyah. Adanya pengetahuan dan penguasaan santri tentang agama yang sangat minimal, maka akan memberikan hambatan pada proses pembelajaran kitab pada jenjang Wustha maupun Ulya.

Pada tingkat Wustha, pembelajaran dibutuhkan waktu 3 (tiga) tahun dengan lebih menekankan pada penguasaan tata Bahasa arab yang meliputi Ilmu Nahwu, Shorof, Fiqih dan pendidikan Aqidah. Pada tingkat Ulya yang ditempuh selama 3 (tiga) tahun menekankan pada muamalah dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat disamping mempelajari Ilmu Sastra Arab (Balaghoh), Ilmu Logika (Mantiq), Ilmu Aqidah, Ilmu Ushul fiqih dan juga Tashawauf. Para santri yang akan menuntut ilmu di madrasah, persyaratan masuknya

dibuktikan dengan ijazah yang dimilikinya, sehingga nantinya akan masuk di jenjang Wustha atau Ulya. Dengan adanya persyaratan ijazah ini maka dapat digunakan sebagai bekal santri untuk melanjutkan pada pendidikan lebih tinggi.

Pada masa akhir kepemimpinan KH. Muhammad Imron Humaidullah Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mempunyai fasilitas yang menarik bagi masyarakat yakni sekolah terbuka tsanawiyah yang menginduk pada Madrasah Tsanawiyah Brangsong. Sekolah terbuka tsanawiyah diadakan sekitar tahun 1990-an dan berakhir pada kepemimpinan KH. Muhammad Sholahuddin Humaidullah.

Sekolah terbuka Tsanawiyah merupakan fasilitas yang diberikan untuk santri yang belum memiliki ijazah SMP atau MTs, proses belajar mengajar dilakukan secara gratis, dan biaya yang dikeluarkan hanya untuk biaya ujian bagi para santri yang mengikuti sekolah terbuka. Perkembangan selanjutnya adalah pada jenjang persiapan yakni *isti'dadiyah* yang sebelumnya hanya 1 tahun diubah menjadi 2 tahun. Hal ini disebabkan banyak santri yang awam dan belum pernah mengikuti pembelajaran pada pondok pesantren dan belum mengetahui baca tulis dalam Bahasa Arab. Pada masa itu, pondok pesantren menyediakan sekolah secara

klasikal untuk tetap mempertahankan sistem salaf sebagai ciri khas pondok.

iv. Periode 2003 M – sekarang

KH Muhammad Sholahuddin Humaidullah merupakan putra dari KH Muhammad Irfan bin KH. Irfan bin Musa, dan merupakan adik dari KH. Muhammad Imron Humaidullah. Pada masa ini, pondok pesantren banyak mengalami perkembangan yang disesuaikan dengan perkembangan masyarakat dan globalisasi. Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal harus dapat menjawab tantangan jaman dan tetap menjadi tolok ukur dalam mempertahankan nilai-nilai agama ditengah berkembangnya nilai-nilai sosial keagamaan di masyarakat yang semakin kompleks.

Pada masa ini, jumlah santri yang ingin melanjutkan pendidikan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal meningkat pesat, bahkan dari berbagai daerah hingga luar jawa. Dengan demikian KH. Muhammad Sholahuddin Humaidullah mulai menggunakan sistem pendidikan baru wajar dikdas dari tahun 2006-2015.

Pada saat itu, santri yang masuk didominasi oleh rentang usia 12-15 tahun, dengan demikian pondok pesantren memberikan fasilitas wajardikdas sehingga santri tidak perlu kuatir dengan ijazah yang nantinya akan diperoleh sebagai bekal untuk

melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan untuk membekali diri pada kehidupan di masyarakat.

Penerapan wajardikdas pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal pada saat itu dilakukan dengan memberdayakan pengurus pondok untuk mengampu mata Pelajaran yang dapat diajarkan. Wajardikdas tidak hanya dilakukan pada tingkat SMP tetapi juga berlanjut sampai dengan tingkat SMA yang dikenal dengan paket C.

Program ini dimulai dari tahun 2010 dan berakhir pada tahun 2015. Program wajardikdas diterapkan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal untuk memberikan jawaban dari keresahan masyarakat mengenai kualitas lulusan pondok yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau untuk mencari pekerjaan.

Menindaklanjuti hal tersebut, maka Kementerian Agama juga mempunyai program pendidikan pada Pondok Pesantren dengan nama Pendidikan Diniyah Formal (PDF). Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mengimplementasikan PDF dengan tujuan untuk melembagakan sistem pendidikan yang sudah ada yakni MSMH, kemudian tetap mempertahankan sistem *bandongan* dan *sorogan* karena sistem tersebut merupakan ciri khas Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.

Berdasarkan pada perkembangan sistem pendidikan yang berlaku di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, pondok tersebut tidak hanya menyelenggarakan pendidikan kitab, tetapi juga menjawab tantangan masyarakat dan tuntutan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang khususnya dalam hal pendidikan, yakni menyelenggarakan PDF.

Data sekunder tersebut sejalan dengan hasil wawancara dengan Kepala PDF Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal pada tanggal 2 Agustus 2023 terkait tantangan yang dihadapi oleh pondok pesantren, yakni :

Tantangan budaya, yakni budaya masyarakat terus berkembang sesuai dengan perkembangan jaman. Majunya masyarakat itulah yang menjadi tantangan karena pasti banyak nilai-nilai yang sangat bertentangan dengan nilai-nilai agama yang selama ini diajarkan pada pondok. Kita harus dapat memberikan bekal kepada santri agar ketika lulus dari pondok, tetap berkomitmen untuk menjaga nilai dan moralitas yang diajarkan.

Tantangan sosial, yakni tantangan yang harus dihadapi oleh pondok pesantren untuk dapat mendidik santri agar dapat berpartisipasi dalam pembangunan. Santri bukan hanya ahli agama tetapi harus menjadi panutan masyarakat atau contoh masyarakat sehingga dalam menjalankan tugas-tugasnya dalam masyarakat akan senantiasa menjaga nilai-nilai agama. Disisi lain, santri yang sudah mengenal adanya keterampilan selama dalam menuntut ilmu di pondok pesantren, maka dapat mempraktikkan ilmu tersebut untuk memenuhi kebutuhan ekonomi.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut maka Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal selalu berupaya meningkatkan kualitas sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan perkembangan masyarakat. Pondok harus mampu mengikuti perkembangan tersebut dan pondok bertekad untuk memberikan kualitas pengajaran dan pendidikan terbaik.

Lulusan pondok tidak hanya mempunyai pengetahuan yang baik dalam bidang agama tetapi juga pada ilmu pengetahuan umum. Untuk melatih santri agar peka terhadap perubahan, pada pondok pesantren dikembangkan belajar mandiri sehingga santri banyak mempelajari kemajuan perkembangan ilmu pengetahuan dengan cara musyawarah yakni bahtsul masail.

Hasil wawancara yang sama diperoleh dari santri Ulya Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal pada tanggal 2 Agustus 2023 tentang tantangan pada pondok pesantren.

Tantangan akademik yang muncul adalah ketika santri ada mata pelajaran umum, yang menurut saya adalah hal baru. Tantangan sosial itu memang sulit dihadapi misalnya ada orang yang berpendapat mengapa memilih sekolah di pondok bukan di sekolah umum atau madrasah, trus nanti akan menjadi apa setelah lulus dari pondok. Hal tersebut yang harus dipersiapkan oleh santri. Untuk tantangan psikologisnya adalah rasa minder ketika dibandingkan dengan lulusan lain yang lebih pintar.

Na...maka dari itu kita sebagai santri jangan minder karena kita itu mempelajari suatu hal yang tidak ada kadaluarsanya. Kita belajar kitab yang akan selalu sesuai dengan perkembangan jaman sampai kiamat, sampai akhir dunia. Saya yakin para ahli agama, alim ulama, ahli kitab tidak secara sembarang dalam Menyusun kitab-kitab buat kita.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut bahwa santri pondok tidak perlu merasa *minder* karena pembelajaran dan pendidikan pondok pesantren merupakan pembelajaran yang tidak ada kadaluarsanya. Kitab yang dipelajari dapat digunakan sampai kapanpun karena ketika pembelajaran kitab selalu diselingi dengan pendidikan karakter dan pendidikan life skill sebagai bekal dalam kehidupan sehari-hari.

b. Program Pendidikan dan Kurikulum PDF pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Program pendidikan dan kurikulum pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal telah dilakukan modifikasi sesuai dengan kebutuhan pendidikan. Dengan demikian, penerapan kurikulum pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mempunyai karakteristik khusus yang tidak dimiliki oleh pondok pesantren lain. Adapun karakteristiknya adalah sebagai berikut.

1) Tujuan Pendidikan Keagamaan Islam

Pada program pendidikan dan kurikulum yang diterapkan pada PDF Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dilakukan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yakni pada Pasal 6 Ayat (2) yang menyatakan bahwa kurikulum untuk pendidikan keagamaan formal meliputi kelompok mata Pelajaran yang ditentukan sesuai dengan tujuan pendidikan keagamaan.

Dengan demikian, pada Pondok Pesantren APIK akan menerapkan kurikulum yang sesuai dengan kekhasan pembelajaran pada pondok pesantren tersebut. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan dengan Pengasuh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal yakni KH. M Sholahuddin Humaidullah pada tanggal 28 Agustus 2023 bahwa

PDF yang diterapkan di APIK ini tidak terlepas dari kekhasan pondok. Kami tidak menghilangkan ciri khas pondok yang sudah ada, dan sudah diterapkan sejak berdiri. Program PDF ini adalah untuk memperkaya pengetahuan santri, yang tidak hanya paham ilmu agama dan kitab klasik tetapi juga ilmu-ilmu umum yang tidak dapat dipungkiri sangat dibutuhkan oleh kita semua. Pondok APIK mempunyai jatidiri yang harus dilestarikan. Adanya perkembangan ilmu pengetahuan baru, missal mengenai manajemen, tidak lantas diterapkan begitu saja, kami mempunyai manajemen yang sudah dibuktikan keberhasilannya, walaupun

memang mungkin tidak sesuai dengan manajemen modern.

Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal menerapkan program pendidikan dan kurikulum PDF tanpa menghilangkan unsur salaf pada pondok pesantren karena pondok pesantren mempunyai jatidiri dalam pembelajaran agama yang tidak dapat disamakan dengan lembaga pendidikan umum.

Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mempunyai tujuan pendidikan sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan, Pasal 8 Ayat (2) bahwa untuk menciptakan peserta didik yang memahami dan mengamalkan nilai agama serta karakter baik maka perlu dilakukan pendidikan agama. Adapun tujuan dalam penyelenggaraan pendidikan keagamaan terdapat pada Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2012 tentang Pendidikan Keagamaan Islam, Pasal 2 menjelaskan bahwa tujuan adanya pendidikan keagamaan Islam adalah untuk menanamkan keimanan, mengembangkan pengetahuan dan kemampuan dalam hal penguasaan ilmu agama, mengembangkan kepribadian *akhlakul karimah*.

2) Kelompok Mata Pelajaran

Menindaklanjuti adanya tujuan pendidikan keagamaan Islam, maka PDF di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal menerapkan beberapa kelompok mata pelajaran sebagaimana yang berlaku pada PDF secara nasional yakni yang tertera pada Keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Nomor 5839 Tahun 2014. Rumpun Pelajaran keagamaan dan umum, muatan lokal serta pengembangan diri diselenggarakan pada PDF Wustha. Hal yang sama terjadi pula pada PDF Ulya yang menyelenggarakan pembelajaran sebagaimana tertera dalam aturan diatas.

Adapun hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan pondok yang menerangkan mengenai kelompok mata Pelajaran yang diselenggarakan pada pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal adalah sebagaimana terdapat pada hasil wawancara pada tanggal 31 Agustus 2023 yakni sebagai berikut.

Pondok pesantren yang mengintegrasikan PDF pada pondok pesantrennya, maka harus mempunyai kurikulum yang sudah diatur secara nasional. Kurikulum tersebut mengatur kelompok mata pelajaran yang diselenggarakan, yang dilaksanakan oleh PDF itu. Jika kita berbicara mengenai kurikulum agama yang diajarkan, kita sudah menyelenggarakan kurikulum itu sejak lama, bahkan untuk *nahwu Sharaf* yang diajarkan pada APIK ini merupakan unggulan yang tidak dimiliki oleh ponpes lain. APIK itu sangat terkenal dengan

nahwu Sharaf nya. Yang pada intinya adalah kita tidak kalah dibanding dengan pondok lain.

Di lain pihak memang, untuk pendidikan umumnya ini yang kita agak kuwalahan karena memang kita ini bukan pakar dalam pendidikan umum. Maka langkahnya apa sekarang? Langkahnya adalah dengan memberikan izin bahkan dukungan pada semua guru untuk belajar lagi, kuliah lagi sehingga kami ini tidak ketinggalan dalam pembelajaran ilmu umum yang tidak kalah pentingnya dengan ilmu agama.

Adanya PDF ini sangat bermanfaat untuk santri karena mengajarkan juga tentang muatan lokal, pengembangan diri yang itu diarahkan untuk menggali potensi pada setiap santri. Setiap santri ini mempunyai keunikan, keunggulan yang harus kita temukan, kemudian kita kembangkan sehingga ketika santri Kembali pada masyarakat, santri dapat mengembangkan potensi, minat, bakatnya. Namun sekali lagi dalam pengembangan diri yang dilaksanakan pada kegiatan ekstrakurikuler dilakukan sesuai dengan kemampuan masing-masing pondoknya.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat diketahui bahwa PDF yang diintegrasikan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal sesuai dengan aturan kurikulum yang berlaku, bahkan terdapat muatan lokal dan pengembangan diri yang disesuaikan dengan ketersediaan sumber daya manusia pada masing-masing pondok.

c. Fasilitas Sarana dan Prasarana di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mempunyai sarana prasarana yang digunakan untuk proses belajar mengajar, meskipun

jumlahnya sangat minimalis dan tidak sesuai dengan kebutuhan santri yang berjumlah 1500 orang.

Sesuai dengan data sarana prasarana Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal Tahun 2021, ada beberapa sarana yang sangat kurang yakni sebagai berikut.

- 1) Ruang kelas, hanya berjumlah 18 ruang, sedangkan jumlah santri 1500 orang. Dengan demikian, untuk melakukan proses pembelajaran dilakukan dengan kelas besar dan secara bergantian.
- 2) Kamar mandi santri yang hanya berjumlah 11 ruang, untuk 1500 santri; sedangkan untuk pengajar (ustadz) kamar mandi disediakan 6 ruang untuk 36 pengajar (ustadz) yang sekaligus sebagai pengurus. Jumlah tersebut sangat timpang sehingga menimbulkan ketidaknyamanan baik bagi santri maupun pengajar (ustadz) dalam memanfaatkan fasilitas kamar mandi.
- 3) Ruang komputer hanya berjumlah 1 ruang, dan dimanfaatkan untuk kepentingan pengurus; sedangkan santri tidak memperoleh fasilitas tersebut.
- 4) Ruang perpustakaan dengan kondisi kurang baik memiliki luas 132 m² namun harus digunakan oleh 1500 santri yang membutuhkan untuk menambah wawasan dan bahan bacaan (literasi).

Sarana prasarana pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal khususnya pendukung proses belajar mengajar sangat terbatas, kurang representatif dan kurang nyaman sehingga perlu diupayakan untuk menambah sarana dan prasarana yang memadai untuk meningkatkan kenyamanan santri dan pendidik (ustadz) agar betah (kerasan) di pondok.

B. Deskripsi Setting Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal terletak pada Dukuh Kauman, Desa Krajan Kulon, Kecamatan Kaliwungu, Kabupaten Kendal, Jawa Tengah. Lokasi pondok ini sangat strategis karena hanya berjarak 12 Km dari pusat kota kabupaten.

2. Identitas Kelembagaan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mengimplementasikan PDF Wustha dan Ulya dengan identitas lembaga sebagai berikut.

a. Identitas PDF Wustha APIK Kaliwungu Kendal

Nama PDF	: PDF Wustha APIK Kaliwungu Kendal
Alamat	: Kauman, Krajan Kulon, Kec. Kaliwungu, Kendal, Jawa Tengah.
Pesantren Penyelenggara	: PP APIK Kaliwungu Kendal
Akta Notaris Penyelenggara	: Nomor 70 Tanggal 22 Juni 2015

Pengesahan Akta Notaris : AHU-0008809.AH.01.04 Tahun
2015, 24 Juni 2015

NIOP : 512332408065

NSPDF : 221332400018

b. Identitas PDF Ulya APIK Kaliwungu Kendal

Nama PDF : PDF Ulya APIK Kaliwungu Kendal

Alamat : Kauman, Krajan Kulon,
Kaliwungu, Kendal, Jawa Tengah

Pesantren Penyelenggara : PP APIK Kaliwungu Kendal

Akte Notaris : Nomor 70 Tanggal 22 Juni 2015

Pengesahan AKte Notaris : AHU-0008809.AH.01.04 Tahun
2015, 24 Juni 2015

NIOP : 5123322408065

NSPDF : 231233240005

C. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Struktur Organisasi Pondok Pesantren APIK

Lembaga pondok pesantren mulai menata ijin operasional pondok dengan nama Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, kemudian membentuk Yayasan Al Irfani Al Kaumani sesuai dengan Akta Notaris Nomor 70 Tanggal 22 Juni 2015, yang digunakan sebagai dasar hukum berdirinya Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal. Untuk menjalankan

tugas dan tanggung jawabnya, Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mempunyai struktur organisasi mulai dari Pengasuh sebagai posisi tertinggi yang diamanatkan pada KH. Muhammad Sholahuddin Humaidullah dan posisi terendah yakni pembantu umum yang diamanatkan pada Mufidul Isnain, Maseno Yusuf dan Udik Ansori (terlampir). Adapun Lurah pondok diamanatkan pada Adi Khusaeri. Masing-masing jabatan dalam pondok pesantren tersebut mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang digunakan untuk mewujudkan tujuan pondok.

Struktur organisasi pondok pesantren secara sederhana telah ditata oleh pengasuh dan lurah pondok sejak awal berdirinya pondok yakni pada tahun 1919, sehingga dalam struktur organisasi tersebut telah terdapat garis komando dan garis koordinasi. Meskipun struktur organisasi tidak didokumentasikan atau disajikan dalam bentuk bagan melainkan dinarasikan melalui pembagian jabatan, tugas, wewenang dan tanggung jawab.

Data sekunder tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 2 Agustus 2023 pada Lurah Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal tentang struktur organisasi.

Struktur organisasi pada pondok pesantren dipimpin oleh Kyai yakni Abah Kyai Haji Muhammad Sholahuddin Humaidullah. Untuk pimpinan tertinggi pada pondok diambil dari trah pendiri pondok. Hal itu bukan hanya berlaku pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, tetapi juga pada pondok-pondok lain. Untuk pondok pesantren juga ada lurah pondok yang mempunyai

tanggung jawab dalam pengelolaan pondok. Untuk PDF ada struktur organisasi sendiri antara PDF Wustha dan Ulya.

Untuk komunikasi bersifat horizontal dan vertikal. Komunikasi horizontal adalah komunikasi antar pengurus. Komunikasi itu dilakukan dalam hal pengelolaan pondok dan pengambilan keputusan yang tidak membawa dampak luas, misalnya dalam permasalahan harian pada pondok pesantren yang hanya berdampak secara internal.

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang dilakukan antara bawahan dengan atasan. Komunikasi tersebut dapat berupa perintah atau konsultasi dan koordinasi. Pada pondok pesantren, komunikasi vertikal biasanya dilakukan antara pengurus dengan lurah atau lainnya. Untuk komunikasi dengan kyai yakni pengasuh pondok pesantren tidak dapat dilakukan oleh setiap orang. Hal ini dikarenakan untuk sampai pada pengasuh, terdapat beberapa posisi yang dapat memberikan saran atas suatu permasalahan, misalnya penasehat.

Di pondok memang tidak disajikan struktur organisasi yang berbentuk bagan-bagan ya....karena memang pada pondok itu pergantian pengurus sangat dinamis sekali. Santri dapat melakukan boyong kapan saja karena kita tidak menghalangi santri untuk berkembang. Tapi yang dibuat dalam struktur organisasi hanya narasi tentang jabatan-jabatan saja, dimana ada wewenang, tugas dan tanggung jawab dari orang-orang yang memangku jabatan. Untuk jabatan yang tetap adalah pengasuh, lurah, pokoknya yang jabatan atas. Tetapi untuk dibawahnya lurah...santri-santri itu bisa boyong kapan saja, tidak bisa dipastikan. Ada yang sudah jauh hari direncanakan, ada yang tidak. Jadi memang tidak disajikan bagan struktur organisasi yang tetap.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut maka diperoleh keterangan bahwa struktur organisasi yang terdapat pada pondok pesantren bukan dalam bentuk bagan, melainkan hanya membuat narasi dalam deskripsi jabatan

yang ada pada lembaga tersebut. Namun, walau tidak terdapat bagan struktur organisasi tetapi terdapat narasi tentang alur atau semacam garis komando dan garis koordinasi dengan tetap mempertahankan kekhasan pondok.

Pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal sangat erat dengan perubahan formasi struktur organisasi karena pengurus diperkenankan untuk mengembangkan diri sesuai dengan motivasinya. Jika terdapat pengurus “boyong” atau pulang kampung, maka tugas kepengurusan akan diserahkan pada orang yang sudah ditunjuk sebelumnya dan sudah dilakukan kaderisasi sehingga pengelolaan pondok pesantren tidak akan terganggu. Pada saat melakukan penunjukan pengurus yang baru, bukan hanya sesuai keinginan dari pengurus yang akan melakukan “boyong” tetapi juga atas persetujuan pengurus lain, lurah dan pengasuh pondok. Dengan demikian keputusan tidak dilakukan sepihak, tapi atas persetujuan lurah dan pengasuh pondok.

Keterangan yang sama juga diperoleh dari Pengasuh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal pada wawancara tanggal 2 Agustus 2023 tentang pembagian tugas pada struktur organisasi pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, yakni:

Pembagian tugas pada pondok tidak pernah menjadi soal karena pada pondok itu berlaku Kerjasama. Jadi tidak ada ijin-ijiran..mana yang harus kerja. Walaupun ada pekerjaan yang sebetulnya memang bukan kerjanya, tetapi harus segera diselesaikan, ya langsung ditangani, tidak nunggu-nunggu apalagi sampai tidak dikerjakan tugas itu sehingga meresahkan orang. Kita kerja dipondok itu ikhlas, jadi tidak pernah merasa terpaksa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Memang kita

dipondok tanpa teori ya...tetapi kita dapat melaksanakan suatu pekerjaan dengan budi, dengan hati, dan Ikhlas.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut mengatakan bahwa pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal menjalankan pengelolaan pondok berdasarkan tugas pokok dan fungsi pada masing-masing jabatan. Pada pondok pesantren sangat dikembangkan prinsip kerjasama, sehingga untuk menjalankan tugas sebagai pengurus dapat saling memberikan kontribusi berupa saran dan pembelajaran dari satu pengurus pada pengurus lain. Hal itu dilakukan untuk memperoleh kebaikan bersama dan manfaat bersama. Jika terdapat satu pengurus yang belum memahami tugas dan tanggung jawabnya maka pengurus tersebut dapat belajar dari pengurus lain.

Merujuk pada hasil wawancara tersebut, peneliti melakukan observasi pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal untuk kesesuaian antara indikator struktur organisasi menurut Colquitt et al (2015) dan realita yang diimplementasikan pada pondok tersebut. Pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal tidak terdapat spesialisasi kerja khususnya bagi pengurus karena prinsip pengurus adalah bekerja sama dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada pada pondok pesantren. Namun untuk posisi atau jabatan penting pada pondok pesantren, terdapat spesialisasi dalam menjalankan pekerjaan, misalnya adalah lurah pondok, pengasuh pondok. Dengan demikian, pada implementasi struktur organisasi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal tidak sepenuhnya mengikuti indikator

struktur organisasi karena adanya kekentalan budaya kerjasama pada pondok pesantren tersebut.

Pada struktur organisasi juga terdapat rekrutmen, sebagaimana pula yang terjadi pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, pemilihan pengurus juga dilakukan penjangkaran sumber daya manusia yang tidak hanya bekerja tetapi juga mengabdikan pada pondok pesantren, agama dan masyarakat.

Pada hasil wawancara yang diperoleh dari Kepala PDF Wustha pada tanggal 31 Agustus 2023 tentang struktur organisasi dikatakan bahwa:

Pada struktur organisasi ya...memang kami tidak menyajikan bagan, ga hanya dipondok, tetapi juga di PDF nya. Kami tidak menyajikan bagan itu bukan berarti tugas, jabatan, wewenang dan tanggung jawab tidak jelas, tetapi karena kami ingin fleksible. Untuk pengurus pondok memang kami selalu memberikan kesempatan bagi santri yang mengabdikan di pondok dapat mengembangkan diri diluar, silakan sana mencari ilmu, mencari pekerjaan yang baik, jadi ketika ada pengurus yang masuk pada struktur organisasi kemudian dia mau boyong, ya monggo.

Itu satu hal ya...untuk rekrutmen kita tidak sampai menyebar keluar ya karena memberdayakan tenaga-tenaga yang ada dipondok. Walaupun demikian, tetap ada pemilihan berdasarkan kompetensi santri, pengalaman, kemampuan, kemauan, keikhlasan, referensi pengurus lain juga perlu dan harus dengan persetujuan lurah serta kita juga memberikan info pada pengasuh, meminta restu beliau juga.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut dikatakan bahwa pada pemilihan pengurus dilakukan pertimbangan dalam hal pengalaman, kompetensi dan referensi dari pengurus lain atas persetujuan pengasuh pondok. Pelantikan dilakukan oleh Pengasuh Pondok Pesantren APIK

Kaliwungu Kendal. Pengembangan SDM pengurus dilakukan dengan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama, namun hanya sebatas pengelolaan PDF, tetapi pada pengelolaan pondok pesantren tidak terdapat pengembangan, hanya berdasarkan otodidak dan belajar langsung dari pengalaman. Pengembangan juga dianjurkan untuk dilakukan secara mandiri oleh pengurus melalui pendidikan formal dan pelatihan untuk pengembangan yang dilaksanakan di forum kerjasama pondok pesantren.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengelolaan pondok pesantren membutuhkan peningkatan khususnya dalam pembagian tugas berdasarkan spesialisasi pekerjaan sebagaimana pengelolaan PDF pondok yang melakukan pembagian tugas pengajaran. Meskipun pada manajerial pondok pesantren belum ada pembagian yang rigid, namun poin penting dalam struktur kepengurusan pondok adalah adanya kerjasama antar pengurus yang solid sehingga seluruh permasalahan dapat dipecahkan bersama. Walaupun terdapat kerjasama antar sesama pengurus bahkan kerjasama dengan para santri, tapi sistem manajemen pondok pesantren masih mempunyai kelemahan yakni dalam beberapa poin sebagai berikut.

a. Manajerial Pondok Pesantren

Pengelolaan atau manajerial pondok pesantren dilakukan secara otodidak, yakni tanpa adanya pembelajaran mengenai ilmu manajemen modern. Pengelolaan pada pondok pesantren tidak hanya pengelolaan

pembelajaran PDF tetapi juga pengelolaan pendidikan non formal pondok yang sudah berlangsung sejak tahun 1919 M. Pengelolaan dilakukan secara turun temurun. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Rivai&Mulyadi (2013) bahwa kyai pada pondok pesantren mempunyai fungsi yang sangat penting yakni berkaitan dengan kemampuan untuk mengarahkan bawahan dalam bertindak dan kemampuan untuk memberikan dukungan pada pondok pesantren yang dipimpin.

Pengelolaan pondok tersebut lebih banyak diilhami oleh peran kyai sebagai pengasuh yang mengajarkan pengelolaan pondok pesantren. Manajemen tetap ada walaupun mempertahankan kekhasan pondok. Kekhasan yang dipertahankan adalah kerjasama, saling bantu dan memecahkan masalah bersama, ada rasa saling memiliki yang tinggi. Namun adanya kekhasan tersebut mengakibatkan tidak adanya spesialisasi pada tugas pokok dan fungsi pengurus

Pada manajerial pondok yang dikelola secara tradisional tetap menggunakan unsur-unsur manajemen sebagaimana diungkapkan oleh Terry (2013: 10-11) yakni *men, money, machine, methods, materials*. *Men* adalah pengasuh, penasehat, lurah, pengurus dan santri yang mengurus pondok. *Money* adalah anggaran yang digunakan untuk mendukung proses belajar mengajar dan operasional pondok. Pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, anggaran diperoleh dari iuran bulanan santri dan pendapatan yang diperoleh pondok melalui

usaha-usaha ekonomis. Bantuan pemerintah yang diberikan pada pondok pesantren yakni Bantuan Operasional Sekolah dan Program Indonesia Pintar tidak menjadi penopang utama dalam pemenuhan kebutuhan pondok karena tidak semua santri memperoleh bantuan tersebut.

Machine adalah alat yang digunakan untuk melakukan pengajaran pada santri, yakni peralatan pembelajaran. *Method* adalah metode yang digunakan pada pengajaran di pondok pesantren yang meliputi metode pembelajaran kitab klasik dan metode untuk pembelajaran mata pelajaran umum. *Materials* adalah bahan yang digunakan untuk melakukan pembelajaran yakni materi-materi yang diajarkan pada santri.

Disisi lain, pondok juga menerapkan fungsi manajemen walaupun tidak dilakukan secara rigid. Fungsi manajemen sebagaimana yang diungkapkan oleh Marno&Idris (2008: 47-54) adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan kontrol. Secara keseluruhan fungsi manajemen diterapkan tetapi dari sisi kualitas penerapan tidak dapat disamakan dengan fungsi-fungsi penerapan manajemen modern.

Adapun contoh implementasinya adalah pada tahap perencanaan manajerial pondok tidak dilakukan sebagaimana manajemen modern yang dilakukan menurut ukuran waktu yakni perencanaan jangka panjang, menengah dan pendek. Perencanaan dilakukan ketika menghadapi suatu keinginan untuk melakukan suatu terobosan, baik

pembangunan gedung, pengadaan fisik lainnya ataupun rencana menyangkut kualitas santri.

Pada tahap pengorganisasian, dilakukan dengan membuat tim untuk melaksanakan kegiatan atau target yang akan dilaksanakan, penggerakan adalah upaya untuk menggerakkan tim dan evaluasi atau kontrol adalah untuk melakukan pengendalian pada pelaksanaan kegiatan. Walaupun seluruh tahapan dilaksanakan namun tidak dapat dilakukan secara rigid karena keterbatasan pondok.

Observasi tersebut sejalan dengan hasil wawancara pada tanggal 31 Agustus 2023 dalam acara Forum Group Discussion. Wawancara dilakukan dengan pengasuh pondok tentang fungsi manajemen pondok pesantren.

Ya...kalau kita bicara pondok itu tidak sama seperti bicara sekolah umum, karena pada pondok itu kita belajar bareng, memecahkan bersama, untuk kesejahteraan kita semua. Ada juga perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan kontrol tetapi tidak seperti halnya dalam lembaga modern. Kita ya sebisanya aja, yang penting pekerjaan selesai, target dapat dicapai. Dipondok itu kita juga ada manajemen, tetapi kalau kita ditanya menjalankan manajemen tidak, bisa jadi kita tidak tahu apa itu manajemen. Dan kalau bicara teori, kita juga tidak tahu apa teorinya, tetapi kita menjalankan apa yang seharusnya.

Di pondok juga ada kegiatan meningkatkan kualitas SDM tetapi memang sangat terbatas ya karena kita tidak ada anggaran khusus untuk itu. Kita mengandalkan kerjasama dengan lembaga lain yang akan menunjuk kita mengikuti kegiatan pengembangan SDM.

Pada manajemen PDF ya... ya sama kita juga saling support antara santri satu dengan lainnya. Pelatihan dan pengembangan ya ada... yakni dengan mengirimkan perwakilan ke acara kegiatan workshop, sosialisasi atau apapun. Ada undangan seperti itu pasti kita datang karena kita sadar masih banyak kurangnya dalam hal SDM.

Pada konteks PDF, pengelolaan pembelajaran sudah diberikan pelatihan dan pengembangan SDM tetapi SDM pondok pesantren tidak memiliki pengetahuan yang lengkap mengenai ilmu manajemen pendidikan. Kondisi tersebut sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan PDF Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal tanggal 31 Agustus 2023

Iya...pengelolaan SDM pada PDF memang lebih minimalis ya dibandingkan dengan pengelolaan sekolah umum. Pada PDF, SDM tidak memiliki pengetahuan untuk mengelola sebagaimana sekolah umum. Pengelolaan dilakukan secara sederhana.

Untuk itu, kita yang merasa masih kurang harus berusaha untuk meningkatkan pengetahuan melalui Kerjasama dengan beberapa lembaga, sehingga kita dapat diundang ketika ada sosialisasi, workshop atau apapun itu untuk meningkatkan kualitas SDM. Bahkan dalam hal kurikulum pendidikan umum, kita hanya mengikuti panduan pemerintah karena kita ini ahli dalam bidang ilmu agama, sedangkan pengetahuan umum kurang. Walaupun demikian, kita komitmen banget untuk mewujudkan kualitas santri yang tidak hanya baik dalam bidang agama tetapi juga pengetahuan umum.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut maka dapat diketahui bahwa PDF berbeda dengan sekolah umum dalam hal pengelolaannya dan muatan kurikulumnya. Dengan demikian, untuk pengajar juga

mempunyai kualitas yang berbeda dengan sekolah umum. Sumber Daya Manusia khususnya pengajar pada PDF memberdayakan pengajar yang ada pada pondok tersebut, dan kekhasan pondok pesantren tidak dihilangkan.

b. Evaluasi manajerial pondok

Evaluasi pada pondok pesantren dilakukan hanya pada kegiatan yang sudah direncanakan, sedangkan pada kegiatan yang bersifat rutinitas tidak dilakukan evaluasi. Kegiatan ini adalah untuk evaluasi kegiatan operasional pondok.

Disisi lain, untuk proses pembelajaran tetap dilakukan evaluasi oleh pengajar pada santri. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara pada tanggal 31 Agustus pada kegiatan Focus Group Discussion dengan pengasuh pondok, yakni sebagai berikut.

Evaluasi ya ada ya...tetapi memang evaluasi yang untuk proses belajar mengajar. Sedangkan evaluasi yang untuk operasional pondok tidak ada, kecuali ketika ada kegiatan penting yang menjadi rencana kita. Evaluasi proses belajar mengajar wajib dilakukan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Tetapi, ada satu proses evaluasi yang tidak hanya mengandalkan hasil pengerjaan ujian saja tetapi juga evaluasi sikap.

c. Tidak adanya kontrak kinerja

Tidak ada penentuan kontrak kinerja dalam hal mewujudkan visi misi karena visi misi pondok pesantren sudah tercakup dalam motto pondok. Dengan demikian kinerja dari pengurus tidak mempunyai acuan

target. Disisi lain, pondok pesantren tidak mempunyai perencanaan kinerja yang dapat dikalkulasikan keberhasilannya sehingga evaluasi yang dilakukan tidak dapat menentukan nilai keberhasilan kinerja.

Keterangan tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang disampaikan oleh pengurus Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal pada tanggal 31 Agustus 2023 sebagai berikut.

Kalau kontrak kinerja tidak ada ya...karena kita melaksanakan pekerjaan rutinitas pendidikan, walaupun memang tetap ada evaluasi tetapi evaluasinya tidak mendetail. Evaluasi yang tertulis dan terekam adalah evaluasi pembelajaran saja. Pada pondok kan pekerjaannya seperti ini, dalam artian rutin jadi sudah dapat diprediksi hasilnya. Untuk capaian dalam pembelajaran itulah yang membutuhkan evaluasi, misalnya jumlah santri yang masuk pada kelas persiapan apakah sudah banyak kemajuan, dan sebagainya.

Berdasarkan pada uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengelolaan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal menggunakan fungsi manajemen, namun pada versi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dilakukan secara sederhana.

2. Tantangan Manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Untuk menguraikan tantangan dalam manajemen pondok pesantren, maka harus dilakukan analisa terlebih dahulu mengenai potensi dan tantangan yang harus dihadapi oleh pondok pesantren. Potensi pada pondok pesantren merupakan kekuatan yang akan digunakan sebagai landasan untuk melakukan pembangunan pondok, sedangkan tantangan yang harus dihadapi

oleh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal harus disikapi dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh pondok.

Berdasarkan pada uraian sebelumnya dijelaskan bahwa Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mempunyai potensi dalam hal budaya atau nilai-nilai yang diyakini sebagai *core value* santri pondok, fasilitas, perkembangan pendidikan dan penyelenggaraan PDF yang dapat digunakan kekuatan untuk menghadapi tantangan.

Tantangan pada organisasi sebagaimana diungkapkan oleh Siagian (2010) terdiri dari tantangan internal dan eksternal. Tantangan tersebut harus dihadapi oleh pondok pesantren ketika ingin menyelesaikan permasalahan sebagaimana diungkap dalam penelitian ini yakni melakukan upaya peningkatan kualitas pemahaman kitab kuning sebagai salah satu output dari pengelolaan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal. Tantangan yang dihadapi oleh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal sangat beraneka ragam. Adapun tantangan untuk pengembangan pondok dibagi menjadi 2 (dua) yakni sebagai berikut.

a. Tantangan internal

Tantangan internal yang terjadi di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal bukan masalah rencana strategik, anggaran, estimasi produk dan rancang bangun organisasi. tetapi tantangan internal yang dihadapi oleh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal meliputi 1) tantangan akademis, 2) tantangan psikologis, 3) tantangan budaya

pondok pesantren, 4) tantangan dalam mempertahankan penguasaan kitab kuning. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

1) Tantangan Akademis

Tantangan akademis pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal terjadi karena adanya sistem pendidikan yang berbeda antara sistem pendidikan pondok pesantren dengan sistem pendidikan pada sekolah umum. Adanya sistem pendidikan yang berbeda maka berdampak pada kualitas pendidikan yang berbeda.

Pada implementasi PDF dapat dilaksanakan pada pondok pesantren yang sudah mempunyai budaya yang kuat sehingga adanya PDF harus melakukan banyak penyesuaian sehingga pengelolaannya tidak mengalami hambatan. Tantangan akademis merupakan tantangan yang dipikirkan oleh pengasuh pondok. hal tersebut berdasarkan hasil wawancara tanggal 2 Agustus 2023 yakni sebagai berikut.

Ya....kalo dipertegas lagi...Tantangan akademis ya jelas ada karena PDF APIK ini adalah satu-satunya pondok salaf di Kabupaten Kendal yang menggunakan PDF. Ada tantangan akademis yang harus dihadapi oleh pondok yakni masalah implementasi PDF yang harus terus dipacu kualitasnya, masalah persaingan sehat dengan pondok modern, penguasaan kitab kuning yang disinyalir pemahamannya melorot karena adanya beberapa hal yang kurang penataan. Nah...adanya masalah tersebut harus diurutkan sehingga nanti bisa dicarikan jalan keluarnya.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dapat dilakukan analisa sebagai berikut.

- a) Penerapan PDF pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.

Penerapan PDF pada pondok pesantren memungkinkan santri memperoleh pelajaran ilmu pengetahuan umum, namun dengan jumlah yang relatif sedikit dibandingkan dengan sekolah umum. Untuk jumlah alokasi waktu pembelajaran dan jenis mata pelajaran antara sekolah umum dengan pondok pesantren tidak dapat dibandingkan karena berkaitan dengan sistem pendidikan yang berbeda yakni berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6036 Tahun 2015 tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum PDF Ulya dan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6963 Tahun 2017 tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum PDF Wustha.

Adanya pembagian kurikulum antara mata pelajaran umum dan keagamaan yang diterapkan pada PDF, maka banyak masyarakat yang lebih memilih untuk menempuh pendidikan di sekolah umum dibanding dengan pondok karena kualitas lulusan lebih dapat menjawab tantangan jaman. Pada konteks ini jika masyarakat mempunyai fokus pendidikan pada pencapaian tujuan duniawi saja. Disisi lain ketika fokus untuk menuntut ilmu bukan

hanya pengetahuan umum dan duniawi saja, maka pondok yang menjadi pilihannya.

Implementasi PDF pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dapat ditinjau dari segi input, proses dan output. Input PDF Wustha dan Ulya bukan hanya dari lulusan pondok pesantren tetapi juga dari sekolah umum. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang diperoleh pada tanggal 2 Agustus 2023 dengan santri Wustha dan Ulya sebagai berikut.

Saya dulu dari sekolah umum, dan saya memilih Pondok Pesantren APIK atas pilihan sendiri dan memilih karena APIK terkenal sebagai pondok yang bagus dengan pembelajaran kitab-kitab (MBS, Santri Wustha)

Saya dulu mondok, memilih Pondok Pesantren APIK atas pilihan sendiri karena ingin belajar agama dari ulama-ulama besar (MY, Santri Ulya).

Hasil wawancara tersebut sejalan dengan hasil wawancara dengan pengasuh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal pada tanggal 2 Agustus 2023 tentang input pondok pesantren.

Banyak santri baru yang tidak memiliki pengetahuan sama sekali mengenai agama, bahkan dasar agama, seperti thoharoh, sholat, dan belum mengenali huruf hijaiyah. Kondisi ini jauh berbeda dengan santri baru dahulu yang masuk pada pondok APIK. Adanya berbagai kondisi santri tersebut, kita tidak akan menolak karena santri baru tersebut mempunyai niat mulia yakni mengaji. Hanya saja perlu dilakukan

strategi yakni dengan membuat kelas persiapan sebelum masuk ke pelajaran yang diajarkan di pondok ini. Fungsi kelas persiapan adalah untuk memberikan pengetahuan dasar ilmu agama, misalnya memperbaiki pengenalan huruf hijaiyah dan perbaikan bacaan, mengenalkan tentang thoharoh dan bacaan sholat serta ilmu lain yang penting untuk menunjang pembelajaran.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa input PDF Wustha dan Ulya sangat heterogen sehingga pengelolaan pembelajaran menjadi lebih sulit jika dibandingkan dengan kondisi input santri yang lebih homogen.

Adanya input yang heterogen maka dibutuhkan pengelolaan pembelajaran yang lebih baik, yakni dengan mengoptimalkan peran pengajar, sarana prasarana dan penggunaan metode. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh pengasuh pondok pesantren pada tanggal 31 Agustus 2023 dalam acara Focus Group Discussion yakni sebagai berikut.

Santri pondok yang masuk itu beranekaragam, ada yang tahu ilmu agama meskipun sedikit, ada pula yang sama sekali tidak tahu ilmu agama, tidak tahu cara sholat juga. Ini semua harus diterima karena mereka mau ngaji. Lalu, gimana cara kita untuk sukses mendidik, ya kita memaksimalkan pengajaran, dan ustadz yang ada, penggunaan kitab dan memakai strategi yaitu kelas persiapan. Jadi yang ngajar nantinya tidak pusing. Itu satu ya. Kedua, PDF ini punya pengajar yang unik karena pengajar IPS misalnya, bukan juga dari lulusan pendidikan sosial,

jadi kita prinsipnya belajar bersama. Itulah uniknya. Terus cara belajarnya gimana? Ya belajar bareng. Bahkan para pengajar pun juga masih belajar juga di perguruan tinggi, serta mengikuti berbagai pengembangan diri, karena kita banyak ya bekerjasama dengan organisasi atau universitas, jadi sering diundang. Ketiga, jumlah rombongan belajar di PDF juga banyak, kelas besar, jadi sangat membutuhkan perjuangan untuk bisa memahami santri. Kelas besar itu bukan hanya untuk pelajaran agama tetapi juga pelajaran umum. Nah itu... pengelolaan pembelajaran yang sangat luar biasa kita lakukan demi memajukan santri.

Berdasarkan pada hasil wawancara, ditinjau dari kualitas pengajar, pada pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal menggunakan sumber daya manusia yang sudah ada, kemudian dilakukan pembelajaran bersama. Sehingga latar belakang pendidik para pengajar/ustadz PDF juga tidak sesuai dengan kualifikasi akademik untuk mengajar mata pelajaran yang diampu. Dengan demikian, kualitas pengajaran yang dihasilkan akan berbeda standarnya dengan hasil pendidikan dan pengajaran di sekolah umum.

Disisi lain, pada tingkat kelengkapan fasilitas pembelajaran, pondok pesantren yang menyelenggarakan PDF mempunyai fasilitas yang minimalis karena pemerintah tidak dapat memenuhi semua kebutuhan sarana dan prasarana. Jumlah setiap rombongan

belajar pun juga tersedia dalam kelas besar karena tidak adanya ruang kelas yang standar.

Kondisi tersebut sangat berpengaruh pada kualitas hasil belajar karena jumlah siswa dalam rombongan belajar merupakan salah satu penentu dalam proses pembelajaran (Perdana, 2018). Jumlah rombongan belajar juga berpengaruh terhadap psikologis siswa (Nafi'ah & Islakhudin, 2020).

Dengan demikian, jika dilihat dari sisi akademis, manajemen pembelajaran pada pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal masih jauh dari kategori terstandar jika dibandingkan dengan pendidikan pada sekolah umum yang dapat dilihat dari sisi pengajar, fasilitas, proses pembelajaran, sehingga output terhadap penguasaan ilmu pengetahuan umum belum maksimal walaupun sudah menyelenggarakan PDF.

Disamping adanya kekurangan pada PDF jika dibandingkan dengan sekolah umum, namun PDF mempunyai pembelajaran yang baik dan menghasilkan output yang berkualitas yakni pada pembelajaran ilmu-ilmu agama yang tidak diperoleh di sekolah umum. Meskipun pada konteks Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, implementasi PDF masih memiliki kelemahan yakni menurunnya penguasaan kitab kuning atau kitab klasik.

Hal tersebut disikapi dengan menggunakan potensi sumber daya manusia pondok pesantren yang sangat kompeten dalam hal penguasaan kitab kuning. Peningkatan kualitas santri dalam penguasaan kitab kuning diatur agar kualitas santri yang mulai masuk pada kelas pembelajaran adalah kualitas yang homogen yakni melalui penggemblengan santri pada kelas persiapan.

b) Persaingan dengan pondok pesantren modern

Pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal yang mengkombinasikan antara pondok pesantren salaf dengan PDF mempunyai pesaing yakni pondok pesantren modern yang banyak didirikan baik di Kabupaten Kendal maupun di Jawa Tengah. Persaingan memang tidak dirasa secara langsung, namun dari sisi eksternal adanya pondok pesantren modern merupakan tantangan yang harus diantisipasi untuk eksistensi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.

Pondok pesantren modern lebih ditata secara manajerial dengan menggunakan manajemen modern. Sedangkan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, manajemen dilakukan secara sederhana sebagaimana telah dijelaskan pada bahasan sebelumnya. Namun, manajemen tersebut disesuaikan dengan kekhasan pondok yang sudah diimplementasikan sejak berdirinya pondok.

Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal walaupun merupakan pondok salaf, mempunyai spesialisasi dan segmentasi pasar sendiri dalam hal pemenuhan input santri baru. Hal ini sebagaimana diperoleh dari hasil wawancara dengan Lurah Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal pada tanggal 31 Agustus 2023

Pada tantangan akademis, memang banyak ya tantangannya, seperti yang disampaikan tadi ada tantangan juga dari pondok modern misalnya. Untuk pondok modern ini kita juga tidak perlu kuatir karena kita mempunyai segmentasi pasar sendiri, kita mempunyai spesialisasi sendiri dalam hal pengajaran. Walaupun memang saat ini orang berlomba-lomba untuk memasukkan anak disekolah mahal, pondok modern, ya silakan tidak masalah. Untuk pondok APIK sendiri juga mempunyai spesialisasi yang tidak dimiliki oleh pondok lain, yakni khususnya dalam pembelajaran kitab-kitab kuning dengan *nahwu sharaf*. Kemampuan penguasaan kitab kuning bagi santri lebih diutamakan dan memang kita menjaga konsistensi dalam memberikan pembelajaran kitab kuning.

Tadi dikatakan bahwa untuk pemahaman, penguasaan kitab kuning santri menurun. Hal ini sudah dijelaskan karena ada sebagian input yang heterogen dan sedang kami atasi yakni dengan menggunakan kelas persiapan.

Berdasarkan pada pembahasan mengenai tantangan akademis, disimpulkan bahwa untuk masing-masing lembaga pendidikan mempunyai spesialisasi yang dipromosikan untuk masyarakat. Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

mempromosikan lembaga pendidikan keagamaan yang menggunakan PDF yakni mengakomodir kurikulum nasional dengan mengajarkan beberapa mata Pelajaran umum selain mengajarkan materi-materi pendidikan agama yang merupakan kekhasan pondok. begitu pula dengan sekolah umum yang fokus pada kurikulum mata pelajaran umum dan pesantren modern yang mengajarkan keduanya yakni mata pelajaran umum dan mata pelajaran keagamaan walau tidak sedetail seperti di pesantren salaf.

Tantangan akademis ini tidak dapat dibandingkan karena Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mempunyai kekhasan pembelajaran yang tidak dimiliki oleh pesantren lain atau sekolah umum, diantaranya adalah pembelajaran kitab kuning. Adanya kekhasan kitab kuning tersebut, maka pondok pesantren harus meningkatkan dan mengembangkan pesantren tersebut sesuai dengan spesialisasi pondok yang mengajarkan *nahwu sorof*.

2) Tantangan Psikologis

Tantangan psikologis muncul karena pondok pesantren mempunyai input santri yang berasal dari berbagai daerah dengan berbagai latar belakang yang berbeda, dengan sifat dan watak yang berbeda, kompetensi, minat, bakat dan perilaku yang berbeda pula.

Dengan adanya berbagai input tersebut, maka tantangan bagi pengurus adalah dapat menyatukan seluruh perbedaan menjadi pribadi yang dikehendaki oleh pondok.

Pondok sebagai lembaga pendidikan tentu mempunyai budaya dan karakteristik yang sudah terbentuk. Dengan demikian seluruh karakteristik dari santri harus dapat disesuaikan dengan karakteristik pondok sehingga menjadi budaya pondok. Untuk mewujudkan hal tersebut bukan hal yang mudah karena perlu melakukan penanganan yang sering khususnya dalam hal pengelolaan konflik yang terjadi secara internal di pondok tersebut.

Pengelolaan konflik internal di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dilakukan dengan cara menata dan memperbaiki layanan kepada seluruh santri yang profesional dan proporsional. Menurut hasil wawancara tentang tantangan psikologis dengan santri Wustha pada tanggal 31 Agustus 2023 mengatakan bahwa

Tantangan psikologis.....itu karena santri dari berbagai daerah ya jadi mempunyai karakter yang berbeda-beda. Ada yang gampang diajak sosialisasi, ada pula yang tidak. Tetapi kita harus bisa menyesuaikan diri karena tidak ada perlakuan khusus bagi kita semua. Semua santri sama, yang bodo, yang pinter, sama saja tidak ada yang diistimewakan. Kalau ada masalah dalam menyesuaikan ketika belajar ya dari kita sendiri mencari solusi dan pendekatan secara profesional.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pada pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal tidak menerapkan perlakuan khusus bagi santri yang belum dapat menyesuaikan dengan kondisi pondok. Hal tersebut dikarenakan kurangnya jumlah pengurus pondok sehingga tidak dapat melakukan pelayanan maksimal pada santri. Namun jika kondisi tersebut tidak dapat dicari solusi akan berdampak pada kenyamanan bermukim di pondok dan hasil belajar santri.

Hasil wawancara yang sama dengan topik tantangan psikologis diperoleh pula pada saat Focus Group Discussion tanggal 31 Agustus 2023 yakni ketika melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Tantangan psikologis ini luar biasa ya..karena aspek psikologis ini datangnya dari rumah, berkaitan dengan karakter seseorang. Kita memang tidak ada penanganan khusus karena kita hidup bersama jadi kita latih santri untuk memecahkan masalah bersama. Hal ini sebagai pengalaman juga bahwa dalam kehidupan itu ada berbagai macam orang dengan berbagai karakter. Cara kita untuk menindaklanjuti tantangan psikologis ini yang belum ditemukan cara yang tepat. Selama ini yang kita lakukan adalah dengan penanganan memberikan konseling pada santri yang bermasalah dalam penyesuaian. Hanya itu saja.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat diketahui bahwa untuk memecahkan suatu masalah yang

berhubungan dengan karakter santri dan penyesuaian dirinya adalah dengan menggunakan konseling yang dilakukan oleh pengurus atau ustadz.

3) Tantangan Budaya

Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal merupakan pondok pesantren besar yang berdiri pada tahun 1919 M. Pada masa itu, pendiri pondok pesantren mengajarkan dan menanamkan ilmu mengenai kegigihan dan *akhlakul karimah* disesuaikan dengan momentum pada saat itu yakni sedang memperjuangkan kemerdekaan Indonesia. Santri dituntut untuk melakukan peningkatan akhlak sehingga dapat menjadi teladan masyarakat. Dengan demikian, nilai-nilai *akhlakul karimah*, pengabdian masyarakat dan nilai kegigihan merupakan nilai-nilai yang selalu diajarkan pada setiap proses belajar mengajar.

Nilai-nilai tersebut dipertahankan sampai dengan saat ini yakni pada kepemimpinan KH Muhammad Sholahuddin Humaidullah yaitu dengan memberikan pemahaman bahwa santri pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal tidak hanya mampu mengaji tetapi juga berdakwah dan pengabdian masyarakat.

Disisi lain, berdasarkan hasil observasi peneliti, pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal mempunyai budaya yang sangat kental, yakni sebagai berikut.

- a) Cara melakukan penghormatan kepada kyai sebagai sosok yang diagungkan, merupakan budaya yang diterapkan hingga saat ini. Kyai sebagai tokoh agama sangat dihormati bahkan tidak semua orang dapat melakukan komunikasi dengan kyai walaupun kyai tersebut tidak melakukan pembatasan untuk komunikasi. Adanya rasa segan dan mengagungkan kyai maka kyai mempunyai komunikasi dengan kalangan terbatas.
- b) Kebersamaan, merupakan salah satu budaya yang baik. Kebersamaan dilakukan untuk memecahkan masalah, melakukan pekerjaan dan banyak hal untuk kepentingan bersama. Kebersamaan ditanamkan karena pada pondok pesantren berlaku kemandirian.
- c) Tidak membantah perkataan kyai. Perkataan kyai adalah perintah dan pedoman yang harus diikuti oleh santri. Hal ini karena kyai mempunyai keistimewaan dalam hal penguasaan ilmu agama dan memiliki kharisma.
- d) Penghormatan pada orang lain. Penghormatan dilakukan sebagai budaya santri karena sebagaimana diamanatkan oleh Al Quran dan Hadits.
- e) Cara belajar menyelesaikan masalah. Cara penyelesaian masalah dilakukan secara musyawarah. Hal ini dilakukan untuk memperoleh keputusan berdasarkan kesepakatan bersama.

- f) Metode belajar. Metode belajar merupakan budaya dalam belajar yang dipraktikkan sejak berdirinya Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal. Metode belajar yang menjadi budaya dan tidak akan dihilangkan adalah metode *bandongan* dan *sorogan*.
- g) Budaya patronase. Menurut pengamatan peneliti, patronase pada kyai dengan santri terjadi karena kyai pada pondok pesantren mempunyai hubungan emosional yang kuat. Hal ini sebagaimana dalam penelitian Siswanto & Yulita (2019) bahwa kyai merupakan patron yang memberikan jasa pada santri berupa pengetahuan, material dan harapan barakah serta ilmu yang bermanfaat.

Tantangan budaya terjadi karena adanya kemajuan dalam peradaban di masyarakat dan pergeseran nilai-nilai di masyarakat. Pondok pesantren sangat relevan dengan pendidikan jaman dahulu sebagaimana ketika dirintis pembangunannya oleh KH. Irfan bin Musa, tetapi seiring dengan berjalannya waktu banyak pondok yang mengalami perubahan dengan mengakomodasi perubahan-perubahan dari luar misalnya perubahan ilmu pengetahuan.

Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal masih konsisten dengan budaya lama. Adanya upaya untuk tetap mempertahankan kondisi tersebut, juga mendapat tantangan dari luar pondok, yakni

dengan adanya kemajuan teknologi, ilmu pengetahuan dan lainnya sehingga banyak menimbulkan pro dan kontra.

Adanya perkembangan teknologi komunikasi yang dapat diakses oleh santri juga dapat mempengaruhi perilaku santri yang berdampak pada hasil pembelajaran, khususnya dalam hal penguasaan dan penerapan nilai-nilai agama yang telah diajarkan. Perkembangan teknologi yang tidak dilakukan filter oleh pengurus juga akan berdampak pada perubahan perilaku. Hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Pengasuh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal tanggal 31 Agustus 2023 menyatakan bahwa

Budaya santri itu harus dilestarikan. Budaya itu merupakan identitas santri APIK. Tetapi perkembangan budaya, teknologi menjadikan budaya itu akan dimungkinkan luntur. Dahulu, santri itu fokus dalam menerima seluruh pelajaran, sekarang jadi lain. Walaupun secara umum perilaku santri baik tetapi ada beberapa poin penting yang harus diperhatikan, yakni berkaitan dengan etika, fokus belajar dan perhatian pada masa depan. Apalagi setelah mengenal *handphone*, fokus santri menjadi terpecah karena hiburan pada *handphone* itu.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka perlu dilakukan pendampingan oleh pengurus dan pengajar (ustadz) untuk melakukan penjagaan konsistensi karakter yang baik dan akhlakul karimah yang sudah ditanamkan di pondok.

Sejalan dengan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa nilai-nilai yang baik dalam pendidikan karakter yang sudah diberikan

pada setiap proses pembelajaran, tidak dapat dilakukan secara serta merta sehingga dapat merubah perilaku yang terdampak dari perkembangan budaya, yakni perilaku yang menjauhi nilai agama. Cara untuk dapat mengimplementasikan nilai-nilai baik pada santri adalah dengan memberikan pengetahuan, pemahaman, penyadaran, aktivitas dan implementasi sikap dan keteladanan (Chrisantina et al., 2019). Untuk mengembangkan perilaku baik juga dapat dilakukan dengan dukungan semua pihak, yakni institusi pendidikan, keluarga, dan komunitas (Purna et al., 2023).

Berdasarkan pada kondisi tersebut, maka untuk menghadapi tantangan psikologis dibutuhkan penguatan budaya pondok yang sudah tercermin dalam keseharian santri.

- a) Mempertahankan penguasaan kitab kuning sebagai elemen pokok dalam pesantren

Tantangan untuk mempertahankan penguasaan kitab kuning berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti pada penelitian ini. Menurut data primer berupa observasi, tantangan mempertahankan penguasaan kitab kuning sudah dilakukan upaya dari pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal dalam beberapa hal sebagai berikut.

- Membuka kelas persiapan. Hal ini dilakukan untuk menyamakan kualitas santri yang akan masuk pada kelas

PDF. Adanya kelas persiapan itu untuk meminimalisir heterogenitas yang terjadi pada input santri pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal.

- Menggunakan metode pembelajaran yang tepat, yakni *sorogan* dan *bandongan* merupakan budaya karena metode tersebut merupakan metode pembelajaran yang sudah diterapkan oleh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal sejak berdirinya pondok hingga saat ini.

Hasil observasi tersebut sejalan dengan pendapat Pengasuh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal pada wawancara tanggal 2 Agustus 2023 yakni sebagai berikut.

Untuk meminimalisir terjadinya kegagalan dalam penguasaan kitab kuning yang merupakan salah satu elemen pondok, maka perlu dibuka kelas persiapan bagi santri baru. Perlu diketahui bahwa input pondok pesantren berupa santri itu sangat beragam, ada yang sudah mengerti ilmu agama, tetapi ada juga yang sama sekali tidak mengerti ilmu agama bahkan bacaan sholat pun tidak bisa, tidak bisa membaca huruf hijaiyah, maka tidak heran jika hasil pembelajaran kitab kuning turun. Maka untuk meminimalisir kegagalan dalam penguasaan kitab kuning maka diperlukan untuk membuka kelas persiapan yang fungsinya adalah untuk memberikan pembelajaran ilmu agama dasar pada calon santri baru. Disisi lain, untuk melestarikan budaya penguasaan kitab kuning, maka diperlukan teknik pembelajaran yang tepat yakni *sorogan* dan *bandongan*. *Sorogan* dan *bandongan* merupakan teknik untuk belajar kitab kuning yang paling tepat, jadi meskipun ada berbagai perkembangan teknik pembelajaran kedua teknik tersebut merupakan teknik yang paling relevan. Hal

inilah merupakan cara-cara yang digunakan oleh pondok untuk mempertahankan budaya dalam pembelajaran kitab kuning.

- b) Memberikan penghormatan pada pengasuh pondok karena keilmuan dan kharismanya. Hal tersebut merupakan budaya turun temurun yang tidak dapat dihilangkan dari pondok. Penghormatan merupakan budaya yang harus dilestarikan karena pembelajaran kitab kuning bukan hanya mempelajari makna kitab dan cara baca kitab tetapi juga bagaimana mengimplementasikan isi kitab kuning tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

Pada konteks pemberian penghormatan pada pengasuh pondok, hal ini sebagaimana dalam wawancara tanggal 31 Agustus 2023 dengan santri Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal sebagai berikut.

Penghormatan pada abah kyai itu merupakan penghormatan yang harus dilakukan oleh semua penghuni pondok, tidak terkecuali karena abah kyai mempunyai kharisma, mempunyai ilmu agama dan menjadi panutan kita semua. Penghormatan pada abah kyai tidak hanya dilakukan oleh santri saja tetapi oleh seluruh masyarakat. Maka penghormatan pada abah kyai itu bukan hanya dari cara kita menghormati saja, meminta barokahnya, tetapi juga mengikuti semua yang diucapkan oleh abah kyai sebagai perintah buat kita semua.

- c) Adanya perkembangan ilmu pengetahuan, dapat diterapkan pada pondok pesantren melalui filter yakni tidak semua perkembangan ilmu pengetahuan diterapkan pada pondok, melainkan ilmu

pengetahuan tersebut harus disesuaikan dengan kekhasan aturan dan nilai-nilai pondok.

Mengenai ilmu pengetahuan yang dilakukan filter oleh pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal tidak bermaksud untuk menilai rendah pengetahuan tersebut tetapi untuk melakukan filter atas kesesuaian pengetahuan baru tersebut dengan ciri khas pondok. Hal ini sebagaimana diungkapkan pada hasil wawancara dengan pengasuh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal pada tanggal 2 Agustus 2023

PDF yang diterapkan di APIK ini tidak terlepas dari kekhasan pondok. Kami tidak menghilangkan ciri khas pondok yang sudah ada, dan sudah diterapkan sejak berdiri. Program PDF ini adalah untuk memperkaya pengetahuan santri, yang tidak hanya paham ilmu agama dan kitab klasik tetapi juga ilmu-ilmu umum yang tidak dapat dipungkiri sangat dibutuhkan oleh kita semua. Pondok APIK mempunyai jatidiri yang harus dilestarikan. Adanya perkembangan ilmu pengetahuan baru, misal mengenai manajemen, tidak lantas diterapkan begitu saja, kami mempunyai manajemen yang sudah dibuktikan keberhasilannya, walaupun memang mungkin tidak sesuai dengan manajemen modern.

Berdasarkan pada upaya tersebut, maka sangat diharapkan agar santri Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mempunyai kualitas yang baik dan mempertahankan karakteristik dalam pembelajaran kitab kuning.

Pada tantangan internal tidak tercantum tantangan anggaran dikarenakan anggaran merupakan suatu potensi walaupun pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal tidak mempunyai anggaran yang berlimpah. Anggaran merupakan suatu kekuatan yang digunakan untuk membangun dan kemampuan untuk mengalokasikan anggaran dalam hal pemenuhan kebutuhan merupakan salah satu seni dalam manajemen.

b. Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal yang dihadapi oleh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal adalah tantangan sosial dan tantangan teknologi. Adapun uraiannya adalah sebagai berikut.

1) Tantangan Sosial

Tantangan sosial merupakan salah satu tantangan yang sangat sering dihadapi oleh santri. Bagi Masyarakat yang kurang memahami pendidikan pondok pesantren akan menilai bahwa melanjutkan pendidikan di pondok pesantren tidak akan tepat guna dan berhasil guna karena pada pondok pesantren hanya mempelajari agama yang tidak dapat digunakan sebagai bekal hidup, melainkan hanya bekal akherat.

Pada zaman yang penuh dengan persaingan ini, ilmu pengetahuan lebih menguasai pasar kerja daripada ilmu agama walaupun ilmu agama dibutuhkan untuk memperoleh kualitas hidup

yang baik. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Lurah Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal pada wawancara tanggal 2 Agustus 2023 tentang tantangan sosial bahwa:

Tantangan sosial berkaitan dengan pembelajaran yang sudah dilakukan ketika berada pada pondok pesantren. Pondok pesantren tidak hanya mengajarkan ilmu untuk bekal hidup di dunia tetapi bekal akherat. Bukan hanya mengajarkan bagaimana hidup layak didunia tetapi juga hidup berkualitas. Berkualitas bukan berarti kaya materi, tetapi kaya hati, kaya ilmu bukan hanya pintar tetapi juga berakhlak. Tapi semua ini pudar ketika santri tidak mampu menjaga komitmen dalam memegang teguh hasil belajar di pondok.

Tantangan sosial ini sangat berpengaruh pada mental santri. Santri yang sudah belajar di pondok pesantren dengan nilai-nilai yang baik, nilai agama atau akhlakul karimah, kemudian kembali pada masyarakat, dapat lupa bahkan meninggalkan nilai-nilai itu karena terdampak dari perilaku-perilaku sosial di masyarakat.

Jika demikian, maka pembelajaran yang dilakukan selama di pondok tidak ada hasilnya. Hal itu muncul karena santri tidak dapat menegakkan komitmennya untuk tetap dalam kondisi iman yang kuat.

Hasil wawancara tersebut sejalan dengan hasil wawancara santri Wustha tentang tantangan sosial tanggal 2 Agustus 2023 bahwa

Tantangan sosial itu munculnya pas sudah dimasyarakat itu kadang kita lupa untuk menerapkan ilmu yang dipelajari selama dipondok. Yang tadinya alim, menjadi tidak alim. Selain itu merasa minder juga kalau kita

lulusan pondok tetapi dimasyarakat kok tidak ngaji, tidak bisa diteladani orang. Itu kita juga malu, kayak merasa ga berguna gitu.

Tapi selama kita dipondok itu lebih banyak banget belajar ilmu buat memecahkan masalah yang rumit, yang berhubungan dengan kehidupan sosial. Kemudian, ilmu-ilmu praktis, karena kita memang tidak belajar teori banyak tetapi langsung pada praktik saja. Makanya disini kan kalau setiap malam ada musyawarah, itu buat membahas kehidupan diluar, jadi pas kita sudah diluar pondok itu tidak kaget dengan kondisi yang ada. Kita pelajari bersama dengan cara musyawarah.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa ilmu pengetahuan pada pondok pesantren lebih mengedepankan pada pengalaman, praktek dan belajar bersama, walaupun secara teori masih kalah dibandingkan dengan sekolah umum. Pondok pesantren lebih menekankan pada *softskill* dan *lifeskill* santri dibandingkan dengan ilmu pengetahuan yang bersifat teori.

Adanya ketimpangan dalam penguasaan ilmu pengetahuan umum yang dinilai sebagai penentu keberhasilan kehidupan dunia, maka berpengaruh pada kesiapan santri dalam menghadapi tantangan sosial tersebut. Santri yang tidak dibekali dengan *lifeskill* dan *softskill* yang baik akan merasa rendah diri dan tidak dapat berpartisipasi di masyarakat. Hal tersebut telah diantisipasi oleh pondok pesantren dengan menggunakan 2 (dua) cara yakni aktivitas musyawarah untuk

mengkaji permasalahan umum yang terjadi dan latihan kerja pada usaha-usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren.

Adanya kedua cara tersebut tidak menutup kemungkinan lulusan pondok masih kalah dalam persaingan untuk berpartisipasi dalam pembangunan karena tuntutan masyarakat lebih kompleks dibandingkan dengan persiapan yang sudah dilakukan oleh pondok. Dengan demikian diperlukan analisa untuk dapat menghadapi tantangan sosial pada pondok pesantren.

2) Tantangan kemajuan teknologi

Tantangan kemajuan teknologi merupakan bagian dari pembangunan pendidikan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal. Teknologi yang selalu mengalami perubahan, belum banyak yang dikuasai oleh santri pondok, salah satunya adalah teknologi penggunaan alat pengolah data atau komputer.

Hal ini sebagaimana diungkapkan pada hasil wawancara dengan Bidang Pendidikan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal tanggal 31 Agustus 2023 sebagai berikut.

Pondok mempunyai upaya untuk meningkatkan pengetahuan soal teknologi khususnya teknologi komputer. Komputer itu diajarkan di pondok, tapi memang jamnya terbatas, jadi perlu untuk penambahan ke lembaga pendidikan komputer. Belajar komputer kan tidak bisa dihindari itu kalo santri nantinya mau bekerja kantor. Cara yang ditempuh oleh pondok adalah bekerjasama dengan lembaga pendidikan komputer. Kerjasama dengan lembaga pendidikan komputer

ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dalam penguasaan komputer dan kemampuan untuk mengalisa data dari komputer.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, santri memperoleh pembelajaran komputer tetapi alokasi waktu yang diberikan sangat sedikit, sehingga penguasaan santri pada teknologi informasi tersebut sangat minim. Sehubungan dengan hal tersebut langkah yang dilakukan oleh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal seharusnya adalah sebagai berikut.

- a) Membina hubungan kerja sama dengan lembaga komputer. Hal ini dilakukan agar santri dapat melakukan kompetisi dimasyarakat khususnya dalam hal pembuktian kepiawaian santri dalam meraih peluang untuk hidup dan berpartisipasi dalam pembangunan.
- b) Pembelajaran komputer dilakukan sejalan dengan *softskill* dan *lifeskill* yang diajarkan pada pondok, yakni untuk pemenuhan kebutuhan-kebutuhan praktis dalam kehidupan sehari-hari. Sebagai contoh pembelajaran komputer untuk perdagangan dan keterampilan.

Berdasarkan pada upaya tersebut maka santri menguasai teknologi yang sejalan dengan pembelajaran yang dibutuhkan sehingga santri yang terjun di masyarakat mempunyai kesiapan

dalam persaingan khususnya untuk pemenuhan kebutuhan persaingan baik di dunia kerja maupun dunia usaha.

3. Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Kebijakan dan Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

a. Kepemimpinan dalam Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal sebagaimana pondok pesantren lain yang mempunyai pemimpin pondok yakni pengasuh. Peran pengasuh pada pondok pesantren sangat vital karena pengasuh pondok pesantren adalah seorang kyai yang sangat disegani dan diharapkan petunjuknya oleh santri dan Masyarakat.

Pada pondok pesantren, sangat terkenal dengan gaya kepemimpinan kharismatik. Hal ini disebabkan oleh eksistensi pondok pesantren sangat erat dengan kharisma seorang kyai, bahkan keberadaan kyai yang tidak hanya diakui secara kecerdasan dan kepiawaiannya dalam hal memimpin tetapi juga karena penguasaan pengetahuan agama yang sangat baik. Hal yang sama juga terjadi pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, yakni pengasuh sebagai pimpinan pondok yang menerapkan gaya kepemimpinan kharismatik.

Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Lurah Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal tanggal 2 Agustus 2023 tentang kepemimpinan kyai bahwa

Pemimpin dalam pondok pesantren memegang peran penting, dalam hal memberikan inspirasi pada kami, pengambilan kebijakan dan keputusan berdasarkan pengetahuan, kearifan, pengalaman dan penerapan ilmu beliau yang sangat tinggi. Abah kyai sangat berkharisma sehingga petunjuk, perintah beliau kepada kami itu selalu kami laksanakan. Untuk mewujudkan visi memang kita tidak ada visi ya..ya masih menggunakan motto yang disitu sudah mencakup visi dan misi. Motonya adalah ikhtiyar membentuk muslim alim yang amil. Makanya dari dulu itu nilai-nilai yang diajarkan masih sama. Abah kyai itu tidak hanya dihormati, diagungkan oleh kita saja, tetapi juga pada lingkup masyarakat luas bahkan dikenal di tingkat nasional. Keilmuan beliau dalam hal agama, pengalaman, petuah, petunjuk, sangat dikagumi.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dibuktikan bahwa kharisma KH. M Sholahuddin Humaidullah sangat luar biasa bukan hanya pada lingkungan pesantren saja tetapi sangat dihormati dan disegani oleh masyarakat luas bahkan dikenal pada tingkat nasional. KH. M. Sholahuddin Humaidullah masih komitmen dalam hal upaya untuk mewujudkan visi misi pondok yang telah tercakup dalam motto yakni “Ikhtiyar membentuk muslim alim yang amil” Adanya motto tersebut, maka nilai-nilai yang diajarkan oleh pengasuh pondok masih merupakan nilai turun temurun dari pendiri pondok, yang masih sesuai dan relevan dengan perkembangan jaman. Pada cara kepemimpinan dan pengambilan

keputusan juga masih sama seperti yang dipraktikkan oleh pendiri pondok.

Kepala PDF Ulya Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, pada tanggal 31 Agustus 2023 memberikan keterangan yang sama mengenai kepemimpinan pengasuh pondok dalam acara *Focus Group Discussion* yakni:

Dalam hal kepemimpinan, kharisma Abah Kyai sangat luar biasa, beliau dijadikan sebagai rujukan perilaku, ilmu, dan petunjuk oleh masyarakat, bukan hanya pada internal pondok saja. Inspirasi dan nasehat beliau pada kami selalu beliau berikan pada saat beliau melakukan ceramah. Setiap hari ahad, kami mendapatkan ilmu baru dan siraman rohani bagaimana seharusnya berperilaku, apalagi saat ini ya...jaman sudah banyak berubah. Perilaku orang sangat berbeda dengan sepuluh, dua puluh tahun yang lalu, maka Abah Kyai ini banyak memberikan petunjuk pada kita. Santri harus menunjukkan perilaku berbeda supaya keberadaan kita dihargai, dan kita ini memang bermanfaat buat masyarakat. Kita belajar bukan hanya untuk diri kita tetapi juga dapat berkontribusi pada masyarakat khususnya dalam hal kebenaran atau memberikan petunjuk pada masyarakat tentang hal-hal terkait agama.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat diketahui bahwa dalam hal kepemimpinan, arahan dari pengasuh pondok sangat bermanfaat dan dijadikan rujukan oleh seluruh warga pondok pesantren. Pengasuh pondok selalu memberikan inspirasi kepada seluruh santri melalui nasehat-nasehat yang diberikan khususnya dalam hal keimanan santri kepada Allah SWT. Disisi lain, pengasuh pondok pesantren juga

selalu memberikan solusi atas permasalahan-permasalahan yang terjadi seiring dengan kemajuan jaman dan tuntutan masyarakat. Pengasuh pondok selalu memberikan pesan kepada semua santri bahwa santri harus dapat menunjukkan perannya selaku anggota masyarakat yang mempunyai kemampuan agama lebih tinggi daripada masyarakat awam. Santri harus dapat mempunyai jatidiri agamis yang tidak boleh luntur karena adanya pengaruh dari luar yang berusaha merusak dan melemahkan keimanan. Dengan adanya nasehat-nasehat tersebut, maka santri Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal sangat loyal dan mengagumi sosok pengasuh.

Keterangan yang sama juga diperoleh dari wawancara dengan santri tingkat Ulya pada tanggal 2 Agustus 2023 yang mengatakan bahwa

Pimpinan pada pondok yakni Abah Kyai Haji Sholahuddin Humaidullah. Pimpinan pondok sangat inspiratif bagi kita karena pengetahuan agama beliau, pengalaman, penguasaan bahasa dan kearifan beliau. Meskipun beliau tidak mengajar setiap hari, tetapi beliau sangat memberikan inspirasi bagi kami.

Pada kaitannya dengan keberlangsungan dan kualitas pendidikan, peran pimpinan pondok sangat penting karena pondok ini berdiri karena kebesaran nama beliau. Selain itu Abah Kyai selalu mengingatkan kita untuk memegang teguh *“al-muhafadhotu ‘ala qodimis sholih wal akhdzu bil jadidil ashlah”* yakni melestarikan budaya lama yang baik dan mengambil budaya modern yang lebih baik

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat diketahui bahwa perilaku pengasuh pondok sangat menginspirasi seluruh warga pondok untuk selalu mencontoh KH. M. Sholahuddin Humaidullah. Pengasuh pondok selalu mengingatkan seluruh warga pondok untuk memegang teguh konsep “*al-muhafadhotu ‘ala qodimis sholih wal akhdzu bil jadidil ashlah*” yakni melestarikan budaya lama yang baik dan mengambil budaya modern yang lebih baik, harus selalu diperhatikan. Dengan demikian, warga pondok pesantren harus mampu memiliki perilaku yang baik, keilmuan, budaya dan pengaruh perkembangan yang baik sehingga dapat bermanfaat di masyarakat. Semua hal yang baik bukan hanya semua hal yang berlabel modern, tetapi baik maupun buruk pengaruh adalah pengaruh yang mempunyai nilai ibadah.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang diberikan oleh pengasuh pondok pesantren adalah kepemimpinan kharismatik karena seluruh santri bahkan masyarakat selalu memberikan perlakuan khusus dan selalu mendengar serta menjalankan perintah dan kebijakan yang dilakukan oleh pengasuh pondok.

Walaupun demikian, KH. M. Sholahuddin Humaidullah selaku pengasuh pondok pesantren tidak pernah menggunakan kekuasaan dan kekuatan yang dimiliki dalam gaya kepemimpinan kharismatik untuk

melakukan tindakan yang arogan. Berdasarkan hasil observasi penulis, KH. M. Sholahuddin Humaidullah sangat sopan, baik, alim dan selalu memberikan petuah dimanapun berada. Dengan adanya perilaku tersebut, maka seluruh santri dan masyarakat sangat mengagumi dan memiliki penghormatan yang tinggi kepada beliau.

Pada proses pemberian pengaruh nilai-nilai agama dan kebaikan, KH. M. Sholahuddin Humaidullah tidak pernah melakukan paksaan kepada siapapun, namun cenderung memberikan pemahaman melalui pendekatan kelompok dan personal. Pendekatan kelompok dilakukan melalui pemberian nasehat pada saat diadakan pengajian baik dalam pondok atau diluar pondok. Pendekatan personal dilakukan ketika pengasuh pondok menemukan perilaku yang janggal pada orang tertentu sehingga membutuhkan komunikasi dan pendekatan. Dengan demikian, pengasuh pondok mempunyai pola komunikasi yang baik dengan seluruh santri di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.

b. Proses Kebijakan dan Pengambilan Keputusan

Pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal yang menerapkan gaya kepemimpinan kharismatik mempunyai pola kebijakan yang sama dengan organisais lain, yakni menyelesaikan permasalahan dilakukan dengan musyawarah untuk mencapai kemaslahatan bersama. Namun pada proses pengambilan keputusan, untuk keputusan yang menyangkut santri di pondok pesantren tidak pernah melibatkan aspirasi

dari wali santri karena santri dan wali santri akan selalu mendukung seluruh keputusan yang dilakukan pondok. Walaupun demikian, seluruh wali santri tidak pernah mengajukan keberatan atas keputusan yang dikeluarkan oleh pondok, sehingga mendukung dan percaya bahwa keputusan yang diberikan adalah keputusan terbaik.

Pada konteks pengambilan keputusan, kepala pendidikan PDF menjelaskan dalam wawancara tanggal 31 Agustus 2023 bahwa terdapat 2 (dua) jenis keputusan yang ada dalam pondok pesantren, yakni sebagai berikut.

Ada dua macam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pondok, yakni keputusan mutlak artinya keputusan tersebut harus diputuskan oleh Abah Kyai dengan pertimbangan terbatas artinya pertimbangan yang dilakukan oleh lurah, penasehat dan sebagainya kalangan terbatas. Keputusan itu berdampak luas jadi tidak sembarangan. Yang kedua adalah keputusan harian yang dilakukan oleh lurah pondok menyangkut masalah sehari-hari pengelolaan pondok dan tidak berdampak luas. Untuk keputusan mutlak memang tidak sembarang orang boleh terlibat karena itu kan dampaknya luas dan sampai luar pondok.

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut, maka dapat dibuktikan bahwa dalam Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal terdapat proses pengambilan keputusan yang berbeda, sesuai dengan kewenangan pengambilan keputusan, yakni sebagai berikut.

1) Keputusan yang mutlak

Keputusan mutlak harus dilakukan berdasarkan rapat atau musyawarah pengurus dan keputusan hanya dilakukan oleh pengasuh pondok. Keputusan yang diambil oleh pengasuh pondok tidak dapat dibantah dan harus dilaksanakan sesuai dengan kebijakan yang diberlakukan.

Keputusan yang mutlak selalu diterima karena pengasuh pondok yakni kyai merupakan elemen utama dari pondok dan merupakan trah dari pendiri pondok sehingga pertumbuhan suatu pesantren bergantung pada komitmen kyai.

Keterangan tersebut didukung oleh keterangan yang diberikan oleh Pengurus Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal pada tanggal 31 Agustus 2023 yakni sebagai berikut.

Saya mau menambahkan bahwa adanya keputusan mutlak yang dilakukan oleh Abah Kyai bukan merupakan wujud diktator dalam pengambilan keputusan, bukan, karena keputusan tersebut diambil tidak *grusah grusuh*, harus melalui pertimbangan yang tepat. Pertimbangan yang diberikan pada saat melakukan pengambilan keputusan bukan juga pertimbangan dari kami, karena dilihat dari sisi penguasaan ilmu agama, pengalaman dalam berorganisasi, bersosialisasi dengan masyarakat serta prediksi dampak yang ditimbulkan dari keputusan itu, maka kami belum mampu untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan. Keputusan besar tersebut dilakukan oleh Abah Kyai berdasarkan hasil musyawarah

dengan penasehat, lurah pondok atau pihak-pihak lain yang menurut beliau berkompeten dibidangnya.

2) Keputusan permasalahan harian

Keputusan masalah harian adalah permasalahan yang sering kali muncul dan tidak berdampak luas sampai pada seluruh pondok atau masyarakat. Keputusan ini dapat dilakukan melalui musyawarah, dan harus dilaksanakan oleh seluruh warga pondok. Namun, pengasuh pondok harus diberikan informasi atau laporan mengenai permasalahan dan pemecahan masalahnya.

Proses dalam pengambilan keputusan untuk masalah keseharian pondok, dapat digunakan sebagai strategi untuk melatih pengurus dan santri memecahkan masalah secara musyawarah. Hal tersebut perlu dilakukan untuk membiasakan pengurus dan santri ketika dihadapkan pada permasalahan yang lebih besar.

Keterangan tersebut didukung dengan keterangan yang diberikan oleh Pengurus Pondok APIK Kaliwungu Kendal melalui hasil wawancara pada tanggal 31 Agustus 2023 yakni sebagai berikut.

Untuk keputusan yang bersifat harian, tidak berdampak besar, maka dilakukan paling tinggi oleh Lurah Pondok Pesantren. Hal ini dilakukan untuk memutus matarantai rumitnya pengambilan keputusan. Abah Kyai tidak pernah campur tangan dalam urusan pondok, tetapi Abah Kyai menyerahkan seluruh pengelolaan pondok pada kami, dengan dipimpin oleh

lurah pondok. Dengan demikian, maka segala keputusan yang dilakukan tujuannya adalah untuk internal pondok bukan dilakukan oleh Abah Kyai melainkan oleh lurah, atau bahkan jika lurah sedang berhalangan memutuskan langsung, keputusan pun bisa dilakukan oleh pengurus tetapi dengan persetujuan lurah tentunya.

Berdasarkan pada hasil analisa tersebut, maka dapat diketahui bahwa Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal didirikan dan dibangun bukan hanya sebagai sentral dalam pembelajaran ilmu agama, tetapi juga melakukan pengabdian pada masyarakat, sehingga masyarakat sekitar Pondok Pesantren APIK yakni Kecamatan Kaliwungu pada khususnya dan masyarakat Kabupaten Kendal pada umumnya dapat menggunakan pondok pesantren sebagai wahana dalam melaksanakan amaliyah keagamaan di masyarakat.

D. Interpretasi Data

1. Struktur Organisasi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Struktur organisasi pondok tidak didokumentasikan dengan bagan, namun dinarasikan dalam bentuk tatanan pada jabatan yang disusun secara hirarkis untuk membedakan tugas dan tanggung jawab masing-masing pengurus dalam pondok.

Ada beberapa temuan dalam pelaksanaan penelitian khususnya yang berhubungan dengan struktur organisasi yakni sebagai berikut.

- a. Tidak disusun sebuah bagan dalam struktur organisasi, hanya terdapat jabatan.
- b. Tidak disusun job deskripsi atau pembagian tugas dan tanggung jawab secara rigid khususnya pada jabatan lurah kebawah.
- c. Penyelesaian tugas dilakukan secara bersama-sama yakni dengan memegang teguh prinsip kebersamaan, khususnya pada jabatan lurah kebawah
- d. Tidak disusun tentang spesialisasi jabatan khusus pada jabatan lurah kebawah.
- e. Tidak disusun adanya garis komando dan garis koordinasi.

Pada temuan dalam implementasi struktur organisasi dan indikator dalam struktur organisasi yang terdapat pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal bertentangan dengan Colquitt et al (2015) khususnya pada spesialisasi kerja yang seharusnya ada pada setiap organisasi berdasarkan dengan jabatan yang diampu oleh masing-masing anggota organisasi. Pada konteks Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, spesialisasi kerja belum diterapkan secara rigid karena berhubungan dengan budaya pondok yang mengedepankan kebersamaan dalam penyelesaian masalah. Kondisi tersebut diterapkan pada jabatan lurah kebawah, namun untuk jabatan lurah keatas terdapat spesialisasi tugas karena berhubungan dengan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman.

Pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal belum memenuhi 6 (enam) karakteristik struktur organisasi sebagaimana yang diungkapkan oleh

Robbins&Judge (2014) yakni spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rantai kendali, sentralisasi, desentralisasi dan formalisasi. Hal ini dikarenakan pada pelaksanaan kegiatan di pondok terdapat inkonsistensi antara proses penerapan dengan perencanaan pembentukan struktur organisasi. Pada tahap perencanaan pembentukan struktur organisasi pondok, sebagaimana organisasi pada umumnya mempunyai departementalisasi, spesialisasi tugas, namun pada implementasinya spesialisasi dan departementalisasi belum dilakukan sampai pada jabatan bawah, hanya berhenti pada jabatan lurah keatas. Pada implementasi indikator rantai komando, rantai kendali, sentralisasi, desentralisasi dan formalisasi diterapkan dengan baik karena indikator tersebut muncul dari pengaruh jabatan lurah keatas.

Kondisi implementasi struktur organisasi tersebut terjadi karena pondok mempertahankan kekhasan yang diimplementasikan sejak berdirinya pondok. Pondok lebih condong pada implementasi kekhasan karena berhubungan dengan budaya yang sudah dilakukan secara turun temurun. Manajemen dan struktur organisasi tetap ada sesuai dengan kekhasan, sehingga struktur organisasi yang digunakan bukan mengacu pada manajemen modern.

Membahas struktur organisasi tidak dapat terlepas dari pembicaraan mengenai SDM. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam pengelolaan semua lembaga, termasuk lembaga pendidikan. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Terry (2013:10-11) bahwa salah satu unsur dalam manajemen adalah men (manusia, orang, tenaga kerja).

Sumber Daya Manusia yang perlu ditingkatkan kualitasnya pada pondok pesantren tidak hanya pengajar, tetapi juga seluruh komponen dalam struktur organisasi, termasuk pengurus dan lurah pondok. Namun sehubungan dengan pentingnya hasil pendidikan pada pondok pesantren, maka SDM yang perlu mendapat perhatian utama adalah pengajar. Pengajar mendapat prioritas dan dukungan utama dari pondok untuk terus mengembangkan diri sesuai dengan kemampuannya, misalnya memberikan ijin dan dukungan pada pengajar yang sedang melanjutkan kuliah pada Jenjang Strata I, memberikan dukungan pada pengajar yang akan mengikuti *workshop* atau sejenisnya.

Untuk melakukan pengembangan SDM dengan tujuan peningkatan kognitif, sosial dan psikologis, Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal harus memperbanyak kerjasama dengan berbagai lembaga karena alokasi anggaran untuk pengembangan SDM pada pondok sangat minimal. Sehubungan dengan pentingnya melakukan kerjasama dengan lembaga lain, maka sebagaimana telah diuraikan pada bahasan sebelumnya, Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal perlu melakukan *branding* sehingga kesempatan untuk bekerjasama akan lebih terbuka.

Pada implementasi struktur organisasi tidak dapat dilepaskan dari komunikasi. Komunikasi digunakan untuk melakukan koordinasi atau konsultasi dalam organisasi. Komunikasi merupakan aspek penting dalam organisasi karena berkaitan dengan penyampaian informasi pimpinan atau manajemen kepada seluruh pegawai dengan tepat (Baauchamp et al., 2016).

Komunikasi mempunyai dampak positif karena dapat meningkatkan produktivitas individu dan organisasi. Hal tersebut karena adanya aliran informasi, ide, dan usulan strategi yang dapat bermanfaat untuk organisasi disampaikan melalui komunikasi yang efektif dan efisien (Clampitt, 2017).

Namun, pada konteks Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, komunikasi dilakukan secara terbatas yakni vertikal dan horizontal. Komunikasi vertikal adalah komunikasi keatas dengan pengasuh pondok yang tidak dapat dilakukan oleh semua orang. Hanya penasehat, lurah dan perwakilan pengurus yang diperbolehkan untuk melakukan diskusi memecahkan masalah atau rapat khusus bersama dengan pengasuh pondok. Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang dilakukan antar pengurus, dan antar santri, yang tidak melibatkan pengasuh. Komunikasi horizontal lebih sering dilakukan karena kebutuhan untuk melakukan koordinasi.

Budaya komunikasi pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mempunyai karakteristik melakukan pembatasan komunikasi pada pimpinan tertinggi pondok. Hal tersebut bukan karena tidak menilai pentingnya komunikasi tetapi pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal terdapat budaya untuk melakukan pembagian tugas dan wewenang komunikasi dengan pengasuh. Disisi lain, pengasuh pondok merupakan kyai yang tidak hanya mempunyai tugas untuk mengasuh pondok pesantren tetapi juga mempunyai tugas mengabdikan pada masyarakat melalui dakwah dan pengajian sehingga pengasuh tidak bertugas pada manajerial pondok.

Dengan demikian, untuk membangun komunikasi efektif secara vertikal dan horizontal dapat dilakukan sesuai dengan posisi dan tugasnya masing-masing. Sebagai contoh, pengurus tidak mempunyai wewenang untuk melakukan diskusi dengan pengasuh pondok karena komunikasi dalam diskusi tersebut dapat dilakukan dengan lurah pondok yang bertanggung jawab pada ranah manajerial pondok. Komunikasi dari pengasuh pondok hanya merupakan komunikasi satu arah yakni kyai pada anggota pondok. Pondok Pesantren APIK Kaliwungu dapat membangun komunikasi untuk seluruh warga pondok, sehingga dapat meminimalisir keluhan atau permasalahan, potensi masalah dapat diantisipasi sejak dini dan segera diberikan solusi penyelesaian.

2. Tantangan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Tantangan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dibagi menjadi 2 (dua) yakni tantangan internal dan eksternal. Namun pada pembahasan mengenai tantangan internal tidak sesuai dengan pendapat Siagian (2010) yang mengatakan bahwa dalam tantangan internal terdapat pula tantangan anggaran, yang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan yang secara langsung berkontribusi dengan eksistensi program pondok pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.

Anggaran tidak menjadi tantangan karena dinilai sebagai potensi yang dimiliki oleh pondok. Anggaran yang dimiliki berasal dari pemerintah dalam bentuk BOS dan PIP, sedangkan anggaran yang berasal dari pondok sendiri dalam bentuk perolehan *syahriah* dan pendapatan ekonomis pondok. Disisi lain,

rencana bukan merupakan tantangan karena pada konteks Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal tidak dilakukan perencanaan berdasarkan jangka waktu sebagaimana dalam manajemen modern, yakni perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang melainkan perencanaan kegiatan untuk melakukan suatu perubahan.

Tantangan eksternal pada pondok, juga memiliki kekhasan yakni tidak menilai kondisi ekonomi dan peraturan perundang-undangan sebagai tantangan. Pada tantangan ekonomi, pondok tidak menilai sebagai tantangan karena eksistensi pondok tidak bergantung dengan kondisi ekonomi. Hal ini sebagaimana terdapat dalam uraian sejarah berdirinya pondok yang tidak tergantung pada bantuan pemerintah, melainkan lebih mengedepankan kemandirian. Merujuk pada sejarah pendirian pondok, sebuah pondok berdiri dikarenakan kepedulian pada masyarakat sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan masyarakat sekitar pondok, bukan untuk mencari keuntungan yang dilakukan oleh pendiri pondok. Hal ini sebagaimana telah dicanangkan oleh Menteri Agama bahwa kemandirian pondok merupakan salah satu prioritas nasional yang harus diwujudkan. Pondok tidak bergantung pada pemerintah, meskipun di pondok pesantren ada yang menerima anggaran Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Program Indonesia Pintar (PIP) tetapi anggaran tersebut bukan penopang utama dalam operasional pondok.

Pada konteks tantangan perundang-undangan, pondok tidak banyak terpengaruh pada tantangan tersebut karena pondok memberikan pengajaran

sesuai dengan ajaran agama sebagai tuntunan hidup, adanya peraturan perundang-undangan adalah ketika melakukan perbuatan sosialisasi dengan santri lain tidak bersinggungan atau melakukan pelanggaran.

Berdasarkan pada uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa untuk menyikapi suatu tantangan bukan berasal dari teori pendukung melainkan bagaimana persepsi manajemen dalam menghadapi situasi yang ada.

Hal-hal yang dinilai sebagai tantangan pondok dan harus memperoleh solusi adalah sebagai berikut.

a. Tantangan psikologis

Tantangan psikologis berkaitan erat dengan faktor psikologis santri dan seluruh pengelola pondok. Santri secara psikologis mempunyai tugas tumbuh dan berkembang secara maksimal sesuai dengan usianya, yakni usia pada tingkat pendidikan SLTP dan SLTA walaupun pada kenyataannya banyak santri pondok yang usianya melebihi dari rentang usia SLTP dan SLTA.

Hal tersebut sebagaimana terdapat dalam pembagian usia remaja menjadi 3 (tiga) bagian, yakni: 1) usia remaja awal (12-15 tahun) yakni individu mulai meninggalkan peran sebagai anak dan mulai mengembangkan diri menjadi individu yang lebih unik dan tidak tergantung pada orang tua; 2) masa remaja pertengahan (15-18 tahun) yakni berkembangnya kemampuan berpikir baru yang mampu mengarahkan diri, memantapkan tingkah laku, membuat keputusan; 3)

masa remaja akhir (19-22 tahun) yakni mulai memasuki masa dewasa dengan memantapkan tujuan vokasional dan jati diri (Agustiani, 2006).

Menurut Havighurst, tugas perkembangan remaja harus dilakukan dengan baik, namun ada beberapa hal yang dapat menghalangi pencapaian tugas perkembangan remaja yakni: 1) tingkat perkembangan yang mundur, 2) tidak mempunyai kesempatan untuk mempelajari tugas perkembangan, 3) tidak ada motivasi, 4) sakit, 5) cacat dan 6) tidak cerdas. Jika tugas perkembangan gagal dilakukan maka berdampak pada disfungsi identitas yakni 1) mempunyai permasalahan dalam rasa identitas, pemahaman heteroseksual, pemilihan pekerjaan, pencapaian dalam keutuhan kepribadian; 2) isolasi yakni akan mempunyai permasalahan pada rasa solidaritas, kemampuan untuk berhubungan dengan lawan jenis, kreatifitas dan produktifitas (Setyowati, 2018).

Dengan demikian, untuk dapat menjawab tantangan psikologis diperlukan untuk mengenali tugas perkembangan remaja dan kebijakan yang akan dibuat oleh pondok pesantren guna mempersiapkan santri agar dapat berpartisipasi dalam pembangunan. Hal ini sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Pendidikan Keagamaan Islam, maka implementasi manajemen pembelajaran pada pondok pesantren harus dilakukan penyesuaian khususnya dalam hal pengaturan kebijakan yang ditentukan berdasarkan tugas perkembangan santri.

b. Tantangan Persaingan Dengan Pondok Modern

Tantangan dalam persaingan dengan pondok pesantren modern dapat dilakukan antisipasi dengan pengelolaan manajemen pondok pesantren maupun manajemen PDF. Untuk melakukan perbaikan pada pondok pesantren baik yang berhubungan dengan pondok pesantren salafnya atau PDF nya, maka harus dilakukan perubahan dalam hal manajemen.

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Ibrahim (2013:15) bahwa manajemen harus dilakukan berdasarkan fungsinya, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dengan demikian, perencanaan yang dilakukan oleh pondok bukan hanya ketika terdapat kegiatan tetapi perencanaan dilakukan berdasarkan jangka waktu, yakni perencanaan jangka panjang, menengah dan pendek. Pada tahap perencanaan, ada beberapa hal yang perlu dilakukan perhatian sebagaimana diungkapkan oleh Ramayulis (2008:21) yakni penentuan prioritas, penentuan tujuan, formulasi prosedur, dan penyerahan tanggung jawab pada individu.

Setelah melakukan perencanaan, maka dilanjutkan dengan pengorganisasian, penggerakan dan evaluasi. Pada konteks Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal yang masih mempunyai banyak keterbatasan, maka penerapan fungsi manajemen dapat dilakukan pada prioritas sebagai berikut.

1) Peningkatan pengetahuan dan pemahaman agama dalam menyikapi perkembangan jaman

Peningkatan pengetahuan dan pemahaman agama dalam menyikapi perkembangan jaman merupakan tujuan dilakukan pembelajaran pada pondok pesantren. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Qomar (2002: 27-28) bahwa dalam tujuan khusus pesantren yakni mendidik santri dalam hal akhlak, kognitif, sosial dan psikologis sehingga santri dapat berpartisipasi dalam pembangunan serta selalu dapat menghadapi perubahan budaya yang semakin beraneka ragam.

Adapun cara yang dilakukan oleh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal untuk mempersiapkan santri dalam kehidupan riil di masyarakat adalah dengan mendorong untuk bersikap aktif, kritis dan inovatif. Implementasi riilnya adalah dengan musyawarah yang dilakukan setiap malam dan selalu mengikuti dan meneladani nilai-nilai inspirasi dari pengasuh pondok.

Sejalan dengan pendapat tersebut, peneliti melakukan observasi dengan mengikuti kegiatan musyawarah pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal yang esensinya adalah untuk memberikan wawasan atau pengalaman mengenai fenomena yang terjadi pada masyarakat luas, dan bagaimana cara santri menyikapi perubahan

tersebut khususnya dengan menggunakan nilai-nilai agama yang selama ini diajarkan.

Perubahan pada masyarakat, juga berdampak pada kehidupan santri dan kualitas pemahaman dalam proses pembelajaran. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Pengasuh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal pada tanggal 31 Agustus 2023 pada waktu FGD penelitian, yakni perkembangan sosial, budaya semakin pesat sehingga santri harus dapat memahami nilai-nilai agama dengan lebih baik. Nilai agama tidak hanya diperoleh saat berada di pondok, sedangkan santri akan melupakan nilai tersebut saat sudah lulus dari pondok. Santri pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal tidak hanya pandai mengaji dan berdakwah tetapi juga berperan aktif dalam ekonomi dan berperilaku sehingga dapat menjadi akhlakul karimah. Penguasaan kitab merupakan salah satu cara untuk tetap komitmen dalam hal mempertahankan nilai karena isi dalam kitab kuning mengajarkan tentang fenomena kehidupan dari sisi sosial keagamaan dan tidak akan lekang oleh waktu.

Dengan demikian, Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal harus melakukan integrasi atas teori dan praktik pada santri sehingga santri lebih memahami arti perubahan dan cara menyikapinya. Hal inilah yang disebut sebagai tantangan sosial dan psikologis yang sedang dihadapi oleh pondok.

- 2) Penguatan *branding* APIK untuk meningkatkan minat dan perhatian masyarakat.

Branding Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal telah terbentuk sejak pertama kali didirikan yakni sebagai pondok pesantren yang tidak hanya mengajarkan agama tetapi juga menjadi tolok ukur dalam perkembangan pondok pesantren khususnya implementasi PDF.

Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal sebagai perintis pada pendidikan PDF mempunyai nilai tambah sebagai pondok pesantren salaf yakni peduli dengan perkembangan ilmu pengetahuan umum yang tidak dapat dipungkiri sangat berkorelasi pada kualitas lulusan. Meskipun mempunyai perhatian pada perkembangan ilmu pengetahuan umum, Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal tidak meninggalkan kekhasan pondok, khususnya dalam hal pembelajaran kitab kuning.

Pada kaitannya dengan *branding*, Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal sudah mempunyai kekhasan yang dapat dikembangkan sebagai nilai tambah dan nilai jual untuk memperoleh input santri baru dan membuka kerjasama dengan lembaga pendidikan atau lembaga tenaga kerja, yakni sebagai berikut.

- a) Santri tidak hanya mempunyai pengetahuan agama tetapi juga pengetahuan umum yang dapat dibuktikan dengan ijazah. Namun demikian, tidak semua santri peduli dengan arti pentingnya ijazah

sebagai bukti kemampuan dan kompetensi diri, maka pengurus Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal juga aktif melakukan bimbingan dan evaluasi pada santri untuk menjelaskan manfaat ijazah setelah kembali pada masyarakat.

- b) Santri mempunyai penguasaan kitab kuning yakni dengan mengedepankan pada *nahwu shorof*, *ushul fiqih* dan *mushtalah Al-hadist*. Namun, pada kondisi saat ini kualitas santri dalam penguasaan kitab kuning mengalami penurunan karena adanya berbagai faktor yakni input yang plural, kegagalan dalam pemahaman bahasa terhadap naskah pada soal evaluasi, sarana yang minimalis dan perkembangan budaya yang berdampak negatif terhadap keberadaan santri. Adanya kondisi tersebut, maka dapat disikapi dengan melakukan beberapa kebijakan sebagai berikut.

- Input yang plural tidak dapat dihindarkan, namun dapat disikapi dengan kelas persiapan selama 2 tahun, dan dilakukan evaluasi sebelum santri masuk pada tahapan pembelajaran yang sesuai dengan usia dan tingkatan selanjutnya, baik wustha maupun ulya.
- Kegagalan dalam pemahaman bahasa dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan pengerjaan soal-soal evaluasi.

- Perkembangan budaya dilakukan dengan tetap mempertahankan nilai-nilai khas pondok yang sudah ditanamkan sejak dulu yakni menjadi santri yang alim dan bermanfaat bagi orang lain.
- c) Santri dilatih agar memiliki keterampilan kerja, sehingga keberadaan Balai Latihan Kerja dan usaha ekonomis yang dimiliki oleh pondok lebih bermanfaat bagi santri untuk mempraktikkan langsung teori-teori agama dan pengetahuan umum yang diperoleh di pondok sebagai bekal mempersiapkan kehidupan di masyarakat.
- d) Adanya SDM pengelola pondok yang berkualitas, kritis dan pakar untuk pendidikan PDF yakni KH. Fadlulah Turmudhi dapat dimanfaatkan lebih maksimal agar implementasi PDF lebih berkualitas dan sesuai dengan regulasi yang dipersyaratkan.
- e) Adanya pengasuh pondok yang sangat kharismatik yakni KH. Muhammad Sholahuddin Humaidullah. Gaya kepemimpinan kharismatik yang diimplementasikan dengan patronase sangat lekat pada kehidupan pondok sehingga hubungan antara kyai dan santri mempunyai hubungan emosional yang erat.

c. Tantangan Budaya

Tantangan budaya berhubungan dengan pergeseran budaya di masyarakat dengan budaya yang sudah diterapkan di pondok pesantren. Dengan demikian, maka diperlukan perbaikan yang berkesinambungan

pada konteks budaya yang dilakukan oleh santri saat ini. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Sallis (2006: 73) bahwa perbaikan kualitas pendidikan perlu dilakukan secara terus menerus karena berhubungan dengan perubahan kultur.

Pengajar pada pondok pesantren juga dituntut untuk memiliki kompetensi pedagogik, menurut Salmia&Yusri (2021) setidaknya dengan memiliki 5 (lima) keterampilan yakni sebagai berikut.

- 1) Kemampuan berpikir kritis, yakni kemampuan untuk memperoleh dan mengolah informasi menjadi suatu cara untuk melakukan pendekatan pada proses pembelajaran.
- 2) Keterampilan dalam pemecahan masalah yakni kemampuan pengajar untuk mencari solusi atas masalah yang terjadi.
- 3) Keterampilan berkomunikasi dan berkolaborasi yakni kemampuan untuk menyampaikan pikiran dan bekerjasama dengan santri atau pengajar lain.
- 4) Kemampuan berpikir kreatif dan inovatif yakni kemampuan untuk menerapkan ide baru dalam proses pembelajaran.
- 5) Keterampilan literasi teknologi dan informasi yakni kemampuan mengakses, dan memanfaatkan teknologi yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dengan demikian, walaupun terdapat pergeseran perilaku santri karena adanya pergeseran budaya yang dapat berpengaruh pada santri,

maka pengajar harus dapat mengimplementasikan kompetensi pedagogik dalam proses pembelajaran, sehingga seluruh kekurangan dan kelebihan pada masing-masing santri akan terpantau.

d. Tantangan Penguasaan Kitab Kuning

Penguasaan kitab kuning merupakan suatu kewajiban bagi seluruh santri pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal. Namun pada kondisi faktual yang terjadi, nilai evaluasi pemahaman kitab kuning menurun. Kondisi tersebut telah diantisipasi dengan membuka kelas persiapan.

Fungsi kelas persiapan adalah memberikan pembekalan dasar agama yakni sholat, membaca huruf hijaiyah dan nilai-nilai agama lainnya. Adanya fenomena tersebut, maka untuk dapat meningkatkan nilai evaluasi dan pemahaman kitab kuning pada santri tidak cukup hanya dengan membuat kelas persiapan, memperbanyak latihan soal dengan tata bahasa yang serupa dengan tata bahasa pada saat evaluasi serta pemahaman budaya pondok yang penuh dengan nilai-nilai akhlakul karimah juga dibutuhkan pendekatan pada proses pembelajaran yang tepat, yakni dengan meningkatkan kompetensi pedagogik pengajar.

Kegiatan meningkatkan penguasaan kitab kuning bukan hanya dengan menghafal kitab dan melancarkan bacaan tetapi juga perlu diimplementasikan dengan keterampilan santri dalam berdakwah, mengaji dan perbaikan ekonomi dalam mewujudkan visi pendiri pondok,

yakni berkomitmen untuk membantu pendidikan dan mengembangkan kehidupan masyarakat sekitar menjadi lebih baik dan berkualitas, tetapi juga memenuhi tujuan khusus pesantren yaitu menjadi pencetak kader ulama dimasa yang akan datang (Qomar, 2002:27).

Upaya untuk mewujudkan santri sebagai pendakwah, mengaji dan berperan dalam ekonomi sudah dirintis oleh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal yakni sebagai berikut.

- 1) Adanya upaya untuk melatih dakwah dengan memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang nilai-nilai agama dan penguasaan kitab kuning. Pembelajaran tersebut dilakukan setiap hari, dalam bentuk teori maupun praktik memecahkan masalah dalam kegiatan musyawarah.
- 2) Santri diberikan pelatihan untuk mengaji, memperdalam bacaan kitab, memperbaiki pemahaman. Hal tersebut dilakukan dalam proses belajar mengajar setiap hari.
- 3) Meningkatkan kompetensi santri dalam kegiatan ekonomi, dilakukan oleh pondok dengan membimbing dan melatih santri untuk berpartisipasi dalam usaha pondok yakni usaha koperasi, ternak dan usaha lain.

Disisi lain, untuk peningkatan penguasaan kitab kuning juga diperlukan pengetahuan dan pemahaman Bahasa Arab sebagai keharusan bagi santri. Hal ini disebabkan kitab klasik atau kitab kuning merupakan

kitab yang ditulis oleh ulama asing sehingga pemahaman isi kitab harus dilakukan dengan pemahaman tata bahasa yang benar (Siradj, 2004: 300).

Untuk mengembangkan kemampuan santri tersebut, maka Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dapat bekerjasama dengan universitas atau lembaga bahasa dalam hal bimbingan pembelajaran Bahasa Arab. Kerjasama dengan universitas atau lembaga bahasa akan terbuka jika Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mempunyai branding yang baik.

Kebutuhan untuk melakukan kerjasama dengan universitas akan sejalan dengan tridharma perguruan tinggi yang salah satunya adalah pengabdian masyarakat. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan *genuine* Indonesia, merupakan salah satu lembaga yang membutuhkan binaan dan pendampingan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

e. Tantangan Sosial dan Perkembangan Teknologi

Tantangan sosial dan perkembangan teknologi merupakan dua hal yang saling berkaitan. Adanya perkembangan dalam kehidupan sosial juga disebabkan oleh perkembangan teknologi komunikasi yang cepat. Adanya tantangan tersebut, maka pondok perlu mempersiapkan mental santri.

Pembentukan mental dan kesiapan santri untuk berpartisipasi pada masyarakat sangat penting karena berhubungan dengan keberlangsungan

pemenuhan kebutuhan dasar manusia. Santri yang melanjutkan pendidikan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mempunyai tujuan untuk meningkatkan kualitas manusia sebagaimana yang terdapat pada Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003.

Fenomena mengenai kesiapan mental tersebut berhubungan dengan perilaku santri antara ketika masih berada dalam pondok dengan perilaku setelah kembali ke masyarakat. Santri diharapkan dapat memegang komitmen dengan selalu mengimplementasikan nilai-nilai yang telah diperoleh dari pondok pesantren untuk memecahkan permasalahan dan menyikapi budaya serta perubahan dimasyarakat.

Pembelajaran pada pondok pesantren diharapkan dapat menciptakan ketahanan mental santri sebagaimana dikutip dalam Somantri (2006:45) yang menyatakan bahwa pendidikan merupakan upaya untuk mengangkat ketahanan mental seseorang sehingga menjadi seseorang yang lebih tangguh dalam menghadapi perkembangan jaman.

Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk memupuk mental santri yakni dengan menggunakan kesadaran santri sebagaimana diungkapkan oleh .Razzaq et al., (2016) bahwa kesadaran santri terangkum dalam Panca Kesadaran Santri yakni kesadaran beragama, kesadaran berilmu, kesadaran bermasyarakat, kesadaran berbangsa dan bernegara serta kesadaran berorganisasi.

Namun, untuk membangun kesadaran bukan hal yang mudah karena berkaitan dengan penguasaan pengetahuan dan pemahaman terlebih dahulu sehingga akan menimbulkan kesadaran. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan dalam penelitian Chrisantina (2021) bahwa untuk menanamkan nilai baik atau karakter baik, dapat dilakukan dengan 5 (lima) tahapan yakni pengetahuan, pemahaman, penyadaran, aktivitas dan implementasi sikap. Tahapan tersebut dapat diimplementasikan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal sehingga tuntutan untuk meningkatkan kesadaran tidak dilakukan secara serta merta.

Peningkatan mental tidak dapat dilepaskan dari pemahaman kitab sebagai salah satu elemen penting dalam pondok pesantren. Menurut Hasbullah (2011:144) santri yang pintar dan mahir adalah yang mampu membaca serta menjelaskan isi kitab-kitab klasik/kitab kuning, sehingga santri tersebut dapat mengimplementasikan isi kitab dalam perkembangan permasalahan yang ada di masyarakat.

Pemahaman isi kitab yang baik, akan dapat memberikan solusi atas semua tantangan yang dihadapi baik tantangan akademis, sosial, psikologis dan budaya.

3. Peran Kepemimpinan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

a. Gaya Kepemimpinan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Pada permasalahan kepemimpinan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat diterapkan secara tunggal, namun terdapat penggabungan gaya kepemimpinan antara kharismatik dan distribusi. Gaya kepemimpinan kharismatik diimplementasikan oleh kyai, sedangkan gaya kepemimpinan distribusi merupakan fenomena adanya delegasi tugas yang diberikan pengasuh pada lurah, sehingga pengasuh tidak melakukan pengelolaan pondok. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Hasbullah (2011: 144) yang mengatakan bahwa kemampuan pribadi kyai sangat berperan penting dalam pertumbuhan pondok.

Fungsi kepemimpinan dalam pondok pesantren sejalan dengan bidang kerja organisasi tersebut. Pondok pesantren yang mempunyai spesialisasi dalam pembelajaran ilmu agama yakni Agama Islam, menempatkan posisi pemimpin sebagai puncak kepemimpinan dan rujukan pada segala bentuk permasalahan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Sutrisno (2012) bahwa fungsi kepemimpinan akan lebih spesifik jika dijelaskan sesuai dengan bidang tugas.

Menurut Sutrisno (2016) fungsi pemimpin dalam organisasi dibedakan menjadi 4 (empat) yakni perencanaan, pengorganisasian,

penggerakan dan pengendalian. Pada konteks Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, fungsi pemimpin adalah memberikan pengarahan mengenai perencanaan pondok, sehingga pemimpin tidak melakukan pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian, karena ketiga tugas tersebut didelegasikan pada lurah pondok.

b. Peran Pemimpin

Peran pemimpin pondok pesantren sangat berpengaruh pada manajerial pondok, yang akan diuraikan sebagai berikut.

1) Peran yang bersifat interpersonal

Peran interpersonal berhubungan dengan keterampilan pemimpin dalam menjalin hubungan atau berinteraksi dengan orang lain, baik bawahan maupun orang lain secara umum (Sutrisno, 2016). Pada konteks Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, peran pemimpin yakni kyai dalam melakukan interaksi sangat baik. Pemimpin pondok merupakan figur pemimpin kharismatik yang tidak hanya dihormati, dihargai dan dijunjung tinggi dari sisi internal tetapi juga sebagai teladan bagi masyarakat luas.

Jika ditinjau dari segi komunikasi, pimpinan pondok sangat jarang melakukan interaksi dengan bawahan karena pemimpin pondok dinilai sebagai sosok yang tinggi, dan mempunyai urusan yang lebih besar untuk kemaslahatan umat. Begitu pula dengan masyarakat secara luas, interaksi pemimpin pondok sangat terbatas.

Sehingga pemimpin pondok sangat dihormati dan dijunjung tinggi dari inspirasi dan keputusan-keputusannya, bukan hanya dari hasil interaksinya.

2) Peran yang bersifat informatif

Jika ditinjau dari sisi informasi yang diberikan pemimpin kepada organisasi, peran pemimpin pondok pesantren merupakan informan yang baik karena informasi yang diberikan bukan hanya menyangkut perkembangan masyarakat, dan agama tetapi juga hukum-hukum Islam yang digunakan untuk mengatur santri dan masyarakat sekitar pondok.

3) Peran pemimpin sebagai pengambil keputusan.

Pengambilan keputusan sebagaimana dijelaskan oleh Sutrisno (2016) meliputi pengambilan keputusan sebagai *interpreneur*, *peredam gangguan* dan *pembagi sumber daya*. Pada konteks Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal pemimpin memberikan kontribusinya pada pengambilan keputusan yang berdampak luas bagi pondok atau berdampak luas pada masyarakat, sedangkan keputusan harian hanya dilakukan oleh *lurah* atau pengurus harian pondok.

Pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, keputusan mutlak bukan dilakukan sendiri oleh pengasuh pondok tetapi keputusan tersebut telah dimusyawarahkan dengan penasehat, *lurah* dan perwakilan pengurus. Pengasuh pondok tidak pernah melakukan

pengambilan keputusan secara sepihak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa implementasi kepemimpinan kharismatik yang dilakukan oleh KH. Muhammad Sholahuddin Humaidullah tidak memenuhi unsur kelemahan sebagaimana yang diungkapkan oleh Anwar (2010) yakni pemimpin dapat melakukan dominasi atas organisasi dan pemimpin dapat mempengaruhi bawahan untuk bertindak negatif.

E. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dan kekurangan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Kurangnya data sekunder yang digunakan sebagai data dukung dalam melakukan penelitian ini. Adapun data sekunder yang tidak tersedia adalah data-data lengkap terkait sejarah berdirinya pondok pesantren secara detail dan kemajuan pendidikan pada pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal.
2. Kurangnya wawancara mendetail pada pengasuh pondok pesantren dikarenakan keterbatasan waktu yang diberikan oleh Kyai, sehingga keterangan-keterangan mengenai kepemimpinan pengasuh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dilengkapi oleh lurah dan santri senior pada pondok pesantren tersebut.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Struktur organisasi pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dibagi menjadi dua yakni struktur organisasi pondok pesantren dan struktur organisasi PDF yang dibagi menjadi 2 (dua) yakni PDF Wustha dan PDF Ulya. Pada kedua struktur organisasi tersebut, pengasuh pondok menduduki posisi utama. Pembagian tugas pada pondok pesantren sesuai dengan masing-masing jabatan pada struktur organisasi. Wewenang dan tanggung jawab disesuaikan dengan masing-masing jabatan. Temuannya adalah implementasi dalam indikator struktur organisasi mengedepankan pada asas bekerjasama antar santri sehingga pada posisi menengah ke bawah yakni jabatan lurah pondok kebawah lebih mengedepankan kerjasama dengan tujuan untuk pembelajaran pada santri lain, karena formasi pada struktur organisasi pondok pesantren sangat dinamis.
- Penerapan fungsi manajemen yakni pengasuh pondok memberikan arahan pada perencanaan, sedangkan pada tahapan pengorganisasian dan pelaksanaan dipimpin oleh lurah pondok, selanjutnya untuk tahapan evaluasi lurah pondok memberikan laporan kepada pengasuh pondok. Dengan demikian keterlibatan pengasuh pondok pada implementasi fungsi manajemen pada tahapan perencanaan dan evaluasi.

2. Tantangan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dibagi menjadi 2 (dua) yakni tantangan yang berasal dari dalam dan tantangan yang berasal dari luar. Tantangan yang berasal dari dalam meliputi tantangan akademis yakni bagaimana pondok melakukan upaya untuk dapat menghasilkan santri berkualitas, bukan hanya dari sisi penguasaan ilmu agama tetapi juga ilmu pengetahuan umum, serta bagaimana untuk menghasilkan output Pendidikan pesantren yang mempunyai *softskill* dan *lifeskill*. Tantangan psikologis yakni tantangan yang harus dihadapi oleh pondok ketika menghadapi input santri yang sangat heterogen dengan berbagai karakteristik, yakni dengan menggunakan pembuatan kebijakan sesuai dengan tugas dan perkembangan anak. Tantangan budaya pondok yakni tantangan yang muncul karena ada pergeseran budaya santri saat ini yang disebabkan oleh pergeseran budaya yang ada di masyarakat. Pengaruh perubahan budaya di masyarakat harus ditindaklanjuti dengan pendekatan pedagogik karena pengajar merupakan ujung tombak pendidikan yang dapat mengubah perilaku santri. Tantangan penguasaan kitab kuning yakni tantangan untuk meningkatkan kembali penguasaan kitab kuning, yaitu dengan membuka kelas persiapan dan melakukan pendekatan pada setiap santri untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan santri dalam penguasaan kitab kuning. Tantangan yang berasal dari luar meliputi tantangan sosial yaitu tantangan yang disebabkan oleh ancaman yang mungkin terjadi ketika santri kembali ke masyarakat namun tidak memiliki mental untuk dapat memegang teguh ilmu yang sudah dipelajari selama dipondok; tantangan perkembangan teknologi yaitu

tantangan tersebut dapat diatasi jika pondok dapat melakukan pengelolaan terhadap potensi sumber daya manusia dengan tepat dan cepat, serta memperhatikan terhadap potensi ancaman sehingga dapat diantisipasi sejak dini dan sudah ada solusinya.

3. Kepemimpinan yang diimplementasikan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal yaitu kombinasi antara gaya kepemimpinan kharismatik dan gaya kepemimpinan distribusi. Gaya kepemimpinan kharismatik dilakukan pada level atas yakni untuk kepemimpinan kyai selaku pengasuh pondok pesantren dalam hal memberikan inspirasinya, kharisma dan menggerakkan bawahan untuk mentaati aturan dan menuruti perintah. Gaya kepemimpinan distribusi dilakukan pada level manajerial menengah kebawah yakni dengan mendistribusikan wewenang pengambilan keputusan harian kepada lurah dan pengurus pondok, disisi lain santri juga dilibatkan untuk memecahkan permasalahan pada pondok pesantren. Pada pengambilan keputusan, keputusan mutlak berlaku bagi pengasuh pondok yakni keputusan yang berdampak luas; sedangkan keputusan harian dapat dilakukan oleh lurah dan pengurus pondok.

B. Implikasi

Penelitian ini dapat memberikan implikasi pada kemajuan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, santri pondok dan Kementerian Agama sebagai institusi yang menaungi pondok pesantren, yakni sebagai berikut.

1. Implikasi bagi pondok

Implikasi pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dapat berupa beberapa hal sebagai berikut.

- a. Menyusun bagan pada struktur organisasi pondok, untuk mempertegas garis komando dan garis koordinasi.
- b. Implementasi fungsi manajemen dapat dikolaborasikan dengan kekhasan pondok, yakni dengan memperhatikan tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi sesuai dengan kekhasan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.
- c. Kesempatan bagi pondok untuk dapat mengembangkan pengetahuan agama dan pengetahuan umum dengan mengimplementasikan PDF.
- d. Meningkatkan kualitas lulusan APIK yang kompeten dalam bidang agama dan kehidupan sosial.
- e. Meningkatnya branding APIK menjadi pondok salaf yang menyelenggarakan PDF serta mempunyai keahlian dalam penguasaan kitab kuning.
- f. Sebagai sentral dalam memadukan pengembangan ilmu agama dengan keterampilan life skill dan soft skill di Kab Kendal.
- g. Pondok pesantren APIK dapat digunakan sebagai lembaga pendidikan keagamaan yang peduli pada pemberdayaan masyarakat.

2. Implikasi pada Kantor Kementerian Agama

Penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan dan pertimbangan pada proses *decicion making* yang berhubungan dengan pengelolaan pondok pesantren khususnya integrasi PDF pada pondok pesantren salaf khususnya dalam hal

peningkatan daya saing kualitas santri dan pembelajaran pada pondok pesantren salaf.

C. Saran

Saran untuk penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Peneliti memberikan saran pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal untuk mewujudkan struktur organisasi dengan menggunakan bagan sehingga dapat mendeskripsikan garis komando dan garis koordinasi secara lebih jelas dan mudah dibaca oleh masyarakat.
2. Penelitian ini dapat dilanjutkan dengan penelitian lanjutan yakni melakukan penelitian mengenai cara pengembangan PDF pada seluruh pondok salaf karena manfaat yang diperoleh dengan menyelenggarakan PDF sangat positif baik bagi santri maupun bagi pondok pesantren salaf.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Ambarita. (2006). *Manajemen Pembelajaran*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Abidin, Z. (2020). Educational Management of Pesantren in Digital Era 4.0. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 17(2), 203–216. <https://doi.org/10.14421/jpai.2020.172-07>
- Agustiani, H. (2006). *Psikologi perkembangan*. PT. Refika Aditama.
- Ahmad Janan Asifudin. (2016). Manajemen Pendidikan untuk Pondok Pesantren. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 355–366.
- Aini, N. K. (2021). *Model Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren*. CV Jakad Media.
- Annisyaroh, S. (2022). Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Qur'an Hadits. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(01), 111. <https://doi.org/10.30868/im.v5i01.1842>
- Ansor, A. S. (2014). Manajemen Pendidikan Islam Tentang Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Tahfidz Daarul Qur'an Cipondoh Tangerang. *Jurnal Edukasi Islami Jurnal Pendidikan*, 3(1).
- Anwar, K. (2010). Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi. *Kontekstualita*, 25(2).
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Baauchamp, R., Heidari-Robinson S., & Heywood, S. (2016). *Reorganization Without Tears*. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-%0Afunctions/organization/our-insights/reorganization-%0Awithout-tears%0A>
- Bashori. (2017). Modernisasi Lembaga Pendidikan Pesantren Perspektif Azyumardi Azra. *Jurnal Pendidikan Islam- Nadwa*, 11(2), 296.
- Chrisantina, V. S. K. (2021). Ektifitas Model Pembelajaran Moderasi Beragama dengan Berbasis Multimedia pada Peserta Didik Madrasah Ibtidaiyah. *Edutrained: Jurnal Pendidikan Dan Pelatihan*, 5(2), 79–92.
- Clampitt, P. G. (2017). *Communication for Managerial Effectiveness: Challenges, Strategies, Solutions, Sixth Edition*. Sage.

- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and M. J. W. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill.
- Cropley, A. (2019). *Introduction to Qualitative Research Methods*. Zinātne. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3095.6888>
- D Kurniadi, I. M. (2013). *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Ar RUzz Media.
- Dauliyah, H. P. (2015). *Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Kencana.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradissi Pesantren*. LP3ES.
- Didin Hafiduddin, H. T. (2013). *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Gema Insani Press.
- Edward Sallis. (2006). *Total Quality Management in Education* terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. IRCiSoD.
- Efendi, N. (2014). *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan sebagai Upaya Pewarisan Tradisi Menatap Tantangan Masa Depan*. Teras.
- Fadlurrahman, M. T. (2015). *Kaliwungu Buminya Kyai*. Lembaga Ladang Kata.
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Mitra Wacana Media.
- Ghazali, B. (2001). *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. CV. Prasasti.
- Handoko, H. (1999). *Manajemen*. BPFE.
- Hasan Hariri, H. D. H. (2016). *Manajemen Pendidikan*. Media Akademi.
- Hasbullah. (2011). *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia*. Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. (EdisiRevisi)*. Bhumi Aksara.
- Hidayah, B. (2019). Peningkatan Kemampuan Membaca Kitab Kuning Melalui Pembelajaran Arab Pegon. *Murobbi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(1), 102–101.
- Hikmat. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Pustaka Setia.

- Ibrahim, M. bin. (2013). *Amanah dalam Manajemen*. Pustaka Al Kautsar.
- Idris, M. dan M. (2008). *Strategi & Metode Pengajaran: Menciptakan Keterampilan. Mengajar yang Efektif dan Edukatif* (Ar Ruzz Me).
- Ifendi, M. (2021). Metode Pembelajaran Kitab Kuning Di Pondok Pesantren Sunan Drajad Banjarwati Lamongan. *Al-Tarbawi Al-Haditsah: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 85–98. <https://doi.org/10.24235/tarbawi.v6i2.8898>
- Indriyo Gitosudarmo, I. nyoman S. (2010). *Perilaku Keorganisasian*,. Cetakan Ketiga. BPFE.
- Irwan Abdullah, D. (2008). *Agama dan Kearifan Lokal Dalam. Tantangan Global*. Pustaka Pelajar.
- Judge, S. P. R. T. A. (2014). *Perilaku Organisasi. (Organizational Behavior)*. Edisi 12. Salemba Empat.
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?, cet. Ke-20*. Rajawali Press.
- Kartono, K. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada.
- KH. Refni Razzaq, D. (2016). *Selayang Pandang Pondok Pesantren Nurul Jadid*. Humas dan Protokoler PPN.
- Komariah, D. S. & A. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Kompri. (2018). *Manajemen Dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Prenamedia Group.
- Kontz, H., & O'Donnel, C. (1990). *Principles of Management: An Analysis of Management Function* (Hutauruk (Ed.)). Erlangga.
- M. Amin Haedari, D. (2005). *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas*. IRDPRESS.
- Made Pidarta. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia, Edisi Revisi*. Rineka Cipta.
- Majid, A. (2011). *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar. Kompetensi Guru*. Remaja Rosdakarya.
- Mannan, R. A. A. (2011). *Fiqih Perempuan*. Pustaka Ilmu.

- Marginingsih, R. (2016). Kepemimpinan Karismatik Sebagai Employer Branding. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 2(2).
- Mashud, I., Suradika, A., & Ahmad, G. (2021). Quality Management of Islamic Educational Institutions Service (Study of Customer Satisfaction Analysis in Madrasah Ibtidaiyah Al-Husna Ciledug Tangerang City). *International Journal of Educational Management and Innovation*, 2(1), 55. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v2i1.3007>
- Masyhud, S. (2005). *Manajemen Pondok Pesantren*. Dipa Pustaka.
- Moleong, L. J. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, V. R. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajawali Press.
- Musfah, J. (2015). *Manajemen Pendidikan; Teori, Kebijakan dan Praktik*. Prenadamedia Group.
- Muslim, G. (2022). SPECTRUM OF ISLAMIC EDUCATION MANAGEMENT. *RJIEM Rocooba JPurnal of Islamic Education Management*, 2(1), 51–58.
- Nafi'ah, S. A., & Islakhudin, M. (2020). Pengaruh Rasio Siswa Terhadap Perkembangan Kognitif Peserta Didik Di Mi Ma'Arif Ngampeldento Salaman Kab.Magelang Jawa Tengah. *ELEMENTARY: Islamic Teacher Journal*, 8(1), 139. <https://doi.org/10.21043/elementary.v8i1.6839>
- NS, P. (2018). Analisis Capaian Rombongan Belajar Di Provinsi Lampung Tahun 2018 Dalam Upaya Implementasi Permendikbud Nomor 17 Tahun 2017. *Dewantara*, V, 1–16.
- Nurhamsah, N., Syuhadak, S., & Ifawati, N. I. (2021). Manajemen Kurikulum Pendidikan Diniyah Formal Pembelajaran Nahwu dalam Meningkatkan Keterampilan Membaca di Pondok Pesantren Salafiyah Parappe Sulawesi Barat. *Shaut Al Arabiyyah*, 9(2), 255–268. <https://doi.org/10.24252/saa.v9i2.25656>
- Palah, S., Wasliman, I., Sauri, S., & Andriana Gaffar, M. (2022). Principal Strategic Management In Improving The Quality Of Education. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(5), 2041–2051. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i5.497>
- Penulis, T. (2005). *Sejarah Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal*.

- Prastowo, A. (2012). *Panduan Kreatif Membuat Bahan Ajar Inovatif: Menciptakan Metode Pembelajaran yang Menarik dan Menyenangkan*. Diva Press.
- Purna, T. H., Prakoso, C. V., & Dewi, R. S. (2023). Pentingnya Karakter Untuk Pembelajaran Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Era Digital. *POPULER: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(1), 192–202.
- Qomar, M. (2002). *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi*. Institusi.
- Ramayulis. (2008). *Ilmu Pendidikan Islam*. Kalam Mulia.
- Reza, R. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara. *Jurnal Ekonomi Riset*, 3(3).
- Ricky W Griffin, G. M. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Eleventh Edition*. Southwestern.
- S Suryosubroto. (2010). *Manajemen Pendidikan Di Sekolah. Cet. 2*. Rineka Cipta.
- Sabil, N. F., & Diantoro, F. (2021). Sistem Pendidikan Nasional Di Pondok Pesantren. *Al-Ishlah Jurnal Pendidikan Islam*, 19(2), 209–230. <https://ejurnal.iainpare.ac.id/index.php/alishlah/article/view/2134>
- Saefullah. (2012). *Manajemen Pendidikan Islam*. CV. Pustaka Setia.
- Salmia., A. M. Y. (2021). Peran Guru dalam Pembelajaran Abad 21. *Indonesian Journal of Primary Education*, 5(1).
- Sanjaya, A. (2011). *Model-model Pembelajaran*. Bumi Aksara.
- Sanjaya, W. (2010). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses. Pendidikan*. Prenada Media Group.
- Saridudin, S. (2020). Pengembangan Kurikulum Pendidikan Diniyah Formal (Pdf) Di Pesantren Ulya Zainul Hasan Probolinggo. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 18(1), 84–99. <https://doi.org/10.32729/edukasi.v18i1.690>
- Schein, E. H. (2008). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Setiawan, A. A. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. CV. Jejak.

- Setyowati, W. (2018). STUDI PENCAPAIAN TUGAS PERKEMBANGAN REMAJA PADA SISWA-SISWI SMAN 1 PORONG. *Hospital Majapahit*, 10(1), 1–8. <http://www.tfd.org.tw/opencms/english/about/background.html%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.04.024%0A>
- Shofiyyah, Nilna, Azizatus, Haidir, Ali, & Sastraatmadja, N. (2019). Model Pondok Pesantren di Era Milenial. *BELAJEA: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1).
- Siagian, S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bhumi Aksara.
- Simbolon, M. M. (2003). *Ekonomi Transportasi*. Ghalia Indonesia.
- Siradj, S. A. (2004). *Pesantren Masa Depan*. Pustaka Hidayah.
- Siswanto, I., & Yulita, E. (2019). EKSISTENSI PESANTREN DENGAN BUDAYA PATRONASE (Hubungan Kiai Dan Santri). *MITRA ASH-SHIBYAN: Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 2(1), 87–107. <https://doi.org/10.46963/mash.v2i1.27>
- Somantri, M. (2006). *Pendidikan Karakter: Nilai-nilai Bagi Upaya Pembinaan Kepribadian Bangsa*. Widya Aksara Press.
- Stephen P Robbins, M. C. (2016). *Manajemen, Jilid 1 Edisi 13, Alih. Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P*. Erlangga.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Alfabeta.
- Sukmadinata. (2006a). *Metode Penelitian Kualitatif*. Graha Aksara.
- Sukmadinata, N. S. (2006b). *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*. Remaja Rosdakarya.
- SURYANA, E. (2017). MANAJEMEN KELAS BERKARAKTERISTIK SISWA Oleh: Edeng Suryana Dosen STAI Miftahul Huda Subang Abstrak. *Inovasi Pendidikan*, 1(2).
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Suwandi, B. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Rineka Cipta.

- Syafe'i, I. (2017). Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 61.
- Syarifudin, E., Islam, U., Sultan, N., & Hasanuddin, M. (2023). *Komparasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam Deri Priyadi*. 6(1), 1–7.
- Syawaludin. (2010). *eranan Pengasuh Pondok Pesantren dalam Mengembangkan Budaya Damai di Provinsi Gorontalo*. ementrian Agama RI Badan Litbang dan Diklat Puslitbang Kehidupan Keagamaan.
- Terry, G. R. (1986). *Principles of Management* (Winardi (Ed.)). Alumni.
- Terry, G. R. (2013). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bumi Aksara.
- Tim Pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran. (2009). *Kurikulum & Pembelajaran*.
- Umiarso, B. dan. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Ar RUzz Media.
- Uno, H. B. (2008). *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Bumi Aksara.
- Vita Santa Kusuma Chrisantina, Sugiyo, Wahyu Hardyanto, S. E. P. (2019). EDUCATIONAL PLANNING OF HUMAN RIGHTS EDUCATION MODELS ON ELEMENTARY SCHOOL EDUCATORS IN CENTRAL JAVA PROVINCE, INDONESIA. *Ponte Academic Journal*, 75(6).
- Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik danPermasalahannya*. Rajawali Press.
- Wakit, S., & Huda, H. (2018). Pemberdayaan Santri Pondok Pesantren Tradisional (Pemanfaatan Teknologi Komputer Dalam Pembelajaran Kitab Kuning). *Conference on Innovation and Application of Science and Tehnology*, September, 125–133.
- Yoseptry, R. (2021). Islamic Religious Education Learning Management. *International Journal of Nusantara Islam Vol.09, 5*, 411–425. <https://doi.org/10.15575/ijni.v9i2.16577>
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi, Alih Bahasa: Budi Supriyanto*. Indeks.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : H. Mahrus, M.Pd.I

Tempat, Tanggal Lahir : Batang, 15 Mei 1968

Jenis Kelamin : Laki-laki

Status Perkawinan : Kawin

Nama Istri : Enok Masrifah, S.Tr.Keb

Nama Anak : 1. Diemas Chabib Akmal Mahrus
2. Nadhine Salsabila Mahrus

Tempat Tugas : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kendal

Jabatan : Kepala

Alamat Kantor : Jl. Pemuda No. 104A Kendal

Alamat Email : mahrusmpdi18@gmail.com

Riwayat Pendidikan Perguruan Tinggi :

1. Sarjana S.1 IAIN Walisongo Semarang 1994
2. Sarjana S.2 (Magister) Unwahas Semarang 2011
3. Sarjana S.3 (Doktor) Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta 2024

Pengalaman Jabatan :

1. Staf bagian Sekretariat Kanwil Kemenag Provinsi Jawa Tengah
2. Staf bagian Keuangan Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Selatan
3. Bendahar Pengeluaran Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Selatan
4. Kasi Mapenda Kankemenag Kab. Batang
5. Kasi Penmad Kankemenag Kab. Batang
6. Kasubbag TU Kankemenag Kab. Batang
7. Plt. Kepala Kankemenag Kab. Batang
8. Kepala Kankemenag Kab. Brebes
9. Kepala Kankemenag Kab. Kendal

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	76
Gambar 3.1 Model Analisis Interaktif	87

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Waktu Penelitian.....	79
Tabel 3.2 Blue Print Materi Wawancara.....	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Dokumentasi Wawancara	200
Lampiran 2. Hasil Wawancara	212
Lampiran 3. Struktur Tenaga Kependidikan Pendidikan Diniyah Formal Wustha APIK Kaliwungu Kendal.....	242
Lampiran 4. Struktur Tenaga Kependidikan Pendidikan Diniyah Formal Ulya APIK Kaliwungu Kendal.....	243
Lampiran 5. Kurikulum Madrasah Salafiyyah Miftahul Hidayah (MSMH) ..	244
Lampiran 6. Daftar Kitab Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal.....	247
Lampiran 7. Alokasi Kurikulum Pendidikan Diniyah Formal Tahun Ajaran 2023-2024 M.....	250
Lampiran 8. Sarana Prasarana	251
Lampiran Surat Rekomendasi Penelitian	252

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1. Dokumentasi Wawancara



Foto Focus Group Discussion Penelitian Tanggal 31 Agustus 2023







Foto Wawancara dengan Pengurus dan Santri Tanggal 2 Agustus 2023



Foto Wawancara dengan Pengasuh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal
Tanggal 30 Agustus 2023



Wawancara tanggal 3 Agustus 2023
Wawancara dengan santri Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal



Wawancara tanggal 3 Agustus 2023
Wawancara dengan Orang Tua Wali Santri



Wawancara tanggal 3 Agustus 2023
Wawancara dengan Santri Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal



Wawancara tanggal 3 Agustus 2023
Wawancara dengan Santri Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

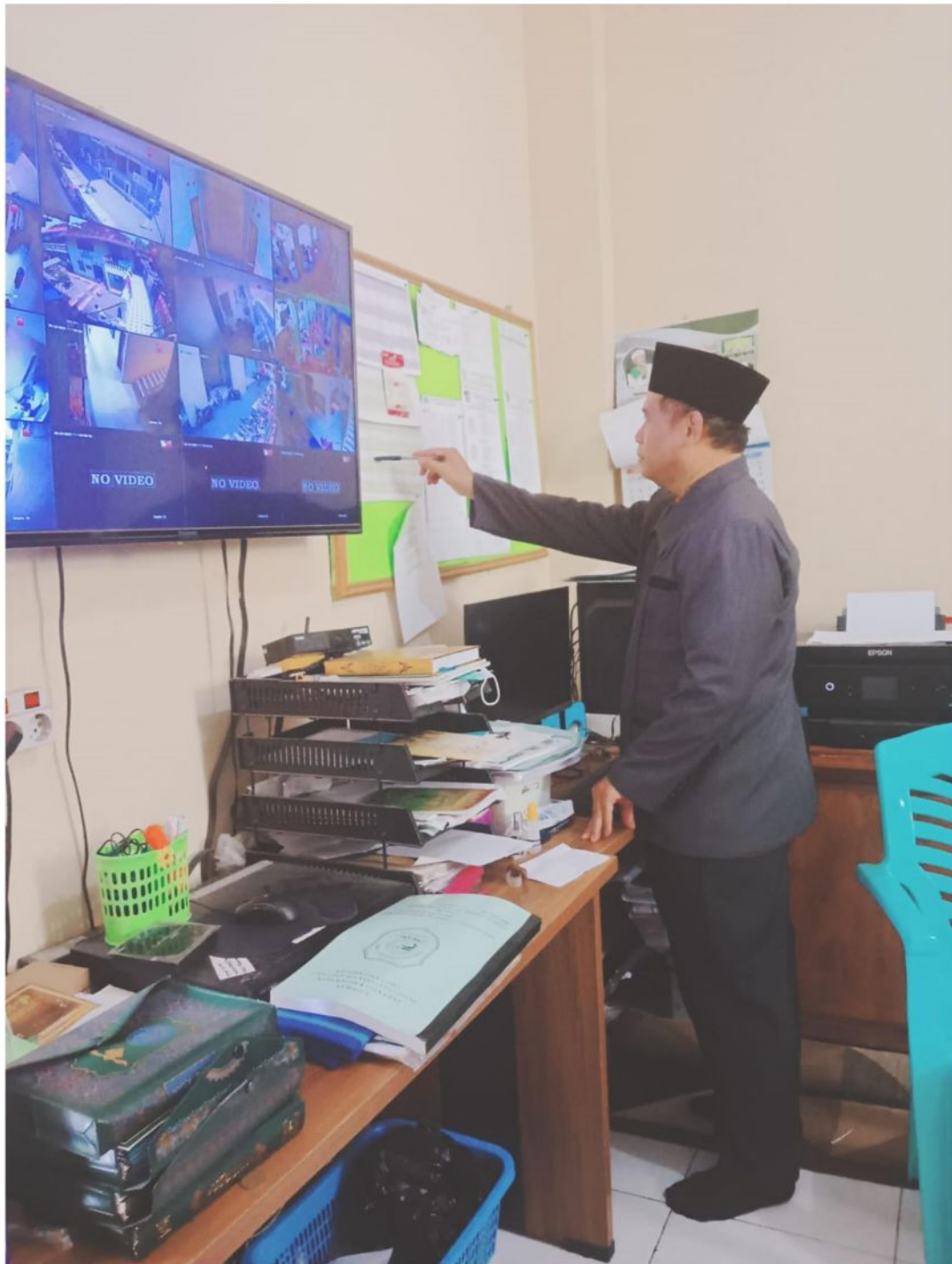
Lampiran 2. Observasi



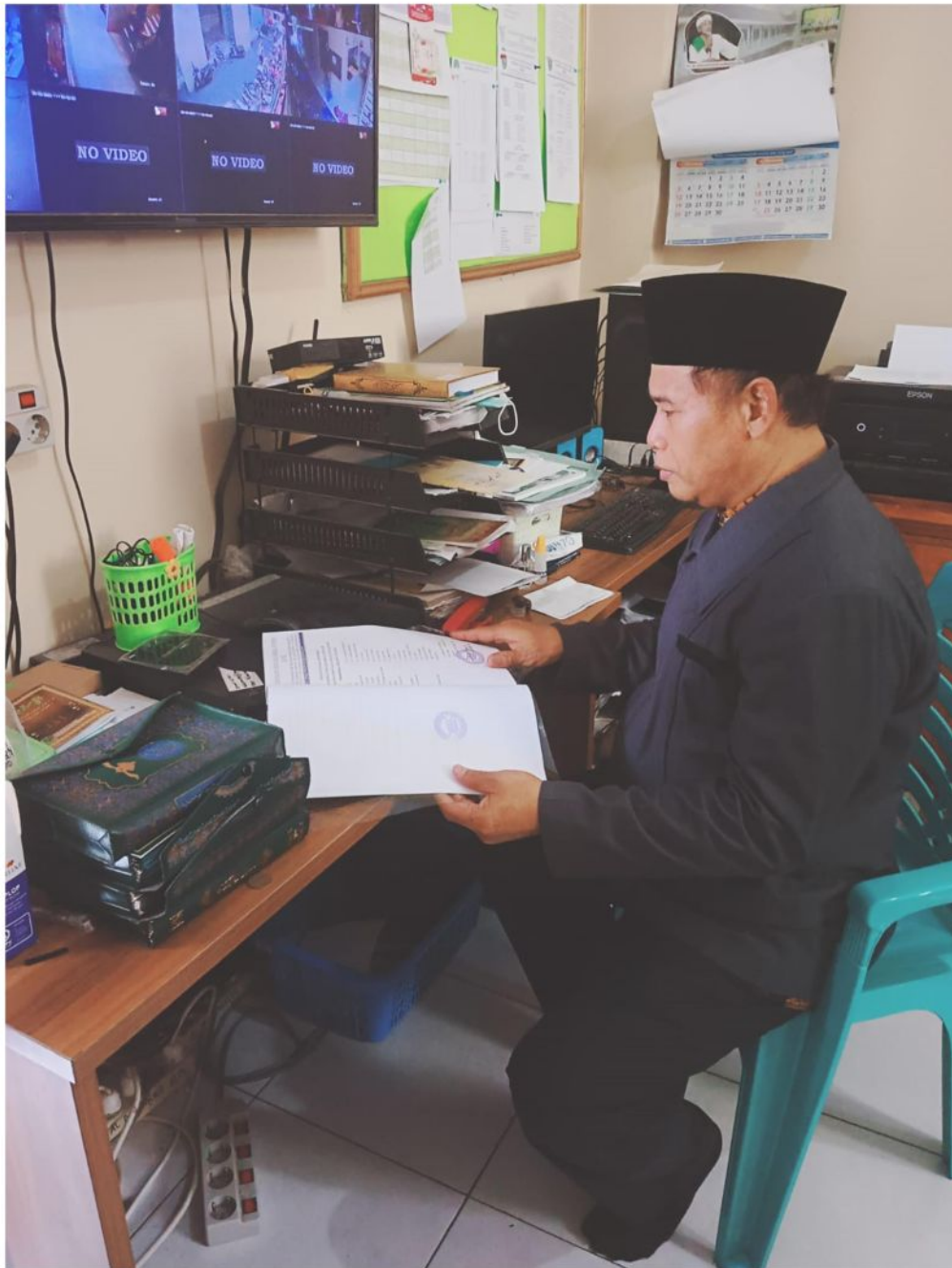
Observasi Ruang Kelas
Tanggal 2 Agustus 2023



Observasi Jadwal Pelajaran pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal
Tanggal 25 Agustus 2023



Observasi Struktur Organisasi pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal
Tanggal 25 Agustus 2023



Observasi Hasil Evaluasi Pembelajaran pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu
Kendal
Tanggal 25 Agustus 2023



Observasi Kunjungan Orang Tua Santri pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Tanggal 3 Agustus 2023

Lampiran 3. Hasil Wawancara

A. Instrumen Pertanyaan Wawancara untuk Pengelola Pondok Pesantren:

Pendahuluan:

Terima kasih atas kesediaan Bapak untuk berpartisipasi dalam wawancara ini. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk memahami lebih dalam tentang manajemen Pondok Pesantren Asrama Pelajar Islam Kauman (APIK) Kaliwungu Kendal, khususnya dari perspektif pengelola. Segala informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan digunakan hanya untuk tujuan penelitian disertasi ini.

Bagian 1: Profil Responden

1. Nama lengkap

Jawab

KH. Muhammad Sholahuddin Humaidullah

2. Jabatan dan peran di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Jawab

Pengasuh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

3. Sudah berapa lama Bapak menjadi bagian dari pengelola Pondok Pesantren ini?

Jawab

Menjadi pengasuh pondok pesantren sejak tahun 2003 M menggantikan KH. Muhammad Imron Humaidullah

Bagian 2: Struktur Organisasi dan Pengambilan Keputusan

4. Bagaimana struktur organisasi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dalam konteks manajemen? (Misalnya, pembagian tugas dan tanggung jawab di antara para pengurus dan staf administrasi)

Jawab

Pada struktur organisasi pondok pesantren dipimpin oleh Kyai yakni KH Muhammad Sholahuddin Humaidullah. Selanjutnya, untuk melaksanakan tugas manajemen pondok dibantu oleh seorang Lurah Pondok APIK yakni Ustad Ade Kusaeri, juga ada pengurus pondok.

Pada manajemen PDF Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, terdapat struktur organisasi yang dibedakan antara Ulya dan Wustha. Untuk PDF Ulya kepalai oleh Ustadz M Ali Maksun dan PDF Wustha dikepalai oleh Ustadz Syarifuddin. Namun demikian, bukan berarti kyai tidak mempunyai wewenang dalam pengelolaan PDF, pada struktur organisasi PDF kyai tetap berposisi sebagai pangasuh pondok.

PDF yang diterapkan di APIK ini tidak terlepas dari kekhasan pondok. Kami tidak menghilangkan ciri khas pondok yang sudah ada, dan sudah diterapkan sejak berdiri. Program PDF ini adalah untuk memperkaya pengetahuan santri, yang tidak hanya paham ilmu agama dan kitab klasik tetapi juga ilmu-ilmu umum yang tidak dapat dipungkiri sangat dibutuhkan oleh kita semua. Pondok APIK mempunyai jatidiri yang harus dilestarikan. Adanya perkembangan ilmu pengetahuan baru, misal mengenai manajemen, tidak lantas diterapkan begitu saja, kami mempunyai manajemen yang sudah dibuktikan keberhasilannya, walaupun memang mungkin tidak sesuai dengan manajemen modern.

Pembagian tugas pada pondok tidak pernah menjadi soal karena pada pondok itu berlaku kerjasama. Jadi tidak ada ijin-ijiran..mana yang harus kerja. Walaupun ada pekerjaan yang sebetulnya memang bukan kerjaannya, tetapi harus segera diselesaikan, ya langsung ditangani, tidak nunggu-nunggu apalagi sampai tidak dikerjakan tugas itu sehingga meresahkan orang. Kita kerja dipondok itu ikhlas, jadi tidak pernah merasa terpaksa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Memang kita dipondok tanpa teori ya...tetapi kita dapat melaksanakan suatu pekerjaan dengan budi, dengan hati, dan Ikhlas.

5. Bagaimana proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren ini? Apakah ada mekanisme khusus untuk mengatasi perbedaan pendapat dalam pengambilan keputusan?

Jawab

Untuk pengambilan keputusan dalam pondok pesantren terdapat hierarki, yakni untuk permasalahan-permasalahan ringan dan tidak berdampak luas,

maka ketika terjadi permasalahan hanya diputuskan oleh santri bersama dengan pengurus pondok. santri dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan juga sebagai sarana latihan ketika santri tersebut berada di masyarakat. Selanjutnya ada pula keputusan yang diputuskan antar pengurus dan lurah pondok jika permasalahan yang dihadapi lebih besar dan berdampak hingga pada ranah seluruh pondok, namun tetap memberitahukan keputusan tersebut pada pengasuh pondok. Jika permasalahan yang dihadapi besar dan berdampak luas sampai pada masyarakat atau untuk kelangsungan pondok, maka keputusan berada di tangan pengasuh pondok. Ketika akan membuat sebuah keputusan, pengasuh pondok tidak hanya membuat keputusan tersebut secara sepihak tetapi juga meminta pertimbangan dari penasehat pondok yakni Ky. M. Ghufuran Humaidulloh, lurah pondok dan pengurus lainnya. Dengan demikian, meskipun keputusan merupakan otoritas pengasuh, tetapi keputusan tidak dibuat secara sepihak.

Bagian 3: Pengelolaan Sumber Daya

6. Bagaimana pengelolaan sumber daya finansial di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Bagaimana dana disalurkan dan diatur untuk berbagai keperluan di pondok pesantren?

Jawab

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan keagamaan yang mandiri, dalam arti pondok tidak menggantungkan kebutuhan finansial pada pemerintah. Untuk pelaksanaan pembelajaran pemerintah memberikan anggaran berupa Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Program Indonesia Pintar (PIP), namun anggaran tersebut khusus digunakan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan yakni kebutuhan PDF. Untuk kebutuhan lain, yakni dalam penyelenggaraan pendidikan non formalnya, maka pondok menetapkan *syahriyah* kepada santri, dan mempunyai usaha yang tujuannya bukan hanya untuk memperoleh pendapatan bagi pondok tetapi juga untuk melatih santri untuk bekerja dan melatih keterampilan dalam dunia usaha.

7. Bagaimana pengelolaan tenaga kerja di pondok pesantren ini? Bagaimana proses perekrutan, penempatan, dan pengembangan staf atau karyawan?

Jawab

Pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, pengelolaan tenaga kerja dilakukan oleh para pengurus dan dikepalai oleh Lurah Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal. Proses rekrutmen yang dilakukan adalah dengan melatih keterampilan santri yang sudah lulus untuk mengabdikan pada pondok sampai dengan waktu tertentu dimana pengurus tersebut akan kembali ke masyarakat dan kembali pada keluarganya. Dengan demikian, Pondok APIK tidak pernah merekrut pengurus dari luar pondok. Pada proses penempatan dilakukan secara sederhana yakni dengan mempertimbangkan bagian yang kosong atau dengan proses kaderisasi yang dilakukan oleh senior yang akan *boyong* dari pondok.

Pada proses pengembangan pengurus, pondok pesantren bekerjasama dengan instansi lain, misalnya Dinas Koperasi, Kementerian Agama dan lainnya untuk melakukan pengembangan kualitas pengurus.

8. Bagaimana pengelolaan sarana-prasarana dan fasilitas di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Bagaimana usaha untuk memastikan sarana-prasarana yang ada dapat memenuhi kebutuhan santri dan kegiatan belajar-mengajar?

Jawab

Sarana prasarana yang disediakan pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, tidak menggantungkan dari bantuan pemerintah melainkan berupaya untuk mempersiapkan sarana prasarana tersebut secara mandiri. Pengasuh pondok bila dibutuhkan juga bersedia untuk mewakafkan atau meminjamkan yang dimiliki demi kelancaran pembelajaran di pondok.

Hal tersebut merupakan salah satu dukungan moral dari pengasuh pada santri sebagaimana yang dilakukan pada saat berdirinya pondok pesantren APIK pertama kali.

9. Kaitannya dengan penerapan PDF pada pondok pesantren, adakah pengembangan SDM yang dilakukan oleh pondok pesantren supaya seluruh SDM siap dalam mengimplementasikan PDF.

Jawab

Pengembangan SDM yang dilakukan secara mandiri oleh pondok pesantren untuk mengembangkan PDF tidak ada. Hal ini dikarenakan tidak adanya anggaran untuk menyelenggarakan kegiatan tersebut. Namun demikian,

karena adanya kerjasama dengan lembaga lain atau kementerian lain, maka pengurus pondok sering menerima undangan untuk pengembangan SDM.

Bagian 4: Peran Kepemimpinan

10. Bagaimana peran kepemimpinan dalam pengelolaan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Bagaimana kepemimpinan memberikan arah dan inspirasi untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang diinginkan?

Jawab

Peran pemimpin dalam pondok sangat penting, maju atau mundurnya pondok sangat dipengaruhi oleh charisma seorang kyai yang mengasuh pondok tersebut. Pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, pemimpin pondok selalu mengambil peran dalam pembangunan pondok termasuk didalamnya adalah pembangunan kualitas santri. Arahkan kyai selalu mendapat pertimbangan utama, hal ini dilakukan karena pertimbangan kompetensi, penguasaan agama, kecerdasan sosial, spiritual, pengalaman dan penghormatan pada ulama besar.

Pemimpin pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal memberikan arah dan inspirasi bukan hanya pada bawahan tetapi juga pada seluruh masyarakat. Pada konteks pemberian arah selama proses pembelajaran di APIK, arahan dilakukan secara langsung pada santri ketika pengasuh pondok memberikan dakwah. Ada beberapa nilai yang selalu didoktrinkan oleh kyai pada santri yakni santri bukan hanya melakukan dakwah, tetapi juga mengaji dan berpartisipasi dalam masyarakat.

11. Bagaimana cara pengelolaan Pondok Pesantren mendorong partisipasi dan keterlibatan para santri dalam berbagai kegiatan pendidikan dan pembinaan?

Jawab

Pondok pesantren sangat erat dengan pendidikan yang mengedepankan praktik disamping teori-teori yang diberikan. Hal itu dilakukan dengan tujuan agar santri mengetahui, memahami dan terlatih untuk bekerja ketika sudah berada ditengah masyarakat.

Pondok mempunyai berbagai usaha yang ditujukan untuk melatih keterampilan bekerja dan kemandirian santri, yakni koperasi, ternak, dan akan menyusul usaha lain. Dengan adanya berbagai usaha tersebut maka santri

tidak hanya mempraktikkan teori kewirausahaan tetapi juga mempraktikkan nilai-nilai agama dalam kehidupan sehari-hari.

Bagian 5: Tantangan dan Strategi Pengembangan

12. Apa saja tantangan utama yang dihadapi dalam manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Bagaimana pondok pesantren menghadapi tantangan-tantangan tersebut?

Jawab

Ada banyak tantangan yang dihadapi oleh Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dalam menjalankan pengelolaan pondok, diantaranya adalah sebagai berikut.

- a. Tantangan budaya, yakni budaya masyarakat terus berkembang sesuai dengan perkembangan jaman. Majunya masyarakat itulah yang menjadi tantangan karena pasti banyak nilai-nilai yang sangat bertentangan dengan nilai-nilai agama yang selama ini diajarkan pada pondok. Kita harus dapat memberikan bekal santri agar ketika lulus dari pondok, akan tetap berkomitmen untuk menjaga nilai dan moralitas yang diajarkan.
- b. Tantangan sosial, yakni tantangan yang harus dihadapi oleh pondok pesantren untuk dapat mendidik santri agar dapat berpartisipasi dalam pembangunan. Santri bukan hanya ahli agama tetapi harus menjadi panutan masyarakat atau contoh masyarakat sehingga dalam menjalankan tugas-tugasnya dalam masyarakat akan senantiasa menjaga nilai-nilai agama. Disisi lain, santri yang sudah mengenal adanya keterampilan selama dalam menuntut ilmu di pondok pesantren, maka dapat mempraktikkan ilmu tersebut untuk memenuhi kebutuhan ekonomi.
- c. Tantangan psikologis, yakni tantangan bagi pondok pesantren untuk selalu meningkatkan komitmen pada setiap santri agar terus berkomitmen dalam menjalankan prinsip-prinsip agama dalam bermasyarakat. Pondok pesantren juga bertekad untuk selalu meningkatkan percaya diri santri dalam persaingan untuk berpartisipasi dalam pembangunan.

Yang menjadi perhatian adalah bagaimana cara menyikapi tantangan tersebut sehingga santri dapat berpartisipasi aktif untuk dapat menyikapi tantangan yang tidak dapat dihindarkan.

13. Bagaimana strategi pengembangan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal di masa mendatang untuk memastikan eksistensi dan relevansi pendidikan Islam yang dihadirkan?

Jawab

Untuk mengembangkan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal harus disesuaikan dengan beberapa hal berikut, yakni a) perkembangan pengetahuan dan teknologi karena ilmu pengetahuan selalu berkembang sesuai dengan berkembangnya peradaban, b) perkembangan tuntutan masyarakat sehingga pondok pesantren dapat mempersiapkan santri untuk lebih meningkatkan kompetensi baik spiritual, sosial, psikologis dan budaya, c) tetap mempertahankan kekhasan pondok pesantren yakni pesantren tidak hanya mengajarkan ilmu kehidupan dunia tetapi kehidupan setelah kehidupan dunia dengan menggunakan cara-cara yang benar sesuai dengan perintah agama. Belajar dipesantren itu bukan hanya mengutamakan teori-teori manusia tetapi juga keyakinan dalam jiwa setiap santri bahwa semua yang ada dalam alam semesta ini diatur oleh Yang Kuasa.

Nilai inilah yang akan selalu dipertahankan dalam pendidikan pesantren. Mengaji itu bukan hanya bisa membaca huruf hijaiyah tetapi juga harus mengetahui maknanya, dan bagaimana cara menerapkannya dalam hidup di masyarakat. Dengan demikian eksistensi pondok pesantren sampai kapanpun hasil pendidikannya adalah relevan. Nilai dalam kitab suci itu abadi, dan tidak lekang oleh waktu.

14. Adakah strategi baru yang diterapkan oleh pondok pesantren APIK Kaliwungu Kendal untuk menyukseskan implementasi PDF?

Jawab

Mengenai hal itu, perlu saya diskusikan dengan kepala PDF dan bidang pendidikan.

15. Sehubungan dengan adanya hasil evaluasi santri yang menurun untuk penguasaan kitab kuning pada saat penerapan PDF dibandingkan dengan sebelum penerapan PDF, adakah langkah yang dilakukan oleh pondok pesantren untuk meningkatkan pemahaman kitab kuning?

Jawab

Mengenai menurunnya kualitas dalam penguasaan kitab kuning, maka harus diurut terlebih dahulu asal muasalnya yakni :

- a. Banyak santri baru yang tidak memiliki pengetahuan sama sekali mengenai agama, bahkan dasar agama, sholat, dan belum mengenali huruf hijaiyah. Kondisi ini jauh berbeda dengan santri baru dahulu yang masuk pada pondok APIK. Adanya berbagai kondisi santri tersebut, kita tidak akan menolak karena santri baru tersebut mempunyai niat mulia yakni mengaji. Hanya saja perlu dilakukan strategi yakni dengan membuat kelas persiapan sebelum masuk ke pelajaran yang diajarkan di pondok ini. Fungsi kelas persiapan adalah untuk memberikan pengetahuan dasar ilmu agama, misalnya memperbaiki pengenalan huruf hijaiyah dan perbaikan bacaan, mengenalkan bacaan sholat dan ilmu lain yang penting untuk menunjang pembelajaran.
 - b. Sarana yang kurang memadai. Hal ini dikarenakan bertambahnya jumlah santri, tetapi tidak diikuti dengan bertambahnya sarana prasarana. Seperti halnya ruang kelas, kamar, dan lainnya.
 - c. Budaya yang berbeda. Santri pada jaman dulu hanya focus untuk mengaji bahkan tidak terganggu oleh hal lain. Tetapi santri pada jaman sekarang masih mengaji tetapi ada gangguan yang menyebabkan konsentrasinya pun berkurang, misalnya gangguan handphone.
16. Pengembangan apa yang dilakukan oleh pondok pesantren agar santri mempunyai kualitas yang lebih baik khususnya dalam penguasaan lifeskill?
- Jawab
- Pengembangan yang dilakukan, misalnya:
- a. Pengembangan dalam hal kewirausahaan, yakni dengan melibatkan santri untuk mengelola usaha yang dimiliki oleh pondok yakni koperasi, ternak, dan akan dibuka juga usaha lain. Fungsi dari pelatihan tersebut adalah untuk melatih lifeskill sehingga ketika santri kembali kemasyarakat akan siap menghadapi tantangan ekonomi.
 - b. Memberikan pengetahuan dan memupuk komitmen agar santri tetap menjaga perilakunya, berakhlak dan mengajarkan nilai baik pada masyarakat ketika santri sudah kembali pada masyarakat.
17. Apakah pondok pesantren mengadakan kerjasama dengan pihak lain terkait pengembangan kualitas santri di pondok pesantren APIK?

Jawab

Tentu saja. Pondok pesantren bekerjasama dengan kementerian, universitas dan lainnya tujuannya untuk meningkatkan kualitas santri. Adanya Kerjasama tersebut, maka santri sering kali menerima undangan untuk mengikuti workshop, pelatihan dan lainnya.

B. Bagaimana struktur organisasi Pondok Pesantren Asrama Pelajar Islam Kauman (APIK) Kaliwungu Kendal dalam konteks manajemen, termasuk pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab di antara para pengurus dan staf administrasi?

Bagian 1: Profil Responden

1. Nama lengkap

Jawab

Ustadz Ade Kusaeri

2. Jabatan dan peran di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Jawab

Lurah Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

3. Sudah berapa lama Bapak menjadi bagian dari pengelola Pondok Pesantren ini?

Jawab

Sudah lama sekali, sejak lima tahun yang lalu. Saya dulu juga alumni pondok ini.

Bagian 1: Struktur Organisasi

1. Bagaimana struktur organisasi di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Apakah Bapak/ibu dapat menjelaskan bagaimana susunan hierarki dan bagaimana komunikasi antara tingkatan-tingkatan tersebut berlangsung?

Jawab

Struktur organisasi pada pondok pesantren dipimpin oleh Kyai yakni Abah Kyai Haji Muhammad Sholahuddin Humaidullah. Untuk pimpinan tertinggi

pada pondok diambil dari trah pendiri pondok. Hal itu bukan hanya berlaku pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, tetapi juga pada pondok-pondok lain. Untuk pondok pesantren juga ada lurah pondok yang mempunyai tanggung jawab dalam pengelolaan pondok. Untuk PDF ada struktur organisasi sendiri antara PDF Ulya dan Wustha.

Untuk komunikasi bersifat horizontal dan vertical. Komunikasi horizontal adalah komunikasi antar pengurus. Komunikasi itu dilakukan dalam hal pengelolaan pondok dan pengambilan keputusan yang tidak membawa dampak luas, misalnya dalam permasalahan harian pada pondok pesantren yang hanya berdampak secara internal.

Komunikasi vertical adalah komunikasi yang dilakukan antara bawahan dengan atasan. Komunikasi tersebut dapat berupa perintah atau konsultasi dan koordinasi. Pada pondok pesantren, komunikasi vertical biasanya dilakukan antara pengurus dengan lurah atau lainnya. Untuk komunikasi dengan kyai yakni pengasuh pondok pesantren tidak dapat dilakukan oleh setiap orang. Hal ini dikarenakan untuk sampai pada pengasuh, terdapat beberapa posisi yang dapat memberikan saran atas suatu permasalahan, misalnya penasehat.

Di pondok memang tidak ada struktur organisasi yang berbentuk bagan-bagan ya....karena memang pada pondok itu pergantian pengurus sangat dinamis sekali. Santri dapat melakukan boyong kapan saja karena kita tidak menghalangi santri untuk berkembang. Tapi yang dibuat hanya jabatan-jabatan saja, dimana ada wewenang, tugas dan tanggung jawab dari orang-orang yang memangku jabatan. Untuk jabatan yang tetap adalah pengasuh, lurah, pokoknya yang jabatan atas. Tetapi untuk dibawahnya lurah...santri-santri itu bisa boyong kapan saja, tidak bisa dipastikan. Ada yang sudah jauh hari direncanakan, ada yang tidak. Jadi memang tidak dibuat struktur yang tetap.

2. Bagaimana mengenai manajerial pondok? Apakah terdapat pedoman khusus untuk mengelola pondok? Apakah ada evaluasinya?

Jawab

Pada pondok pesantren tidak ada sistem manajerial yang kaku karena pada pondok pesantren diimplementasikan pengelolaan pondok secara turun temurun dari awal berdirinya pondok. Pada konteks PDF, pengelolaan pembelajaran sudah diberikan pelatihan dan pengembangan SDM tetapi SDM

pondok pesantren tidak memiliki pengetahuan yang lengkap mengenai ilmu manajemen pendidikan.

Pendidikan Diniyah Formal berbeda dengan sekolah umum dalam hal pengelolaannya dan muatan kurikulumnya. Dengan demikian, untuk pengajar juga mempunyai kualitas yang berbeda dengan sekolah umum. Sumber Daya Manusia khususnya pengajar pada PDF memberdayakan pengajar yang ada pada pondok tersebut, dan kekhasan pondok pesantren tidak dihilangkan.

Untuk sistem manajerial pondok tidak ada evaluasi karena pengelolaan pondok dilakukan secara turun temurun dari awal berdirinya pondok. untuk menjalankan manajerial pondok, dipimpin oleh Pengasuh pondok, dan dibantu oleh Lurah pondok. Tidak dilakukan evaluasi, hanya saja selalu ada perbaikan disesuaikan dengan kondisi yang terjadi.

3. Apakah dalam pondok pesantren juga menjalankan fungsi manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan evaluasi?

Jawab

Pada pondok pesantren tetap menjalankan fungsi manajemen walaupun dilakukan secara sangat sederhana. Pada dasarnya untuk fungsi manajemen ini dibedakan antara pendidikan non formal dengan formal, dalam arti untuk pendidikan non formal fungsi manajemen dilaksanakan secara sederhana. Perencanaan tidak dilakukan pada awal tahun atau untuk perencanaan pada sekian tahun tertentu, tetapi perencanaan dilakukan pada setiap keinginan untuk merubah sesuatu pada pondok. Adanya perencanaan itu kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan rapat, diskusi, musyawarah siapa saja yang akan terlibat untuk mewujudkan rencana tersebut, berapa biayanya, konsepnya seperti apa, dan tujuannya apa. Selanjutnya, akan dilakukan penggerakan sesuai dengan hasil musyawarah, dan akan dievaluasi. Evaluasi pun dilakukan dengan sangat sederhana tanpa adanya penilaian secara khusus. Tadi saya menjelaskan bahwa tidak ada evaluasi, yang saya maksudkan adalah evaluasi secara tahunan, tetapi evaluasi setiap kegiatan ada.

Pada pendidikan formal, dalam hal ini PDF, tentu ada penerapan fungsi manajemen dalam hal pembelajaran, tetapi pelaksanaannya pun tidak rumit hanya sebatas nilai-nilai yang diperoleh santri serta perilaku dalam kehidupan.

4. Siapa saja yang termasuk dalam jajaran pengurus dan staf administrasi di Pondok Pesantren ini? Apa jabatan dan peran mereka dalam pengelolaan Pondok Pesantren?

Jawab :

Yang masuk dalam jajaran pengurus yang merupakan pengurus di pondok ini. Untuk pengelolaan pondok ada jabatan lurah, kemudian pengurus. Lurah itulah yang bertanggung jawab masalah pengelolaan pondok, sedangkan pengurus mempunyai pekerjaan masing-masing sesuai dengan jabatannya.

5. Bagaimana proses penunjukan atau pemilihan para pengurus dan staf administrasi di Pondok Pesantren? Apakah ada mekanisme khusus yang digunakan untuk menentukan orang yang tepat untuk setiap posisi?

Jawab :

Untuk penunjukan pengurus pada umumnya adalah menunjuk santri lulusan pondok, kemudian dilakukan kaderisasi. Walaupun penunjukan tetap meminta persetujuan dari pengasuh pondok.

6. Bagaimana menyikapi fenomena pengurus yang akan melakukan “boyong” sedangkan masa jabatan dalam kepengurusan belum selesai? Apakah penunjukan pengganti akan dilakukan secara penunjukan atau musyawarah?

Jawab

Untuk pengurus yang boyong sudah dipersiapkan penggantinya. Jauh hari sebelum pengurus akan melakukan boyong, pasti telah melakukan kaderisasi pada santri lain

Bagian 2: Pembagian Tugas

7. Bagaimana pembagian tugas dilakukan di antara para pengurus dan staf administrasi? Apakah ada struktur yang jelas untuk menentukan tugas dan tanggung jawab masing-masing individu?

Jawab :

Pembagian tugas dilakukan sesuai dengan jabatan yang ada pada setiap posisi di struktur organisasi.

8. Bagaimana proses penetapan tugas dan tanggung jawab para pengurus dan staf administrasi? Apakah ada kriteria tertentu yang digunakan dalam penentuan tugas mereka?

Jawab :

Proses penetapan tugas dilakukan secara musyawarah untuk masing-masing posisi. Tugas tersebut sudah ada sejak lama ketika pondok pesantren berdiri, hanya melengkapi dengan menambahkan tugas-tugas yang belum ada.

Untuk kriteria tidak ada, hanya yang sudah lulus pondok saja.

9. Bagaimana mekanisme koordinasi antara para pengurus dan staf administrasi dalam menjalankan tugas-tugas mereka? Bagaimana para pengurus memastikan bahwa tugas-tugas yang diberikan dilaksanakan dengan baik?

Jawab :

Untuk melakukan koordinasi antara pengurus dan staf administrasi dilakukan dengan rapat pengurus. Untuk memastikan pelaksanaan tugas hanya konfirmasi secara lisan, kecuali untuk tugas-tugas yang membutuhkan pencatatan, sebagai contoh tugas dalam hal keuangan.

Bagian 3: Wewenang dan Tanggung Jawab

10. Apa saja wewenang yang dimiliki oleh para pengurus dan staf administrasi di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Bagaimana wewenang tersebut diimplementasikan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan?

Jawab :

Wewenang yang dimiliki oleh pengurus dan staff administrasi adalah yang sesuai dengan jabatannya pada struktur organisasi tersebut. Untuk mengimplementasikan wewenang dilakukan sesuai tugasnya.

Untuk pengambilan keputusan, pengurus melakukan musyawarah dan keputusan pada level tengah dan bawah, dalam artian musyawarah dan keputusan yang tidak dilakukan sampai pada ranah pimpinan pondok.

Untuk pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan pondok yakni Abah Kyai hanya untuk keputusan yang mempunyai dampak besar bahkan sampai dengan masyarakat.

11. Bagaimana para pengurus dan staf administrasi bertanggung jawab atas tugas dan keputusan yang mereka ambil? Bagaimana mekanisme evaluasi kinerja mereka dalam menjalankan tanggung jawab?

Jawab :

Pengurus pada umumnya bertanggung jawab atas keputusan yang diambil. Untuk melakukan evaluasi hanya melakukan cek secara lisan pekerjaan yang sudah dilakukan.

12. Bagaimana kontribusi dan peran para pengurus dan staf administrasi dalam mencapai tujuan pendidikan Islam di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Bagaimana kinerja mereka diukur dalam mencapai tujuan tersebut?

Jawab :

Pengurus sangat berkontribusi pada tujuan pendidikan pondok karena pengurus adalah ujung tombak di pondok yang melakukan pengurusan seluruh kegiatan proses belajar mengajar. Pengurus berperan dalam hal tempat tinggal, proses pembelajaran sampai dengan kegiatan ekstrakurikuler.

Pada pondok tidak dilakukan pengukuran kinerja. Kinerja dinyatakan berhasil ketika pekerjaan selesai.

C. Bagaimana peran kepemimpinan dalam pengambilan kebijakan dan proses pengambilan keputusan dalam manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kebijakan dalam proses tersebut?

Bagian 1: Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Kebijakan

1. Bagaimana peran kepemimpinan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dalam pengambilan kebijakan dan proses pengambilan keputusan? Apakah para pengelola memiliki peran khusus dalam menetapkan kebijakan di pondok pesantren?

Jawab :

Pemimpin dalam pondok pesantren memegang peran penting, dalam hal memberikan inspirasi pada kami, pengambilan kebijakan dan keputusan berdasarkan pengetahuan, kearifan, pengalaman dan penerapan ilmu beliau yang sangat sempurna. Abah kyai sangat berkharisma sehingga petunjuk,

perintah beliau kepada kami itu selalu kami laksanakan. Untuk mewujudkan visi memang kita tidak ada visi ya..ya masih menggunakan motto yang disitu sudah ada visi dan misi. Motonya adalah ikhtiyar membentuk muslim alim yang amil. Makanya dari dulu itu nilai-nilai yang diajarkan masih sama. Abah kyai itu tidak hanya dihormati, diagungkan oleh kita saja, tetapi juga pada lingkup kabupaten ini bahwa tingkat nasional. Keilmuan beliau dalam hal agama, pengalaman, petuah, petunjuk, sangat diperhitungkan.

Pada pengambilan keputusan dan mengeluarkan kebijakan, Abah Kyai tidak melakukan pekerjaan itu sendiri secara otoriter tetapi Abah Kyai selalu meminta pendapat dari penasehat, lurah dan juga perwakilan pengurus sesuai dengan konteks masalahnya. Tetapi keputusan dari Abah Kyai adalah keputusan yang final, tidak bisa diganggu.

2. Bagaimana para pengelola Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal berkontribusi dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan-kebijakan strategis terkait pendidikan, pembinaan santri, dan aspek lain yang relevan?

Jawab :

Untuk keputusan dan kebijakan pada level atas, kontribusi dilakukan oleh penasehat, pengasuh, lurah dan perwakilan pengurus karena tidak semua pengurus bisa masuk dalam pembicaraan tersebut. Pada level menengah, yang berkontribusi adalah lurah, pengurus dan perwakilan santri.

3. Bagaimana komunikasi dan kolaborasi antara para pengelola dalam proses pengambilan kebijakan? Bagaimana keputusan akhir diambil dalam proses tersebut?

Jawab :

Pada level atas, keputusan akhir ada ditangan kyai. Pada level menengah, keputusan ada ditangan lurah untuk memutuskan berdasarkan kesepakatan bersama.

4. Bagaimana hubungan pemimpin pondok pesantren dengan bawahan, apakah ada orang-orang tertentu yang dapat berkomunikasi dengan pimpinan atau semua bawahan memperoleh kesempatan yang sama untuk berkomunikasi dengan pimpinan.

Jawab :

Pada hubungan komunikasi antara pimpinan pesantren dengan bawahan, komunikasinya adalah searah yakni dari pimpinan kepada bawahan. Komunikasi tersebut berupa arahan, perintah dan komando.

Untuk komunikasi dengan Abah Kyai tidak semua orang bisa, melainkan hanya orang-orang tertentu yakni penasehat, lurah dan perwakilan pengurus jika dikehendaki.

Untuk komunikasi yang horizontal, dapat dilakukan antar pengurus atau pengurus dengan santri. Komunikasinya dilakukan dalam bentuk koordinasi.

5. Bagaimana peran pemimpin dalam mewujudkan visi dan misi pondok pesantren?

Jawab :

Untuk mewujudkan visi misi pondok, peran pimpinan dalam hal ini kyai sangat besar. Pondok APIK mempunyai visi yang dipertahankan dari dulu sejak pondok ini berdiri sampai dengan sekarang. Pendiri pondok ingin membentuk muslim yang alim dan amil.

Pendiri pondok tidak hanya ingin membesarkan pondok saja sebagai lembaga pendidikan tetapi juga mensejahterakan masyarakat. Santri tidak hanya mempunyai kewajiban dakwah, mengaji tetapi juga mampu bermanfaat bagi orang lain.

Bagian 2: Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen

6. Bagaimana proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal berlangsung? Apakah ada langkah-langkah tertentu yang harus diikuti sebelum sebuah keputusan diambil?

Jawab :

Tidak ada langkah khusus dalam mengambil keputusan, namun hanya membagi keputusan tersebut menjadi 2 bagian, yakni keputusan dari Abah Kyai untuk masalah yang berdampak luas dan keputusan dari lurah untuk masalah yang tidak berdampak besar.

7. Apakah ada mekanisme khusus atau forum untuk diskusi dan evaluasi sebelum pengambilan keputusan penting di pondok pesantren?

Jawab :

Diskusi tidak ada mekanisme khusus juga. Hanya diskusi dengan Abah Kyai itu diikuti oleh orang-orang tertentu, sedangkan diskusi masalah harian bisa dilakukan oleh pengurus dan santri.

8. Bagaimana para pengelola memastikan bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan pendidikan Islam di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal?

Jawab :

Keputusan yang demikian adalah keputusan yang diambil oleh Abah Kyai. Menurut kami, keputusan yang diambil oleh Abah Kyai bukan sembarangan karena pasti sudah dipertimbangkan. Keputusan tersebut juga diambil berdasarkan musyawarah dengan berbagai pihak yang dikehendaki oleh Abah Kyai.

Bagian 3: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan dalam Proses Pengambilan Keputusan

9. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Misalnya, apakah aspek budaya, lingkungan, atau perkembangan sosial-budaya memainkan peran dalam pembentukan kebijakan?

Jawab :

Abah Kyai selalu melakukan pertimbangan matang dalam hal pengambilan keputusan, baik aspek sosial, budaya dan lainnya. Pandangan beliau sangat luas, arif dan bijaksana.

10. Bagaimana para pengelola mengidentifikasi dan menangani potensi hambatan atau tantangan yang mungkin muncul selama proses pengambilan keputusan?

Jawab :

Para pengelola mengidentifikasi dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang akan berdampak dengan adanya keputusan yang dilakukan oleh pondok.

11. Bagaimana para pengelola menilai efektivitas kebijakan yang telah diimplementasikan? Apakah ada mekanisme evaluasi untuk mengukur keberhasilan kebijakan yang telah diterapkan?

Jawab :

Sederhana saja evaluasinya, jika membawa kebaikan maka itu kebijakan yang tepat.

D. Apa saja tantangan utama yang dihadapi dalam manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Bagaimana pondok pesantren menghadapi tantangan-tantangan tersebut?

Bagian 1: Identifikasi Tantangan Utama dalam Manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

1. Menurut Bapak, apa saja tantangan utama yang dihadapi dalam manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal saat ini? (Misalnya, tantangan terkait pendidikan, keuangan, sumber daya manusia, perubahan sosial, atau faktor lainnya)

Jawab :

Tantangan sosial berkaitan dengan pembelajaran yang sudah dilakukan ketika berada pada pondok pesantren. Pondok pesantren tidak hanya mengajarkan ilmu untuk bekal hidup tetapi bekal akherat. Bukan hanya mengajarkan bagaimana hidup layak didunia tetapi juga hidup berkualitas. Berkualitas bukan berarti kaya materi, tetapi kaya hati, kaya ilmu bukan hanya pinter tetapi juga berakhlak. Tapi semua ini pudar ketika santri tidak mampu menjaga komitmen dalam memegang teguh hasil belajar.

Tantangan sosial ini sangat berpengaruh pada mental santri. Santri yang sudah belajar di pondok pesantren dengan nilai-nilai yang baik, nilai agama, kemudian kembali pada masyarakat, dapat lupa bahkan meninggalkan nilai-nilai itu karena terdampak dari perilaku-perilaku sosial.

Jika demikian, maka pembelajaran yang dilakukan selama di pondok tidak ada hasilnya. Hal itu muncul karena santri tidak dapat menegakkan komitmennya untuk tetap dalam kondisi iman.

2. Bagaimana Bapak mengidentifikasi dan mengukur tingkat kompleksitas serta dampak dari setiap tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal?

Jawab :

Untuk mengidentifikasi kompleksitas dalam pengelolaan pondok adalah mudah atau susahny suatu masalah diselesaikan. Sebagai contoh yang disampaikan oleh Pak Mahrus tadi bahwa pembelajaran kitab kuning menjadi menurun hasilnya, itu adalah masalah yang kompleks karena menurunnya nilai santri dalam pembelajaran kitab kuning harus dilihat dari input santrinya, sarananya, metodenya, dan sebagainya

3. Adakah tantangan yang dianggap lebih mendesak dan harus segera diatasi dalam upaya meningkatkan kualitas dan kesinambungan pondok pesantren?

Jawab :

Ada yakni tantangan akademis. Pondok pesantren dengan PDF itu merupakan hal yang baru dan tidak mudah dilakukan karena pondok pesantren salaf mempunyai fokus pada pembelajaran agama yakni dengan kitab-kitabnya. Disisi lain, santri juga harus menguasai mata pelajaran umum, dan pengajar juga harus siap dengan kondisi tersebut.

Hal itu tidak mudah karena harus dapat mengkondisikan santri agar siap menghadapi kedua pembelajaran tersebut. Selanjutnya, santri juga kurang peduli dengan nilai evaluasi, dengan ijazah, padahal itu adalah pembuktian yang sangat bermanfaat ketika sudah kembali ke masyarakat.

Ya....kalo dipertegas lagi...Tantangan akademis ya jelas ada karena PDF APIK ini adalah satu-satunya pondok salaf yang menggunakan PDF. Ada tantangan akademis yang harus dihadapi oleh pondok yakni masalah implementasi PDF yang harus terus dipacu kualitasnya, masalah persaingan sehat dengan pondok modern, penguasaan kitab kuning yang disinyalir pemahamannya melorot karena adanya beberapa hal yang kurang penataan. Nah...adanya masalah tersebut harus diurutkan sehingga nanti bisa dicarikan jalan keluarnya.

Bagian 2: Penghadapan terhadap Tantangan dalam Manajemen Pondok Pesantren

4. Bagaimana Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal menghadapi tantangan-tantangan yang telah diidentifikasi? Khususnya dalam tantangan akademis, bagaimana cara menghadapinya (Misalnya, langkah-langkah khusus atau strategi yang diterapkan untuk mengatasi setiap tantangan)

Jawab :

Pondok tidak mempunyai kiat khusus dalam menghadapi masalah, hanya memecahkan yang bisa dilakukan sekarang. Sebab masalah tantangan ini sangat kompleks sekali.

Pada tantangan akademis, memang banyak ya tantangannya, seperti yang disampaikan tadi ada tantangan juga dari pondok modern misalnya. Untuk pondok modern ini kita juga tidak perlu kuatir karena kita mempunyai segmentasi pasar sendiri, kita mempunyai spesialisasi sendiri dalam hal pengajaran. Walaupun memang saat ini orang berlomba-lomba untuk memasukkan anak disekolah mahal, pondok modern, ya silakan tidak masalah. Untuk pondok APIK sendiri juga mempunyai spesialisasi yang tidak dimiliki oleh pondok lain, yakni khususnya dalam pembelajaran kitab-kitab kuning dengan *nahwu sharaf*. Kemampuan penguasaan kitab santri lebih diutamakan dan memang kita menjaga konsistensi dalam memberikan pembelajaran kitab.

Tadi dikatakan bahwa untuk pemahaman, penguasaan kitab santri menurun. Hal ini sudah dijelaskan karena ada input yang heterogen dan sedang kami atasi yakni dengan menggunakan kelas persiapan.

5. Bagaimana para pengelola dan staf Pondok Pesantren APIK bekerja bersama untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut? Apakah terdapat kolaborasi antar bagian dan pimpinan untuk mencari solusi?

Jawab :

Cara mencari solusi adalah dengan musyawarah, kemudian disepakati Bersama. Namun karena kami belum mengetahui solusi pastinya maka putusan itu hanya sementara yang kemudian diperbaiki lagi.

Seperti halnya tantangan sosial, kami belum mengetahui bagaimana cara agar santri akan selalu memegang komitmen. Dan apakah pembelajaran nilai-nilai agama itu akan selalu diingat dimanapun santri berada juga belum dapat

diketahui. Maka, kami mencari cara atau terobosan atau ide-ide baru yang mungkin bisa lebih baik.

6. Apakah terdapat keterlibatan dan partisipasi aktif dari para santri dan pihak lain dalam menghadapi tantangan yang dihadapi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal?

Jawab :

Tidak ada.

Bagian 3: Upaya Peningkatan dan Keberlanjutan

7. Bagaimana Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi tantangan berdampak positif dalam jangka panjang dan berkelanjutan?

Jawab :

Tidak bisa memastikan juga karena belum tahu langkah jangka panjang yang harus ditempuh.

8. Apakah terdapat evaluasi secara berkala terhadap strategi dan langkah-langkah yang telah diterapkan untuk mengatasi tantangan dalam manajemen? Bagaimana pengelola mengukur keberhasilan dari setiap upaya peningkatan?

Jawab :

Tidak ada

9. Apakah Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal terbuka terhadap inovasi dan perubahan dalam upaya menghadapi tantangan dan meningkatkan manajemen?

Jawab :

Selalu terbuka

E. Instrumen Pertanyaan Wawancara untuk Santri, Siswa, atau Wali Santri terkait Manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Pendahuluan:

Terima kasih atas kesediaan saudara untuk berpartisipasi dalam wawancara ini sebagai santri, siswa, atau wali santri di Pondok Pesantren Asrama Pelajar Islam Kauman (APIK) Kaliwungu Kendal. Wawancara ini bertujuan untuk memahami perspektif saudara terkait manajemen Pondok Pesantren APIK, termasuk pengalaman dan kesan saudara sebagai bagian dari lembaga pendidikan ini. Segala informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan digunakan hanya untuk tujuan penelitian disertasi ini.

Bagian 1: Profil Responden

1. Nama lengkap

Jawab

Muhammad Bagus Sajiwo

2. Status sebagai (pilih salah satu: santri, siswa, atau wali santri)

Jawab

Santri

3. Sudah berapa lama saudara menjadi bagian dari Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal?

Jawab

Sudah 3 (tiga) tahun

4. Apa yang melatarbelakangi saudara memilih melanjutkan pendidikan ke Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Dulu dari pondok atau sekolah umum?

Jawab

Saya dulu dari sekolah umum, dan saya memilih Pondok Pesantren APIK atas pilihan sendiri dan memilih karena APIK terkenal sebagai pondok yang bagus dengan pembelajaran kitab-kitab.

Bagian 2: Pengalaman dalam Manajemen Pondok Pesantren

5. Bagaimana pengalaman saudara dalam menjalani aktivitas dan program pendidikan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? (Misalnya, metode pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, atau pembinaan karakter)

Jawab

Program pendidikan di Pondok Pesantren APIK sangat bagus karena tidak hanya pendidikan agama tetapi juga pendidikan umum. Untuk ekstrakurikuler ada banyak, misalnya tekwondo, dan lainnya. Untuk pembinaan karakter dilakukan oleh pondok yakni dengan memberikan nilai-nilai baik ketika proses pembelajaran. Ketika sedang mengajar, akan dikenalkan nilai-nilai baik yang harus diteladani.

6. Bagaimana pendapat saudara tentang manajemen dan organisasi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Apakah struktur organisasi dan tata kelola lembaga ini memfasilitasi kegiatan dan pembelajaran dengan baik?

Jawab

Iya baik.

7. Bagaimana peran kepemimpinan di Pondok Pesantren ini berpengaruh terhadap keberlangsungan dan kualitas pendidikan yang diberikan? Apakah kepemimpinan memberikan inspirasi dan arah bagi para santri dan siswa?

Jawab

Pemimpin pondok adalah Abah Kyai sangat berperan pada pondok pesantren. Abah kyai selalu memberikan inspirasi pada santri pada setiap ajaran dan kata-kata beliau.

Bagian 3: Fasilitas dan Pelayanan di Pondok Pesantren

8. Bagaimana penilaian saudara terhadap fasilitas dan sarana yang ada di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Apakah fasilitas yang tersedia sudah memadai untuk mendukung kegiatan pendidikan dan kehidupan santri?

Jawab

Sarana sudah baik tetapi masih kurang karena banyaknya jumlah santri

9. Bagaimana pelayanan dan pengelolaan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal terhadap kebutuhan santri atau siswa? Apakah ada aspek tertentu yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan?

Jawab

Yang perlu diperbaiki adalah ruang kelas yang terlalu sempit untuk santri yang berjumlah banyak.

10. Bagaimana layanan dalam proses belajar mengajar di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, apakah sudah sesuai dengan harapan? Adakah contoh yang mendukung saudara menjawab demikian?

Jawab

Proses belajar mengajar baik disesuaikan dengan kitab yang akan diajarkan. Misalkan untuk menggunakan metode, maka disesuaikan dengan kitab yang akan diajarkan.

11. Bagaimana penguasaan ilmu pengetahuan kitab kuning dari para pengajar di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal?

Jawab

Pengajar baik, pintar dan berkualitas dalam penguasaan kitab kuning.

12. Bagaimana penguasaan ilmu pengetahuan umum dari para pengajar di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal?

Jawab

Baik.

13. Bagaimana penerapan ekstrakurikuler pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal?

Jawab

Ekstrakurikuler dipondok sangat beraneka ragam, saya memilih tekwondo. Ekstra tersebut bagus untuk melatih santri agar mempunyai keterampilan lain yang bermanfaat.

Bagian 4: Tantangan dan Dukungan dalam Menjalani Pendidikan di Pondok Pesantren

14. Apa saja tantangan yang saudara hadapi dalam menjalani pendidikan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? (Misalnya, tantangan akademik, sosial, psikologis)

Jawab

Tantangan akademik yang muncul adalah ketika santri ada mata pelajaran umum, yang menurut saya adalah hal baru. Tantangan sosial itu memang sulit dihadapi misalnya ada orang yang berpendapat mengapa memilih sekolah di pondok bukan di sekolah umum atau madrasah, trus nanti akan menjadi apa setelah lulus dari pondok. Hal tersebut yang harus dipersiapkan oleh santri. Untuk tantangan psikologisnya adalah rasa minder ketika dibandingkan dengan lulusan lain yang lebih pintar.

Na...maka dari itu kita sebagai santri jangan minder karena kita itu mempelajari suatu hal yang tidak ada kadaluarsanya. Kita belajar kitab yang akan selalu sesuai dengan perkembangan jaman sampai kiamat, sampai akhir dunia. Saya yakin para ahli agama, alim ulama, ahli kitab tidak secara sembarang dalam Menyusun kitab-kitab buat kita.

Tantangan sosial itu munculnya pas sudah dimasyarakat itu kadang kita lupa untuk tidak menerapkan ilmu selama dipondok. Yang tadinya alim, menjadi tidak alim. Selain itu merasa minder juga kalau kita lulusan pondok tetapi dimasyarakat kok tidak ngaji, tidak bisa diteladani orang. Itu kita juga malu, kayak merasa ga berguna gitu.

Tapi selama kita dipondok itu lebih banyak banget belajar ilmu buat memecahkan masalah yang rumit, yang berhubungan dengan kehidupan sosial. Kemudian, ilmu-ilmu praktis, karena kita memang tidak belajar teori banyak tetapi langsung pada praktik saja. Makanya disini kan kalau setiap malam ada musyawarah, itu buat membahas kehidupan diluar, jadi pas kita sudah diluar pondok itu tidak kaget dengan kondisi yang ada. Kita pelajari bersama dengan cara musyawarah.

Tantangan psikologis.....itu karena santri dari berbagai daerah ya jadi mempunyai karakter yang berbeda-beda. Ada yang gampang diajak sosialisasi, ada pula yang tidak. Tetapi kita harus bisa menyesuaikan diri karena tidak ada perlakuan khusus bagi kita semua. Semua santri sama, yang

bodo, yang pintar, sama saja tidak ada yang diistimewakan. Kalau ada masalah dalam menyesuaikan ketika belajar ya dari kita sendiri mencari solusi.

15. Bagaimana Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mengatasi tantangan-tantangan tersebut? Apakah ada dukungan dan bimbingan yang diberikan untuk membantu menghadapi tantangan tersebut?

Jawab

Untuk menghadapi tantangan itu, maka santri sering diajak untuk melakukan musyawarah yakni membahas masalah atau perkembangan masyarakat yang sedang terjadi. Musyawarah itu dilihat dari sisi agama harusnya santri bagaimana perilakunya.

16. Apakah ada peran serta dan partisipasi aktif dari para santri, siswa, atau wali santri dalam pengambilan keputusan atau perbaikan di Pondok Pesantren?

Jawab

Tidak ada

17. Apakah ada hal lain yang ingin saudara sampaikan terkait pengalaman saudara dalam menjalani pendidikan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dan saran saudara terhadap manajemen di lembaga ini?

Jawab

Tidak ada

Instrumen Pertanyaan Wawancara untuk Santri, Siswa, atau Wali Santri terkait Manajemen Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

Pendahuluan:

Terima kasih atas kesediaan saudara untuk berpartisipasi dalam wawancara ini sebagai santri, siswa, atau wali santri di Pondok Pesantren Asrama Pelajar Islam Kauman (APIK) Kaliwungu Kendal. Wawancara ini bertujuan untuk memahami perspektif saudara terkait manajemen Pondok Pesantren APIK, termasuk pengalaman dan kesan saudara sebagai bagian dari lembaga pendidikan ini. Segala informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan digunakan hanya untuk tujuan penelitian disertasi ini.

Bagian 1: Profil Responden

1. Nama lengkap
Jawab
Muhammad Yunus
2. Status sebagai (pilih salah satu: santri, siswa, atau wali santri)
Jawab
Santri
3. Sudah berapa lama saudara menjadi bagian dari Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal?
Jawab
Sudah 4 (empat) tahun
4. Apa yang melatarbelakangi saudara memilih melanjutkan pendidikan ke Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Dulu dari pondok atau sekolah umum?
Jawab
Saya dulu mondok, memilih Pondok Pesantren APIK atas pilihan sendiri karena ingin belajar agama dari ulama-ulama besar.

Bagian 2: Pengalaman dalam Manajemen Pondok Pesantren

5. Bagaimana pengalaman saudara dalam menjalani aktivitas dan program pendidikan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? (Misalnya, metode pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, atau pembinaan karakter)

Jawab

Metode pembelajarannya baik, ekstrakurikuler juga bermacam-macam. Untuk pendidikan karakter juga diajarkan dalam bentuk pengetahuan nilai-nilai agama.

6. Bagaimana pendapat saudara tentang manajemen dan organisasi Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Apakah struktur organisasi dan tata kelola lembaga ini memfasilitasi kegiatan dan pembelajaran dengan baik?

Jawab

Manajemen baik.

7. Bagaimana peran kepemimpinan di Pondok Pesantren ini berpengaruh terhadap keberlangsungan dan kualitas pendidikan yang diberikan? Apakah kepemimpinan memberikan inspirasi dan arah bagi para santri dan siswa?

Jawab

Pimpinan pada pondok yakni Abah Kyai Haji Sholahuddin Humaidullah. Pimpinan pondok sangat inspiratif bagi kita karena pengetahuan agama beliau, pengalaman, penguasaan bahasa dan kearifan beliau. Meskipun beliau tidak mengajar setiap hari, tetapi beliau sangat memberikan inspirasi bagi kami.

Pada kaitannya dengan keberlangsungan dan kualitas pendidikan, peran pimpinan pondok sangat penting karena pondok ini berdiri karena kebesaran beliau. Selain itu Abah Kyai selalu mengingatkan kita untuk memegang teguh *"Almukhaafadhoni 'alaa qodiimissolikh wal akhzi bil jadiidil ashlakh"* yakni melestarikan budaya lama yang baik dan mengambil budaya modern yang lebih baik

Bagian 3: Fasilitas dan Pelayanan di Pondok Pesantren

8. Bagaimana penilaian saudara terhadap fasilitas dan sarana yang ada di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? Apakah fasilitas yang tersedia sudah memadai untuk mendukung kegiatan pendidikan dan kehidupan santri?

Jawab

Fasilitas dan sarana prasarana sudah cukup, tetapi lebih baik lagi kalau ditingkatkan karena semakin banyak jumlah santri. Jumlah santri per kelas lebih baik kalau jumlahnya sedikit karena jika jumlah santri banyak, maka akan mengurangi fokus.

9. Bagaimana pelayanan dan pengelolaan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal terhadap kebutuhan santri atau siswa? Apakah ada aspek tertentu yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan?

Jawab

Sudah baik.

10. Bagaimana layanan dalam proses belajar mengajar di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal, apakah sudah sesuai dengan harapan? Adakah contoh yang mendukung saudara menjawab demikian?

Jawab

Sudah

11. Bagaimana penguasaan ilmu pengetahuan kitab kuning dari para pengajar di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal?

Jawab

Penguasaan kitab kuning baik karena pengajar adalah alumni pondok APIK.

12. Bagaimana penguasaan ilmu pengetahuan umum dari para pengajar di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal?

Jawab

Baik.

13. Bagaimana penerapan ekstrakurikuler pada Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal?

Jawab

Baik, ekstrakurikuler disesuaikan dengan minat santri.

Bagian 4: Tantangan dan Dukungan dalam Menjalani Pendidikan di Pondok Pesantren

14. Apa saja tantangan yang saudara hadapi dalam menjalani pendidikan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal? (Misalnya, tantangan akademik, sosial, atau personal)

Jawab

Tantangan akademik, memang dipondok mempunyai mata pelajaran yang beda dengan sekolah umum. Saya dulu dari SMP jadi ketika di pondok banyak sekali bedanya. Saya harus belajar keras untuk ilmu agama, sedangkan ilmu pengetahuan umum insya Allah lebih mudah.

Tantangan sosial yaitu ketika kita berada ditengah masyarakat, maka banyak masyarakat yang mengira kita ahli agama, padahal kita baru belajar. Tetapi dibalik itu ada pula masyarakat yang mencibir, nanti mau kerja jadi apa. Tetapi saya sebagai santri, maka saya harus menunjukkan bahwa santri mempunyai nilai yang beda dalam belajar agama. Saya yakin bahwa Allah akan memberikan jalan bagi semua mahluk-Nya yang mendekat pada-Nya.

15. Bagaimana Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal mengatasi tantangan-tantangan tersebut? Apakah ada dukungan dan bimbingan yang diberikan untuk membantu menghadapi tantangan tersebut?

Jawab

Untuk mengatasi tantangan tersebut, maka santri harus giat belajar sehingga dapat memahami nilai-nilai yang ada pada kitab klasik sehingga santri akan mempunyai nilai yang berbeda dimata masyarakat.

16. Apakah ada peran serta dan partisipasi aktif dari para santri, siswa, atau wali santri dalam pengambilan keputusan atau perbaikan di Pondok Pesantren?

Jawab

Tidak ada

17. Apakah ada hal lain yang ingin saudara sampaikan terkait pengalaman saudara dalam menjalani pendidikan di Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal dan saran saudara terhadap manajemen di lembaga ini?

Jawab

Tidak ada

Lampiran 4. Struktur Tenaga Kependidikan Pendidikan Diniyah Formal Wustha APIK Kaliwungu Kendal



PENDIDIKAN DINIYAH FORMAL WUSTHO APIK

Pondok Pesantren Salaf Apik Kauman Kaliwungu Kendal Jateng 51372
SK : Dirjen Pendidikan Islam No : 3641 Tahun 2016 NSPDF : 221332400018
Telp. 08112780274 E-mail : pdf.apikkaliwungu@gmail.com Website : www.apikkaliwungu.com

Motto : Ikhtiyar Membentuk Muslim Alim Yang Amil

**STRUKTUR TENAGA KEPENDIDIKAN
PENDIDIKAN DINIYAH FORMAL WUSTHA APIK KALIWUNGU
KENDAL
PONDOK PESANTREN SALAF APIK KAUMAN KALIWUNGU**

I.	Pengasuh	: KH. M. Sholahuddin Humaiddulloh
II.	Penasehat	: Ky. M. Ghufuran Humaiddulloh
III.	Penanggung jawab	: KH. Ahmad Fadlullah Turmudzi
IV.	Komite Sekolah	: Ust. M. Rozikin
V.	Kepala Sekolah	: Ust. Syamsul Maarif
VI.	Waka Kurikulum	: Ust. Ka`bil Akhbar
VII.	Waka Kesiswaan dan Humas	: Ust. Saeful Huda
VIII.	Sekretaris	: 1. Ust. Faisal 2. Ust. Agus Sahal
IX.	Bendahara	: 1. Ust. Ali Ma`sum 2. Ust. M. Nafis
X.	Koordinator BK	: 1. Ust. Irfa`i 2. Ust. Sulaiman
XI.	Perpustakaan	: Ust. Abdul Majid
XII.	Sarana Prasarana	: 1. Ust. Tafsir 2. Ust. Ahwaludin 3. Ust. Khoirul Mirza
XIII.	TU	: 1. Ust . Iskandar Saelani
XIV.	Pembantu Umum	: 1. Mufidul Isnain 2. Maseno Yunus 3. Udik Ansori

Lampiran 5. Struktur Tenaga Kependidikan Pendidikan Diniyah Formal Ulya APIK Kaliwungu Kendal



PENDIDIKAN DINIYAH FORMAL ULYA APIK

Pondok Pesantren Salaf Apik Kauman Kaliwungu Kendal Jateng 51372
SK : Dirjen Pendidikan Islam No : 2926 Tahun 2015 NSPDF : 231233240005
Telp. 08112780274 E-mail : pdf.apikkaliwungu@gmail.com Website : www.apikkaliwungu.com

Motto : Ikhtiyar Membentuk Muslim Alim Yang Amil

STRUKTUR TENAGA KEPENDIDIKAN PENDIDIKAN DINIYAH FORMAL ULYA APIK KALIWUNGU KENDAL PONDOK PESANTREN SALAF APIK KAUMAN KALIWUNGU

I.	Pengasuh	:	KH. M. Sholahuddin Humaidulloh
II.	Penasehat	:	Ky. M. Ghufuran Humaidulloh
III.	Penanggungjawab	:	KH. Ahmad Fadlullah Turmudzi
IV.	Komite Sekolah	:	Ust. M. Rozikin
V.	Kepala Sekolah	:	Ust. Ahmad Nur Fauzi
VI.	Waka Kurikulum	:	Ust. Ka`bil Akhbar
VII.	Waka Kesiswaan dan Humas	:	Ust. Saeful Huda
VIII.	Sekretaris	:	1. Ust. Agus Sahal 2. Ust. Faisal
IX.	Bendahara	:	1. Ust. M. Nafis 2. Ust. Ali Ma`sum
X.	Koordinator BK	:	1. Ust. Irfa`i 2. Ust. Sulaiman
XI.	Perpustakaan	:	Ust. Abdul Majid
XII.	Sarana Prasarana	:	1. Ust. Tafsir 2. Ust. Ahwaludin 3. Ust. Khoirul Mirza
XIII.	TU	:	Ust. Iskandar Saelani
XIV.	Pembantu Umum	:	1. Mufidul Isnain 2. Maseno Yunus 3. Udik Ansori

Lampiran 6. Kurikulum Madrasah Salafiyyah Miftahul Hidayah (MSMH)



المدارس السلفية مiftahul Hidayah
MADRASAH SALAFIYYAH MIFTAHUL HIDAYAH
MSMH

Pondok Pesantren Salaf Apik Kauman Kaliwungu Kendal 51372 Telp. 08112780274

KURIKULUM
MADRASAH SALAFIYYAH MIFTAHUL HIDAYAH (MSMH)
DAN PDF APIK
Pondok Pesantren Salaf Apik Kauman Kaliwungu Kendal
Tahun 1443-1444 H/2023-2024 M

KITAB PELAJARAN KELAS I SP		
PAGI	SORE	MALAM
سلم المبتدي	المبادئ الفقهية	العقائد الدينية
فصلاتن		تيسير الخلاق
نظم الالا		اربع رسائل
جزء عم		
هداية الصبيان		
قواعد الخط العربية		
شعر بهاساعراب		
عقيدة العوام		

KITAB PELAJARAN KELAS II SP		
PAGI	SORE	MALAM
متن الأجرومية	مختصر جدا	متن البناء والأساس
سفينة الصلاة		العقائد الدينية 2
تحفة الاطفال		درر البهية
التصريف الاصطلاحي		تحصيل نيل المرام
تنبيه المتعلم		
الخريدة البهية		
الاخلاق للبنين		
جزء عم		

KITAB PELAJARAN KELAS I WUSTHA		
PAGI	SORE	MALAM
تقريرات الاجرومية	العشماوي	وصايا الأبا للأبناء
سفينة النجا		المنحة الخيرية
العوامل الجرجاني		تفسير الجالين 1
التصريف اللغوى		
خلاصة نور اليقين		
اداب العالم والمتعلم		
الجواهر الكلامية		
قواعد الخط العربية		
مصطلح التجويد		
قواعد الاعلال		

KITAB PELAJARAN KELAS II WUSTHA		
PAGI	SORE	MALAM
نظم العمريطي	فتح رب البرية	بداية الهداية
تيجان الدراري		تفسير جالين2
خلاصة 2		علم التفسير
نظم المقصود		منحة المغيث
بافضل		
تعليم المتعلم		
قواعد الاعراب		
الاربعين النواوية		
نظم الجزرية		

KITAB PELAJARAN KELAS III WUSTHA	
SIANG	MALAM
الفية ابن مالك 1	شرح ابن عقيل 1
السلم	حجة أهل السنة والجماعة
فتح القريب	تفسير جالين3
القواعد الاساسية	لغة العربية
كفاية العوام	الورقات
ابى جمرة	خلاصة3

KITAB PELAJARAN KELAS I ULYA	
SIANG	MALAM
فتح المعين 1	شرح ابن عقيل2
الفية ابن مالك2	الاقتصاد
رياض الصالحين 1	تفسير جلالين4
القواعد الأساسية	علم المنطق
تسهيل الطرقات	بيقوني
عدة الفارض	
الحصون الحميدية	

KITAB PELAJARAN KELAS II ULYA	
SIANG	MALAM
جوهر المكنون	لب المصون
فتح المعين2	نظم العروض
لب الأصول	الابانة
المنهل اللطيف	لغة العربية
فرائد البهية	تفسير جلالين4
رياض الصالحين 2	موعظة المؤمنين
أم البراهين	
سلم المنورق	

KITAB PELAJARAN KELAS III ULYA	
PAGI	SORE
عقود الجمان	منهاج العابدين
المحلى 1	الموطاء
المحلى 2	منهج ذوي النظر
المحلى 3	جمع الجوامع
المحلى 4	

Lampiran 7. Daftar Kitab Pondok Pesantren APIK Kaliwungu Kendal

العقائد الدينية	5
تيسير الخلاق	5
اربع رسائل	5
متن البناء والاساس	3
العقائد الدينية 2	3
درر البهية	3
تحصيل نيل المرام	3
وصايا الابرار للابناء	3
المنحة الخيرية	3
تفسير الجلالين 1	-
بداية الهداية	2
تفسير جلالين 2	-
علم التفسير	2
منحة المغيـث	2
شرح ابن عقيل 1	2
حجة اهل السنة والجماعة	2
تفسير جلالين 3	-
لغة العربية	-
الورقات	2
خلاصة 3	2
شرح ابن عقيل 2	2
الاقتصاد	-
تفسير جلالين 4	-
علم المنطق	2
بيقوني	2
لب المصون	1
نظم العروض	1
الابانة	1
لغة العربية	-
تفسير جلالين 4	-
موعظة المؤمنين	1
منهاج العابدين	1
الموطاء	1
منهج ذوي النظر	1
جمع الجوامع	1

Lampiran 8. Alokasi Kurikulum SIP Malam Pendidikan Diniyah Formal Tahun Ajaran 2023-2024 M

الخميس		الاربعاء		الثلاثاء		الاثنين		الاحد		السبت		اسم	نمرة
II Ulya ABC	موضة الوثنين	I Ulya C	علم المنطق									الأستاذ مجد على معصوم	.1
		III Wustha C + D	الورقات							II Ulya ABC	لب المصون	الأستاذ شريف الدين	.2
						II Ulya ABC	الابانة	I Ulya A + B	الاقتصاد			الأستاذ مصباح المنير	.3
				I Ulya A + B	شرح ابن عقيل 2					I Ulya A + B	شرح ابن عقيل 2	الأستاذ صفان مفي	.4
						III Wustha A + B	تفسير جلالين 3			II Ulya ABC	نظم العروض	الأستاذ رافعين	.5
III Wustha A + B	خلاصة 3					I Ulya A + B	تفسير جلالين 4					الأستاذ مجد توفيق	.6
												الأستاذ أحمد أحوال الدين	.7
III Wustha C + D	خلاصة 3	II Ulya ABC	تفسير جلالين 5									الأستاذ أدي قشيري	.8
		II Wustha A + B	منحة المغيث					III Wustha A + B	حجة أهل المننة			الأستاذ خير المرزى	.9
						I Ulya C	تفسير جلالين 4					الأستاذ مجد أكرم الصالحين	.10
		II Wustha C + D	منحة المغيث			III Wustha C + D	تفسير جلالين 3					الأستاذ مجد عفيف الدين	.11
				II Wustha C + D	بداية الهداية					II Wustha C + D	بداية الهداية	الأستاذ فضل الله	.12
								I Ulya C	الاقتصاد	III Wustha C + D	شرح ابن عقيل 1	الأستاذ سلامون	.13
				I Ulya C	شرح ابن عقيل 2			III Wustha C + D	حجة أهل السنة	I Ulya C	شرح ابن عقيل 2	الأستاذ عرفان فهمي مولانا	.14
II Wustha C + D	تفسير جلالين 2			III Wustha A + B	لغة العربية			II Wustha C + D	تفسير جلالين 2			الأستاذ إسكندر سيلاني	.15
I Ulya A + B	بيقوني	III Wustha A + B	الورقات									الأستاذ حسني مبارك	.16

17.	الأستاذ هارون رشيد	شرح ابن عقيل 1	III Wustha A + B				تفسير الجلالين 1	I Wustha D										تفسير الجلالين 1	I Wustha D
18.	الأستاذ حُميدي	بداية الهداية	II Wustha A + B						بداية الهداية	II Wustha A + B								بيقوني	I Ulya C
19.	الأستاذ مجد خيدر مصطفى						تفسير الجلالين 1	I Wustha E + C									تفسير الجلالين 1	I Wustha E + C	
20.	الأستاذ ماسينو يونس سُداد						العقائد الدينية 2	II SP A + B											
21.	الأستاذ مجد إكرام						علم التفسير	II Wustha A + B									علم المنطق	I Ulya A + B	
22.	الأستاذ رُقُلدي يوسف						تفسير جلالين 2	II Wustha A + B									تفسير جلالين 2	II Wustha A + B	
23.	الأستاذ مجد فضالي	وصايا الألبا للأبناء	I Wustha E + C				علم التفسير	II Wustha C + D									وصايا الألبا للأبناء	I Wustha E + C	
24.	الأستاذ سهل محفوظ شفاء	وصايا الألبا للأبناء	I Wustha D														وصايا الألبا للأبناء	I Wustha D	
25.	الأستاذ مجد يوسف	تحصيل نيل المرام	II SP D + E														تحصيل نيل المرام	II SP D + E	
26.	الأستاذ أوديك أنصاري	وصايا الألبا للأبناء	I Wustha A + B														درر البهية	II SP D + E	
27.	الأستاذ نور خالص	تحصيل نيل المرام	II SP C														تحصيل نيل المرام	II SP C	
28.	الأستاذ أولى النهى زيني						تفسير الجلالين 1	I Wustha A + B									تفسير الجلالين 1	I Wustha A + B	
29.	الأستاذ قريب هداية الله						المنحة الخيرية	I Wustha A + B									المنحة الخيرية	I Wustha A + B	
30.	الأستاذ مخدوم زيني						المنحة الخيرية	I Wustha E + C									المنحة الخيرية	I Wustha E + C	
31.	الأستاذ أحسن الملل						المنحة الخيرية	I Wustha D									المنحة الخيرية	I Wustha D	
32.	الأستاذ مجد نور خاتم	تحصيل نيل المرام	II SP A + B														تحصيل نيل المرام	II SP A + B	
33.	الأستاذ حسن المرام						متن البناء والاساس	II SP C									متن البناء والاساس	II SP C	
34.	الأستاذ عرفان نور رحمن						اربع رسائل	I SP E									اربع	I SP E	

	رسائل												
II SP A + B	متن البناء والأساس							II SP A + B	متن البناء والأساس			الأستاذ مستقيم	.35
I SP C	اربع رسائل					I SP C	اربع رسائل					الأستاذ مجد عز الدين	.36
I SP D	اربع رسائل	II SP A + B	درر البهية			I SP D	اربع رسائل					الأستاذ منير عبد الله	.37
II SP D + E	متن البناء والأساس					II SP C	العقائد الدينية 2	II SP D + E	متن البناء والأساس			الأستاذ مجد حفيظ	.38
I SP B	اربع رسائل					I SP B	اربع رسائل					الأستاذ أحمد راغب الخير	.39
		I SP E	تيسير الخلق					I SP E	تيسير الخلق			الأستاذ مجد أوفى عدفاني	.40
		I SP B	تيسير الخلق					I SP B	تيسير الخلق			الأستاذ مجد قارئ حامد	.41
		I SP D	تيسير الخلق					I SP D	تيسير الخلق			الأستاذ فضلي جزاء الأوفى	.42
		II SP C	درر البهية	I SP A	العقائد الدينية 1					I SP A	العقائد الدينية 1	الأستاذ مجد زياد العلوي	.43
		I SP C	تيسير الخلق					I SP C	تيسير الخلق			الأستاذ مجد أولو الإلهام العنيق	.44
				I SP B	العقائد الدينية 1					I SP B	العقائد الدينية 1	الأستاذ سيف الهداية	.45
				I SP E	العقائد الدينية 1					I SP E	العقائد الدينية 1	الأستاذ مجد يعقوب	.46
				I SP C	العقائد الدينية 1	II SP D + E	العقائد الدينية 2			I SP C	العقائد الدينية 1	الأستاذ جاجع نور رحمن	.47
I SP A	اربع رسائل					I SP A	اربع رسائل					الأستاذ أغيث عبد القادر	.48
				I SP D	العقائد الدينية 1					I SP D	العقائد الدينية 1	الأستاذ أولى النهى منقوص	.49
		I SP A	تيسير الخلق					I SP A	تيسير الخلق			الأستاذ رفي مولانا	.50

Lampiran 8. Sarana Prasarana



PP. SALAT APIK KAUMAN KALIWUNGU KENDAL JAWA TENGAH 51372
SK MenkumHAM No : AHU-0008809. AH. 01. 04. Tahun 2015
Telp. 08112780274

DAFTAR SARANA DAN PRASARANA

1. Daftar Sarana Pondok Pesantren

No	Jenis Sarana	Jumlah	Ket
1.	Tenis Meja	1	Baik
2.	Papan Tulis	20	Baik
3.	Meja Pengajar	20	Baik
4.	Kursi Pengajar	20	Baik
5.	Almari Kantor	6	Baik
6.	Kursi dan Meja Belajar	40	Baik

2. Daftar Prasarana Pondok Pesantren

No	Jenis Bangunan	Luas (m ²)	Jumlah	Keterangan
1.	Gedung Asrama Santri	600	5	Baik & Kurang Baik
2.	Kamar Guru	24	19	Baik
3.	Ruang Kelas	120	18	Baik & Kurang Baik
4.	Kantor Jamiyah	24	5	Baik & Kurang Baik
5.	Ruang Perpustakaan	132	1	Kurang Baik
6.	Ruang Koprasi	80	1	Baik
7.	Ruang Rental Komputer	96	1	Baik
8.	Ruang Tamu	97	1	Baik
9.	Ruang Administrasi	112	1	Baik
10.	Kamar Mandi Santri	12	11	Baik & Kurang Baik
11.	Kamar Mandi Guru	12	6	Baik
12.	Kamar Kecil Santri	6	8	Baik & Kurang Baik
13.	WC Santri	12	13	Baik & Kurang Baik
14.	Kamar Mandi Tamu	12	3	Baik
15.	Gudang Koprasi	80	1	Baik
16.	Kantor Pondok & Madrasah	50	1	Baik
17.	Kantor Wajar Dikdas	70	1	Baik
18.	Kantor PDF APIK	94	1	Baik
19.	Ruang Kesehatan	133	1	Baik

Kendal, 19 April 2021

Mengetahui,
Ketua Yayasan PP APIK


KH. Fadlullah Turmudzi

Lampiran 9. Surat Rekomendasi Penelitian



PEMERINTAH KABUPATEN KENDAL

BADAN PERENCANAAN, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Jl. SoekarnoHatta No. 193 Kendal (51313) telp/fax. (0294) 381225
Email: baperlitbang@kendalkab.go.id website: baperlitbang.kendalkab.go.id

SURAT REKOMENDASI PENELITIAN
Nomor :070 / 2322R / Litbang / 2023

I Dasar : Peraturan Bupati Kendal Nomor 10 Tahun 2006 tanggal 29 Maret 2006 tentang Pelayanan Rekomendasi Penelitian.

II Membaca : Surat Tanda Terima Pemberitahuan Pelaksanaan Penelitian dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Kendal Nomor : 070 / 1804 / IX / 2023, tanggal 18 September 2023, atas nama Mahrus .

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal bertindak atas nama Bupati Kendal menyatakan tidak keberatan atas pelaksanaan penelitian di Wilayah Kabupaten Kendal yang dilaksanakan oleh:

1 Nama : MAHRUS

2 Pekerjaan : Mahasiswa

3 Alamat : Banyuputih RT 01 RW01 Kec. Banyuputih Kab. Batang

4 Penanggung jawab : Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd

5 Judul penelitian : MANAJEMEN PONDOK PESANTREN ASRAMA PELAJAR ISLAM KAUMAN (APIK) KALIWUNGU KENDAL

6 Lokasi : Pondok Pesantren Asrama Pelajar Islam Kauman (APIK) Kaliwungu Kendal

Dengan ketentuan - ketentuan sebagai berikut :

a. Pelaksanaan penelitian tidak disalahgunakan untuk tujuan yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah.

b. Sebelum pelaksanaan penelitian langsung kepada masyarakat, maka harus terlebih dahulu melaporkan kepada pimpinan Wilayah/ Desa/ Kelurahan setempat.

c. Setelah penelitian selesai agar memberitahukan dan menyampaikan hasilnya kepada Bupati Kendal c.q. Kepala Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal selambat-lambatnya 15 hari kerja.

III Surat ijin penelitian ini berlaku dari tanggal 18 September 2023 sampai dengan 18 Desember 2023



Ditetapkan di Kendal
Pada tanggal 18 September 2023

a.n. BUPATI KENDAL
Kepala Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan
Ub.
Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan



naskah ini
sudah diterbitkan
secara elektronik

ADJI HENDRA LIESTYAWAN, S.IP
Pembina / IV a
NIP. 1981061720050110015

Tembusan :

1 Bupati Kendal (sebagai laporan);

2 Kepala Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal;

3 Saudara Mahrus;

4 Pertiinggal;

Dokumen ini telah disahkan secara elektronik melalui website sijeli.kendalkab.go.id
kode validasi :3M14C3 dapat dicek website sijeli.kendalkab.go.id/validasi