

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Profil dan Gambaran Umum Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan

#### 1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang di tengah-tengah tradisi bangsa Indonesia. Oleh karena itu di dalam penjajahan pondok pesantren merupakan kubu pertahanan yang memiliki peranan penting bagi perjuangan bangsa. Pesantren masih terus dipertahankan dan bahkan dikembangkan agar dapat meningkatkan peranannya dalam rangka menciptakan manusia seutuhnya.

Membentuk manusia seutuhnya, baik lahir maupun batin adalah tujuan pembangunan nasional. Hal ini merupakan tanggung jawab bangsa Indonesia tanpa terkecuali. Membangun manusia berarti menyiapkan sekaligus membentuk manusia yang berkualitas baik dalam berfikir, keterampilan, kualitas moral (agama) yang mutlak ditentukan manusia sebagai *kholifah fil ardlil*.

Ide untuk mendirikan pondok pesantren yang representatif itu muncul ketika KH. Hudun Abd. Ghoni Umar, AS berfikir untuk masa depan bangsa, negara, dan agama untuk ikut mendidik umat dari seluruh lapisan masyarakat serta menyiapkan cendekiawan muslim yang mampu berbuat demi kepentingan pembangunan masa depan umat. Maka pada hari selasa wage tanggal 1 Muharrom 1408 H yang bertepatan pada tanggal 25 Agustus 1987 M telah didirikan Pondok Pesantren Salaf Modern "NURUL HUDA" atas dukungan masyarakat. Sedangkan keberadaannya telah diakui kualitasnya karena menampung dan membina para santri untuk

menimba ilmu agama dan umum hingga pengabdian di segala bidang termasuk masyarakat.<sup>1</sup>

## 2. Identitas Lembaga

Adapun identitas lembaga Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan adalah sebagai berikut :

Nama Ponpes	: Salaf Modern Nurul Huda
No. Statistik Ponpes	: 510033200292
Alamat Ponpes	: Jl. Jepara-Bugel Km. 03 Mantingan
Kode POS	: 59421
Desa	: Mantingan
Kecamatan	: Tahunan
Kabupaten	: Jepara
Provinsi	: Jawa Tengah
Telp	: 081215299970
NPWP	: 00.513.129.7-516.000
Email	: pp.salafmodernnurulhuda@gmail.com
Titik Kordinat Pesantren	:
a. Latitude	: -6.620879
b. Longitude	: 110.663583
Nama Pendiri	: KH. M. Sholahuddin Hudun AG.
Nama Pengasuh	: K. Muhammad Sholahuddin
Nama yayasan	: Yayasan Nurul Huda Hudun Abdul Ghoni
Letak Geogravis	: Dataran Rendah
Potensi Ekonomi	: Daerah Indutri
Ijin Operasional	: 3424/Kk.11.20/3/PP.00/01/2017
Kepemilikan Tanah	: Milik Yayasan
Luas Tanah	: 4.383 M <sup>2</sup>
Luas Bangunan	: 860 M <sup>2</sup> . <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dokumentasi Profil Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan, dikutip pada tanggal 5 Mei 2018.

<sup>2</sup> Dokumentasi Identitas Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan, dikutip pada tanggal 5 Mei 2018.

### 3. Letak Geografis

Berdasarkan letak geografisnya, Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan terdapat di Desa Mantingan Kecamatan Tahunan Kabupaten Jepara. Pondok Pesantren ini dapat ditempuh sekitar  $\pm$  3 KM dari Kabupaten Kota Jepara dan perjalanan sekitar 25 menit. Lebih tepatnya lagi Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan berada di jalan raya Jepara–Kedung KM 03 desa Mantingan Rt 18 Rw 06 Kecamatan Tahunan Kabupaten Jepara.<sup>3</sup> Penduduk Desa Mantingan secara garis besar bermata pencaharian industri furniture, karena desa ini merupakan asal mula ukiran Jepara yang sangat terkenal di berbagai belahan nusantara.

Dalam lingkup pendidikan, Desa Mantingan terdapat beberapa lembaga pendidikan Islam baik madrasah maupun pondok pesantren. Dalam lingkup pondok pesantren termasuk di dalamnya adalah Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan. Secara geografis pondok pesantren ini memiliki 3 keuntungan strategik di antaranya adalah :

- a. Lokasi ini cukup dekat dengan jantung kota, transportasinya mudah dijangkau karena lokasi berada dekat dengan jalan raya.
- b. Lokasi ini suasana kampung yang tenang (dikelilingi sungai, sawah, cuaca bersih) sekaligus mendukung suasana belajar mengajar yang maksimal.
- c. Lokasi wilayah ini belum ada pendidikan yang representative dan terpadu.

Dalam batasan wilayah pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan dikelilingi beberapa desa di antaranya adalah :

- Sebelah utara : Perkampungan warga
- Sebelah barat : Persawahan milik warga & pondok pesantren
- Sebelah Selatan: Perkampungan warga

---

<sup>3</sup> Dokumentasi EMIS Pondok Pesantren tahun 2018 , dikutip pada tanggal 5 Mei 2018.

Sebelah Timur : Jl. Raya Jepara – Kedung  
Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan juga memiliki banyak keunikan sehingga dapat mengembangkan sarana kebutuhan guna untuk mencapai visi dan misi pondok pesantren.<sup>4</sup>

#### 4. Visi, Misi dan Tujuan Pondok Pesantren

##### a. Visi Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan

Dalam upaya mempersiapkan anak bangsa yang siap berkompetisi dalam berbagai persaingan baik ditingkat lokal ataupun regional, maka perlu ditetapkannya visi di Pondok Pesantren Nurul Huda Mantingan sebagai berikut :

“ Cerdas, Terampil, Santun, dan Beriman Kepada Allah”<sup>5</sup>

##### b. Misi Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan

- 1) Sadar berpengetahuan pendidikan agama Islam
- 2) Memberikan kesempatan luas terhadap masyarakat dalam berproses pendidikan
- 3) Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pendidikan
- 4) Mengembangkan *skill* dan potensi santri terhadap kebutuhan diri dan masyarakat
- 5) Menciptakan lingkungan pondok pesantren yang kondusif, bersih, nyaman dan asri dengan pembiasaan para santri
- 6) Mengembangkan sitem budaya dan karakter Islami dalam kebiasaan hidup sehari hari di lingkup pesantren dan masyarakat
- 7) Menumbuh kembangkan sifat santun, ramah dan disiplin serta beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Observasi Lingkungan Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan pada tanggal 5 Mei 2018.

<sup>5</sup> Dokumentasi Visi Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Dikutip pada tanggal 7 Mei 2018.

<sup>6</sup> Dokumentasi Misi Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Dikutip pada tanggal 7 Mei 2018.

c. Tujuan Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan

Dalam tujuan umum pondok pesantren dapat dilihat sebagai berikut :

- 1) Membekali para santri dengan taukhid yang benar dan kuat
- 2) Membekali keilmuan (keIslaman) dan sekaligus mentransfer dan mengamalkannya
- 3) Menanamkan pengetahuan dan keterampilan dalam hal yang berhubungan dengan masalah-masalah kemandirian guna memperoleh dan menciptakan lapangan kerja.
- 4) Mencetak alumni pondok pesantren yang beriman kepada Allah
- 5) Memiliki kurikulum yang berstandar nasional yang berlandaskan ilmu agama, pengetahuan, dan teknologi
- 6) Mencetak santri yang mampu mengkaji kitab-kitab karangan para ulama'
- 7) Terwujudnya suasana yang sinergis antara warga pondok pesantren serta seluruh lapisan masyarakat
- 8) Memiliki sarana dan prasarana yang baik dan berkualitas sehingga dapat menunjang proses pembelajaran santri
- 9) Memiliki rencana anggaran yang efisien sehingga dapat terjangkau oleh lapisan masyarakat
- 10) Berkembangnya kebiasaan kepedulian terhadap kerusakan dan pelestarian lingkungan pondok pesantren.

Sedangkan tujuan khusus pondok pesantren adalah :

- 1) Agar santri mampu berbahasa Arab dengan baik dan benar sebagai alat untuk mengkaji ilmu agama Islam
- 2) Santri mampu membaca Al-Qur'an dan Sunnah, juga kitab-kitab kuning.
- 3) Menerapkan akhlaqul karimah dalam kehidupan kesehariannya serta terampil dalam urusan-

urusan yang ada hubungannya dengan duniawi dan ukhrowi.<sup>7</sup>

## 5. Karakter Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan

Pendidikan pondok pesantren merupakan pendidikan non formal yang ada di Indonesia dan menurut sejarah merupakan pendidikan permulaan yang ada di Indonesia. Pondok pesantren merupakan pendidikan yang pertama di Indonesia dalam mencerdaskan anak bangsa. Maka dari itu, pondok pesantren sangat berpengaruh dalam pendidikan di Indonesia sampai sekarang ini.

Perkembangan zaman, pondok pesantren juga mengalami perubahan dalam sistem pembelajarannya. Dari sistem salaf sebagian ada perubahan ke dalam sistem pembelajaran modern, akan tetapi sistem salaf tersebut tidak akan hilang dari pembelajaran di pondok pesantren, sebab pendidikan salaf itu merupakan karakter pembelajaran pondok pesantren.

Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara menggunakan dua sistem terpadu yaitu sistem pembelajaran salaf dan sistem pembelajaran modern, sehingga pondok pesantren tersebut dinamakan Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara. Kedua sistem pembelajaran tersebut mempunyai karakteristik sebagai berikut:

### a. Karakteristik salaf

Karakteristik salaf karena sistem pembelajaran di Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara menggunakan kurikulum salaf yaitu materi ajar menggunakan kitab salaf (kuning) dengan menggunakan pendekatan tradisional yaitu dengan memberikan *syakal* dan memberikan makna atau *murod* pada kata.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Dokumentasi Tujuan Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Dikutip pada tanggal 7 Mei 2018.

<sup>8</sup> Observasi di Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara tanggal 7 Mei 2018.



b. Karakteristik modern

Karakteristik pendidikan modern di Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara yaitu sebagai berikut:

- 1) Sistem pembelajarannya klasikal yaitu tingkatan berdasarkan kelas
- 2) Menerapkan 8 standar pendidikan nasional
- 3) Jenjang kelas didasarkan pada satuan waktu yaitu catur wulan.
- 4) Memiliki kurikulum yang mandiri.
- 5) Memiliki kalender akademik.
- 6) Melaksanakan sistem evaluasi berkala (catur wulan)
- 7) Menggunakan sistem kenaikan kelas.<sup>9</sup>

**6. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan**

Dalam setiap organisasi perlu adanya penataan kestrukturannya. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah pembagian tugas dalam sebuah organisasi yang didirikan, tidak terkecuali pondok pesantren. Setiap lembaga pendidikan Islam yang memiliki siswa dengan menggunakan penataan struktural administrasi yang dinamis, maka kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan secara teratur sesuai dengan pembidangnya yang disepakati bersama. Dengan adanya struktur dalam pondok pesantren, kewenangan masing-masing unit kerja yang didukung oleh kerjasama yang baik akan membantu tercapainya tujuan yang ingin dicapainya. Jadi, keberadaan suatu lembaga pendidikan Islam atau pondok pesantren tidak bisa lepas dari suatu organisasi yang terdapat di dalamnya. Tanpa adanya struktur tersebut maka pondok pesantren akan mengalami kesulitan dalam melakukan pengorganisasian dan pengkoordinasian dengan berbagai aktivitas dan tugas sehingga sulit mencapai tujuan yang diharapkan.

---

<sup>9</sup> K. Muhammad Sholahuddin, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018, Wawancara 1, Transkrip.

Tabel 4.1  
 Struktur Organisasi Pengurus Pondok Pesantren Salaf  
 Modern Nurul Huda Mantingan  
 pada tahun 2018 adalah sebagai berikut :<sup>10</sup>

NO	JABATAN	NAMA PENGURUS
1	Pendiri	KH. Hudun Abd. Ghoni Umar, AS
2	Pengasuh	K. Muhammad Sholahuddin
3	Ketua pondok	1. Muhammad Najib 2. Shohibut Ta'rif
4	Sekretaris	M. Husein Mansur
5	Bendahara	1. Fahrul Ni'am 2. Ahmad Afandi
6	Seksi-seksi	
	i. Pendidikan	1. Afif Qomarudin 2. Syu'aib Anwari 3. Aminuddin Jauhari
	ii. Keamanan	1. Ahmad Mubasyir 2. Ahmad Rifa'I 3. Ahmad Afandi
	iii. Olahraga & Kesehatan	1. Ahmad rifa'I, 2. M. Shohibut Ta'rif 3. Ari Ardiyansyah
	iv. Keterampilan	1. A. Sukriyanto 2. Nashihul Amin 3. Ahmad Wibowo
	v. Kebersihan	1. A. Syuaib Anwari 2. M. Haris Afifudin 3. M. Nurul Rizal
	vi. Tata usaha	1. M. Suwarno 2. Muhammad Najih 3. Aminuddin Jauhari

<sup>10</sup> Dokumentasi Struktur Organisasi Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara tanggal 7 Mei 2018.



Adapun tugas dan tanggung jawab pengurus pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan sebagai berikut :<sup>11</sup>

Tabel 4.2  
Tugas dan Tanggung Jawab Pengurus

a. Pengasuh :	- Merencanakan, mengaplikasikan, dan mengevaluasi kegiatan seluruh pengurus Pondok Pesantren Nurul Huda Mantingan
b. Ketua :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berkonsultasi dengan pengasuh dan dewan pengasuh.</li> <li>- Melakukan kontrolling terhadap tugas-tugas pengurus.</li> <li>- Memberikan motivasi dan apresiasi terhadap pengurus.</li> <li>- Melakukan teguran kepada pengurus yang melanggar.</li> </ul>
c. Sekretaris :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melengkapi dan memelihara ATK.</li> <li>- Bersama ketua menyelenggarakan rapat dan mencatat hasil rapat.</li> <li>- Melengkapi buku-buku administrasi pesantren dan kepengurusan.</li> <li>- Membuat dan melengkapi papan bagan organisasi.</li> <li>- Jadwal harian, bulanan, dan pengajian Kutubus Salaf.</li> <li>- Mengatur keluar masuknya surat dan mencatat dalam buku agenda surat</li> <li>- Mengonsep dan membuat surat</li> </ul>

<sup>11</sup> Dokumentasi Tugas Pengurus Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara tanggal 7 Mei 2018.

	<p>menyurat yang dibutuhkan pondok.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bersama Ketua menandatangani surat keluar.</li> <li>- Membuat buku agenda surat keluar dan masuk.</li> <li>- Mengisi papan pengumuman</li> <li>- Melakukan sensus santri.</li> <li>- Mendokumentasikan arsip dan foto organisasi</li> <li>- Bersama ketua membentuk panitia penerimaan pendaftaran santri baru dan melengkapi administrasinya.</li> <li>- Membuat kwitansi pembayaran untuk santri baru.</li> <li>- Mendata santri baru dan memasukkannya ke buku induk santri.</li> </ul>
<p>d. Bendahara :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merencanakan dan mengatur serta menentukan kebijaksanaan mekanisme keuangan secara keseluruhan.</li> <li>- Mengatur dan menentukan kebijaksanaan penggalian dana.</li> <li>- Mengadakan pencatatan terhadap sirkulasi keuangan secara keseluruhan.</li> <li>- Bertanggung jawab terhadap seluruh mekanisme keuangan Pondok Pesantren</li> </ul>
<p>e. Seksi pendidikan :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat jadwal kegiatan belajar</li> <li>- Melakukan koordinasi dengan pengurus terhadap pelaksanaan kegiatan belajar rutin, mingguan dan insidental.</li> <li>- Melaksanakan program liqo'</li> <li>- Melakukan kontrol terhadap pelaksanaan kegiatan belajar</li> </ul>

	<p>santri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan pembinaan kemampuan baca Al-Qur'an dan Mu'allim Al-Qur'an</li> <li>- Membuat jadwal pengajian, baik yang di ampu oleh pengasuh dan Asatidz</li> <li>- Menyelenggarakan acara khitobah mingguan, bulanan dan diskusi ilmiah</li> <li>- Menyelenggarakan kegiatan Bahtsul Masail Diniyah</li> <li>- Bersama bagian lain yang terkait melaksanakan pelatihan-pelatihan peningkatan kemampuan santri</li> </ul>
f. Seksi keamanan :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkoordinir dan mengikutsertakan santri dalam menjaga keamanan dan ketertiban.</li> <li>- Membuat tim patroli keamanan pondok.</li> <li>- Membuat jadwal pengabsenan santri</li> <li>- Membuka dan menutup gerbang pada waktu yang telah di tentukan.</li> <li>- Menangani pemberlakuan jam malam.</li> <li>- Ikut serta mengontrol ketertiban saat kegiatan berlangsung.</li> <li>- Mengontrol dan mengadakan penyidikan serta memberi sanksi bagi santri yang melanggar peraturan yang berlaku.</li> <li>- Menggeledah hp, alat pemutar music dan video</li> <li>- Mengadakan pengeledahan berkala</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjaga stabilitas (menangani kegaduhan)</li> <li>- Menjadi mediator bagi santri yang bertikai.</li> <li>- Membuat jadwal piket petugas</li> <li>- Mengontrol dan memberi sanksi bagi santri yang melakukan pelanggaran.</li> <li>- Menangani dan mengontrol perizinan santri</li> <li>- Mengoperasi rambut panjang</li> </ul>
<p>g. Seksi olahraga :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengadaan kotak P3K dan mengontrol kelengkapan isinya.</li> <li>- Pengadaan peralatan kesehatan pondok.</li> <li>- Melengkapi dan melayani kebutuhan santri terhadap obat-obatan.</li> <li>- Melakukan kontrol kesehatan santri secara teratur.</li> <li>- Operasi/pemeriksaan kuku.</li> <li>- Mengkoordinir pelaksanaan posyandu remaja.</li> <li>- Mendata dan mengurus santri yang sakit.</li> <li>- Merawat serta melayani kebutuhan santri yang sakit.</li> <li>- Mengantar santri yang sakit ke tempat periksa (berobat)</li> <li>- Membuat surat keterangan sakit bagi santri yang sakit untuk izin sekolah.</li> <li>- Mendata santri yang pulang karena sakit.</li> <li>- Mengadakan dan menjadwalkan aktifitas olahraga.</li> <li>- Mengadakan penyuluhan kesehatan.</li> <li>- Bekerjasama dengan bagian ketertiban dan keamanan</li> </ul>

h. Seksi keterampilan :	<p>membuat jadwal olahraga</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Merencanakan program kerja yang berkaitan dengan kewiraswastaan</li> <li>- Meningkatkan usaha-usaha yang berhubungan dengan koperasi santri</li> <li>- Mengadakan diskusi kewirausahaan santri</li> <li>- Melatih keterampilan santri</li> </ul>
i. Seksi kebersihan :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat jadwal dan mengontrol piket kebersihan harian dan kerja bakti (<i>roan</i>)</li> <li>- Mengkoordinir penertiban jemuran.</li> <li>- Mengurusi pakaian yang jatuh berserakan.</li> <li>- Mengontrol wadah-wadah kotor dan timbunan sampah pada setiap asrama dan lingkungan pondok.</li> <li>- Memberi sanksi bagi santri yang melanggar peraturan kebersihan.</li> <li>- Menilai kebersihan asrama dan daerah.</li> <li>- Bertanggung jawab atas kebersihan dan kerapian Pondok Pesantren.</li> <li>- Membuat jadwal piket dan memantaunya.</li> <li>- Melengkapi peralatan kebersihan.</li> <li>- Melengkapi dan memelihara alat-alat kebersihan.</li> <li>- Bersama kesehatan memberikan penyuluhan kebersihan.</li> <li>- Mempelajari dan melakukan manajemen pengelolaan sampah.</li> </ul>

j. Seksi tata usaha :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu administrasi bendahara</li> <li>- Perencanaan sarana dan prasarana madrasah</li> <li>- Administrasi persuratan dan kearsipan</li> <li>- Pendataan santri</li> <li>- Mengadakan layanan khusus</li> </ul>
-----------------------	--

**7. Keadaan Ustadz**

Sebuah lembaga pendidikan, guru merupakan faktor yang sangat dominan terhadap keberhasilan proses belajar mengajar. Oleh karena itu sumber daya guru dalam hal ini sangat menentukan di dalam proses pencapaian tujuan pengajaran. Dapat dikatakan bahwa berhasil tidaknya suatu proses pengajaran terletak kepada eksistensi guru sebagai pendidik itu sendiri.

Di bawah ini merupakan data ustadz atau guru pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara yaitu:

**Tabel 4.3**

**Daftar Ustadz Pondok Pesantren Nurul Huda Mantingan Tahun 2018<sup>12</sup>**

No	Nama	Mapel	Status
1	Subekan, S.Ag	Bahasa Indonesia	GTY
2	Ali, S.Pd	Matematika	GTY
3	Iswanto, S.Ag	Geografi & Sejarah	GTY
4	Ali Mahmudi	Bahasa Inggris	GTY

<sup>12</sup> Dokumentasi Ustadz-ustadz Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara tanggal 7 Mei 2018.



5	Ma'aruf, SE	Ekonomi Akutansi	GTY
6	Drs. Nur Khandir	PPKn	GTY

Kondisi ustadz Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan dapat dilihat dari data yang terdapat di tabel. Dari data guru ini Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan merupakan lembaga pendidikan yang sudah memiliki sumber daya manusia yang baik walaupun dari data ini dapat dilihat bahwa guru di pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan rata-rata belum secara keseluruhan S-1, namun demikian modal sumber daya manusia ini sudah dapat dibilang sudah mencukupi bagi sebuah lembaga pendidikan setingkat pondok pesantren.

#### 8. Keadaan Santri

Proses belajar mengajar tidak akan berjalan tanpa adanya obyek pendidikan yakni santri. Di sini santri merupakan komponen dalam pendidikan, begitu pula dengan Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan, dalam pembelajaran tidak lepas dari pada santri. Adapun keadaan santri Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 4**  
**Keadaan Santri Ponpes Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Tahun 2018**<sup>13</sup>

NO	NAMA	L/P	ORANG TUA	
			IBU	AYAH
1	Ahmad Afandi	L	Kusimah	Jupri
2	M. Ari Ardiyansah	L	Sri Yuliyati	Suyanto
3	Ahmad Mamduh	L	Nor Hidayah	Mastur

<sup>13</sup> Dokumentasi Keadaan Santri Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan, Dikutip pada tanggal 10 Mei 2018.

4	Ahmad Sukriyanto	L	Siti Rondiyah	Adenan
5	Aji Prabowo	L	Sriwati	Supari
6	Aulia Akmam	L	Rofik	Abdul Ghofur
7	Khoirul Anam	L	Munawaroh	Warsidi
8	Khoirul Anam	L	Monah	Khoirul Anam
9	M. Amirul Wildan	L	Latiful Azizah	Sukadar
10	Muhammad Athour Rohman	L	Siti Rahmawati	Legiman
11	Muhamad Kharis Afifuddin	L	Sri Eko Wati	Karnawi
12	Muhammad Lukman Khaqim	L	Suyani	Mustaqim
13	Muhammad Mustarsyidin	L	Nur Aini	Zaenal Arifin
14	Muhammad Syafrizal Maulana	L	Alamah	Zainal Syafi'i
15	Ahmad Miftahul Rozak	L	Kusnah	Supa'at
16	Muhammad Husein Mansur	L	Yuli Astutik	Achmad Faqih
17	Muhammad Farikhul Yaqin	L	Yatini	Ahmad Rolik
18	Ahmad Ubaidillah Alfin	L	Khoirul Jannah	Amin Thoriq
19	Muhammad Iqbal	L	Kholidah	Kastari
20	Taufik Ismail	L	Norma Asmarani	Norma Asmarani
21	Muhammad Aan Khunaifi	L	Anik Suliyati	Anik Suliyati
22	Iftita Rizki	P	Tampi	Hasyim

	Amalia		Fatimah	Annur
23	Ghufron Muchajjalin	L	Roisatun	Muhammad Musyaffa'
24	Muhammad Nurul Rizal	L	Lasmi	Sayudi
25	Rahmania Sari	P	Khotimah	Ali Safuan
26	Fatimah Tuzaroh	P	Solekhatun	Supriyo
27	Ahmad Najichul Fikri	L	Eti Kusmiyati	Muhlisun
28	Muhammad Najib	L	Ulfatur Rohmah	Sholihin
29	Ahmad Syuaib Anwari	L	Siti Romdhonah	Abdul Ghofarcripto
30	Abdullah Al Irsyad	L	Wiwik Nur Hidayah	Nursyid
31	Ulil Albab	L	Masijah	Sugir
32	Bowo	L	Rumisih	Tiyono
33	Ali Zaenal	L	Musfiroh	Sunaji
34	Ribkatul Munjiyah	L	Yeti Khomsiyah	Mujito
35	Muhammad Mabruri	L	Sulimah	Sumar
36	Wahyu Abiding	L	Siti Muziatun	Sunarso
37	Salsabila Darojatun Ulya	P	Endang Sedyaningsih	Saiful Hadi
38	Siti Malihatun	P	Sumiah	Karso
39	Moch In'am Salam	L	Yuli Astutik	Achmad Faqih
40	Nasikhul Amin	L	Evi Sulistiyani	Suroto

#### 9. Data Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan

Sarana dan prasarana merupakan unsur yang sangat penting untuk tercapainya tujuan proses belajar mengajar dalam sebuah lembaga pendidikan. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, keadaan sarana

prasarana di Ponpes Salaf Modern Nurul Huda Mantingan adalah sebagai berikut:

- a. Data Tanah dan Bangunan  
Luas tanah menurut sumber perolehan dan bersertifikat tahun 2018.<sup>14</sup>

**Tabel 4. 5**  
**Luas Tanah Ponpes Salaf Modern Nurul Huda**  
**Mantingan Tahun 2018**

No	Sumber perolehan tanah	Luas Tanah		
		Sertifikat	Belum Sertifikat	Total
1.	Pengadaan Sendiri/Mandiri	4.383		4.383
2.	Wakaf/Hibah			
3.	Sewa/Kontrak			
4.	Menumpang/Pinjam			

Luas Penggunaan tanah tahun 2018.<sup>15</sup>

**Tabel 4. 6**  
**Luas Tanah Ponpes Salaf Modern Nurul Huda**  
**Mantingan Tahun 2018**

No.	Penggunaan Tanah	Luas Tanah Menurut Status Sertifikat (m <sup>2</sup> )		
		Bersertifikat	Belum Sertifikat	Total
1.	Bangunan	860		860
2.	Lapangan Olahraga	150		150
3.	Halaman	800		800

<sup>14</sup> Dokumentasi Sertifikat Tanah Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan, Dikutip pada tanggal 10 Mei 2018.

<sup>15</sup> Dokumentasi emis Tahun 2017 Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda mantingan, Dikutip Pada tanggal 10 Mei 2018.

4.	Kebun/Taman	2400		2400
5.	Belum Digunakan	173		173

b. Sarana Belajar tahun 2018.<sup>16</sup>

**Tabel 4.7**

**Sarana Belajar Ponpes Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Tahun 2018**

Jenis Sarana Belajar	Jumlah Unit	Jumlah Unit Menurut Kondisi	
		Baik	Rusak
Kursi Santri di Ruang Belajar			
Meja Santri di Ruang Belajar	20	20	
Kursi Ustadz di Ruang Belajar	7	7	
Meja Ustadz di Ruang Belajar	7	7	
Papan Tulis / White Board	7	7	

<sup>16</sup> Dokumentasi Sarana Belajar Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan, Dikutip pada tanggal 10 Mei 2018.

- c. Jumlah dan kondisi bangunan tahun 2018.<sup>17</sup>

**Tabel 4.8**  
**Kondisi Bangunan Ponpes Salaf Modern Nurul**  
**Huda Mantingan Tahun 2018**

Jenis Bangunan	Jumlah Ruang	Jumlah Ruang Menurut Kondisi	
		Baik	Rusak
Ruang Belajar	5	5	
Ruang Pimpinan/Kepala			
Ruang Ustadz/Pendidik	1	1	
Ruang Tata Usaha	1	1	
Ruang Perpustakaan	1	1	
Laboratorium/ Tempat Praktek			
Ruang Kesenian/Studio			
Gedung Olahraga (Indoor)			
Gedung Serbaguna (Aula)			
Guest House (Penginapan Tamu)			
Masjid/Mushola	1	1	
Kamar Asrama Putra	9	9	
Kamar Asrama Putri	4	4	

<sup>17</sup> Dokumentasi Jumlah dan Kondisi Bangunan Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan, Dikutip pada tanggal 10 Mei 2018.



- d. Kondisi Toilet pada tahun 2018.<sup>18</sup>

**Tabel 4.9**  
**Kondisi Toilet Pongpes Salaf Modern Nurul Huda**  
**Mantingan Tahun 2018**

Jenis Toilet/Jamban Santri	Tipe Toilet/Jamban *)	Jumlah Toilet/Jamban Menurut Kondisi	
		Baik	Rusak
Toilet/Jamban Santri Laki-Laki	4	4	
Toilet/Jamban Santri Perempuan	1	1	
Toilet/Jamban Santri Bersama/Tidak Terpisah	6	6	
Toilet/Jamban Santri Berkebutuhan Khusus	-	-	

- e. Data peralatan dan inventaris kantor pada tahun 2018.<sup>19</sup>

**Tabel 4.10**  
**Peralatan dan Inventaris Pongpes Salaf Modern**  
**Nurul Huda Mantingan Tahun 2018**

No	Nama barang	Jumlah	Kondisi	Keterangan
1	Almari Guru	5	Baik	Milik Sendiri
2	Almari Kelas	6	Baik	Milik Sendiri
3	Almari Kantor	4	Baik	Milik Sendiri

<sup>18</sup> Dokumentasi Kondisi Toilet Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan, Dikutip pada tanggal 10 Mei 2018.

<sup>19</sup> Dokumentasi Peralatan dan Inventaris Kantor Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan, Dikutip pada tanggal 10 Mei 2018.

4	Almari UKS	1	Baik	Milik Sendiri
5	Meja Guru	10	Baik	Milik Sendiri
6	Kursi Guru	10	Baik	Milik Sendiri
7	Meja Santri	75	Baik	Milik Sendiri
8	Kursi Santri	76	Baik	Milik Sendiri
9	Papan Tulis	6	Baik	Milik Sendiri
10	Komputer	3	Baik	Milik Sendiri
11	Laptop	1	Baik	Milik Sendiri
12	Printer	2	Baik	Milik Sendiri
13	Pengeras Suara	2	Baik	Milik Sendiri
14	Kendaraan oprasional	1	Baik	Milik Sendiri
15	Rak sandal / sepatu	6	Baik	Milik Sendiri
16	Proyektor	2	Baik	Milik Sendiri
17	Kamera Digital	1	Baik	Milik Sendiri

## B. Data dan Analisis Penelitian

### 1. Peran Kyai Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan di Era Global

Peran merupakan serangkaian perilaku yang diharapkan seseorang dapat sesuai dengan posisi sosial yang diberikan baik secara formal maupun secara informal. Hal ini dapat dilaksanakan seseorang maupun kelompok terutama di organisasi. Menurut pengasuh pondok pesantren mengatakan bahwa:

“Peran adalah pelaksanaan hak dan kewajiban seseorang sesuai dengan kedudukannya. Peran menentukan apa yang harus diperbuat seseorang bagi masyarakat serta kesempatan-kesempatan apa yang diberikan masyarakat kepadanya.”<sup>20</sup>

Lanjut beliau:

“Hahahaha...benar.! Memang ada hal yang lain. peran merupakan pelaksanaan hak dan kewajiban seseorang sesuai dengan kedudukan yang ada di pondok pesantren Nurul Huda Mantingan. Peran menjadi kunci untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen terutama manajemen strategik yang ada di pondok pesantren”<sup>21</sup>

Selanjutnya peneliti melakukan *cross check* dengan mewawancarai Muhammad Najib selaku Ketua Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara, mengatakan bahwa:

“Setahu saya peran merupakan suatu hal yang dapat berubah-ubah dan dapat menentukan posisi dimana ia berada. Hal ini harus sesuai dengan posisi dalam organisasi serta kedudukan jabatan yang mereka miliki. Dengan jabatan dan status tersebut seseorang akan mampu menjalankan manajemen organisasi yang mereka jalankan”<sup>22</sup>

Hal ini didukung juga dari hasil wawancara dengan M. Husein Mansur, selaku sekertaris Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara, mengatakan bahwa:

---

<sup>20</sup> K. Muhammad Sholahuddin, Wawancara oleh penulis, 15 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>21</sup> K. Muhammad Sholahuddin, Wawancara Oleh Penulis, 15 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>22</sup> Muhammad Najib, Wawancara Oleh Penulis, 15 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

“Manfaat adanya peran kyai di pondok pesantren adalah untuk menentukan arah manajemen strategik serta tujuan yang ada di lembaga pendidikan. serta dapat menjadi acuan sebagai manajemen strategik oleh pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan”.<sup>23</sup>

Menurut Ust. Afif Qomarudin selaku pengurus pondok seksi pendidikan menjelaskan bahwa:

“Peran kyai di pondok pesantren ini sangat banyak sekali di antaranya adalah kyai sebagai pengasuh, pendidik / guru, dan manajer”<sup>24</sup>

Keterangan Ustadz Muhammad Najib, M. Husein Mansur dan Ust. Afif Qomarudin di atas sesuai dengan observasi peneliti selama melakukan penelitian di Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara,<sup>25</sup> bahwa peran kyai di Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan memiliki bermacam-macam peran yaitu kyai sebagai pengasuh, pendidik / guru dan manajer. Dari dimensi ini yang menjadi keunikan yang dimiliki oleh kyai pondok pesantren yang tidak dimiliki oleh pendidikan Islam secara umum.

Hasil Observasi di atas juga didukung oleh hasil wawancara dengan Alumni Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara Tahun 2012 Ustadz Hilal Arif, mengenai peran kyai beliau mengatakan:

“Masih banyak sekali yang kami infokan di antara adalah peran yang dilakukan kyai dalam rangka mengelola pondok pesantren yaitu mengasuh santri-santri, karena beliau menampung banyak santri dari berbagai usia.

---

<sup>23</sup> M. Husein Mansur, Wawancara Oleh Penulis, 15 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>24</sup> Afif Qomarudin, Wawancara Oleh Penulis, 15 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>25</sup> Observasi pada tanggal 15 Januari 2018.

Beliau juga yang mengelola lembaga pondok pesantren ini”<sup>26</sup>.

Lanjut beliau:

“heheheh... banar....! Jiawa sebagai pengasuh merupakan salah satu peran yang dilakukan kyai pondok pesantren. dikarenakan ia menampung santri-santri dari berbagai usia. Mulai dari usia anak hingga usia dewasa. Disamping menjadi pengasuh kyai dituntut untuk mengelola lembaga pendidikan yang ia laksanakan dan dibantu pengurus pondok pesantren. Terkadang juga kyai juga kyai dituntut untuk menjadi motifator atau seorang da'i yang siap diundang ditengah-tengah masyarakat”<sup>27</sup>.

Hal ini juga disampaikan oleh Muhammad Taufik seorang alumni Ponpes Salaf Modern Nurul Huda Mantingan saat wawancara dengan peneliti menyampaikan bahwa :

“Tugas yang di embannya memang sangat banyak sekali tidak hanya sebagai pengasuh terkadang beliau juga menjadi motifator dan juga da'i yang diundang dari berbagai desa di sekitar kabupaten Jepara.”<sup>28</sup>

Lanjut beliau:

“Kyai tidak hanya pula sebagai pengasuh semata. Ia harus bisa menempatkan posisi sebagai motifator bagi santri dan masyarakat, karena dengan motifasi tersebut para santri akan lebih semangat dalam menjalani kegiatan

---

<sup>26</sup> Hilal Arif, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>27</sup> Hilal Arif, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>28</sup> Muhammad Taufik, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

pembelajaran serta siap untuk terjun dimasyarakat dan bagi masyarakat sekitar perlunya kabutuhan sosok seorang kyai dalam mengarahkan jalannya hidup manusia yang sesuai dengan sumber-sumber ilmu agama Islam”.<sup>29</sup>

Keterangan Ustadz Hilal Arif dan Muhammad Taufik alumni Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara di atas sesuai dengan observasi peneliti selama melakukan penelitian di rumah masing-masing beliau,<sup>30</sup> bahwa peran yang dilakukan oleh kyai Ponpes Salaf Modern Nurul Huda Mantingan adalah sebagai berikut:

a. Kyai sebagai pengasuh

Terkait dengan kyai sebagai pengasuh, sebagaimana hasil wawancara dengan Ketua Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara mengatakan:

“Pengasuh erat kaitannya dengan kemampuan suatu keluarga/ rumah tangga dan komunitas dalam hal memberikan perhatian, waktu dan dukungan untuk memenuhi kebutuhan fisik, mental, dan sosial anak-anak yang sedang dalam masa pertumbuhan serta bagi anggota keluarga lainnya. Pola pengasuhan yang semacam ini diberikan bertujuan agar anak dapat berkembang secara optimal dan dapat bertahan hidup dengan baik. Prinsip pengasuhan tidak menekankan pada siapa namun lebih menekankan pada aktifitas dari perkembangan dan pendidikan anak. Oleh karenanya pengasuhan meliputi pengasuhan fisik, pengasuhan emosi dan pengasuhan sosial”.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Muhammad Taufik, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>30</sup> Observasi pada tanggal 19 Mei 2018.

<sup>31</sup> Muhammad Najib, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.



Hal ini juga disampaikan oleh Syu'aib Anwari, selaku seksi pendidikan Ponpes Salaf Modern Nurul Huda Mantingan saat wawancara dengan peneliti menyampaikan bahwa :

“Pola fikir yang dijalankan oleh pak kyai dalam mengasuh anak itu sangat luar biasa, terutama dalam memenuhi kebutuhan fisik beliau memfasilitasi segala kebutuhan santri selama melaksanakan pembelajaran dan kehidupan di pesantren”<sup>32</sup>.

Lanjut beliau:

“Kebutuhan fisik yang diberikan itu sendiri meliputi berbagai hal mulai dari persiapan makan, mandi, perlengkapan sekolah hingga jenis dan bentuk pakaian juga diatur sedemikian rupa agar santri-santri tersebut senang dan tenang selama hidup di pondok pesantren”<sup>33</sup>.

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Mardi wali santri Muhammad Riziq Ponpes Salaf Modern Nurul Huda Mantingan saat wawancara dengan peneliti menyampaikan bahwa:

“Kami sebagai orang tua santri memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada pondok pesantren dalam mendidik anak-anak kami. Saya sendiri yakin bahwa pola pengasuhan pak kyai lebih baik daripada kami sendiri. Karena beliau telah dibekali berbagai ilmu pengetahuan yang paling penting itu adalah ilmu agama”<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Syu'aib Anwari, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>33</sup> Syu'aib Anwari, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>34</sup> Mardi, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

Selanjutnya peneliti melakukan *cross check* dengan mewancarai Muhammad Najib selaku Ketua Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara, mengatakan bahwa:

“Tidak bisa dipungkiri memang pola pengasuhan yang dilakukannya sangat diyakini wali santri hal ini yang paling mendasar dengan berbagai macam cara dan pola asuhan, kyai dipondok pesantren jauh lebih berpengalaman dalam mengetahui perkembangan dan pola pikir anak sehingga anak mampu mengamalkan ilmu agama Islam dalam kehidupan sehari-hari”<sup>35</sup>.

Lanjut beliau:

“Disamping kebutuhan fisik yang diberikan, penanganan mental santri juga terus di ditempa hingga ia dewasa. Hal ini menjadi kebutuhan para santri yang kelak akan terjun dimasyarakat. Kebutuhan mental akan menjadi bagus bilamana kebiasaan tersebut dilaksanakan sehari-hari. Ini yang menjadi rutinitas pondok pesantren dalam penanganan kebutuhan mental santri”<sup>36</sup>.

Terkait dengan kyai sebagai pengasuh, sebagaimana hasil wawancara dengan Ketua Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara dengan K. Muhammad Sholahuddin mengatakan:

“Mental santri itu harus kuat, hebat, serta mampu beradaptasi dalam kondisi apapun.”<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Muhammad Najib, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>36</sup> Muhammad Najib, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>37</sup> K. Muhammad Sholahuddin, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

Keterangan K. Muhammad Sholahuddin pengasuh Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara di atas sesuai dengan observasi peneliti selama melakukan penelitian di rumah masing-masing beliau,<sup>38</sup> bahwa dalam pencapaian kemampuan mental santri tentunya banyak program pondok pesantren yang harus dikembangkan serta dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari di antara program yang pembiasaan yang dilakukan adalah :

1) Latihan Khutbah

Pengasuh pondok pesantren mengatakah ; (latihan khutbah dapat menjadikan santri memiliki kebiasaan dan siap terjun dimasyarakat ketika telah lulus dari pondok pesantren).<sup>39</sup> Harapan yang semacam ini dibiasakan setiap satu minggu sekali dan begantian antara santri satu dengan santri yang lainnya sesuai dengan tingkatan usia dan kelas bagi santri-santri di pondok pesantren.

2) Latihan baca kitab kuning

Dalam latihan membaca kitab kuning para santri di pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan menggunakan system idaroh. Jadi mereka melingkar seperti halnya musyawarah serta membacanya satu persatu sehingga ini menjadi pembiasaan dan mental yang dimiliki para santri. Akan tetapi disaat akan mengadakan lomba baik tingkat lokal maupun nasional para santri di tes satu persatu dalam membaca kitab kuning.

3) Latihan bela diri

Bela diri merupakan salah satu cabang olahraga yang terdapat di nusantara. Karena digunakan untuk membekali, melindungi serta

---

<sup>38</sup> Observasi pada tanggal 19 Mei 2018.

<sup>39</sup> K. Muhammad Sholahuddin, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

menahan diri dari serangan musuh atau lawan. Dalam kegiatan bela diri di pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan dilaksanakan latihan satu minggu sekali. Latihan tersebut berkisar antara 2-3 jam dalam setiap kali pertemuan.

Disamping kebutuhan mental santri kyai dipondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan memenuhi kebutuhan sosial bagi santri-santri. Hal ini dapat dilihat ketika bermusyawarah, percakapan sehari-hari serta memiliki sopan santun antar santri dan juga ustadz yang ada di lingkungan pesantren. Hal ini juga diungkapkan oleh pengasuh pondok pesantren :

“Zaman sekarang santri laki-laki-laki maupun perempuan harus mengerti cara hidup bermasyarakat, sosialnya harus ada. Karena demikian di pondok pesantren ini (pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan) setiap hari diwajibkan untuk bersopan santun. Karena di pesantren ini para santri dibiasakan sopan santun maka santri dapat terbiasa setelah lulus pondok pesantren dirumahnya masing-masing.<sup>40</sup>

Kebiasaan yang di terapkan pondok pesantren akan mempengaruhi perkembangan kebutuhan sosial santri. Ini menjadi tuntutan dan kebutuhan santri dimasa sekarang serta akan datang.

b. Kyai sebagai pendidik atau guru

Pendidik adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik, sedangkan dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal (Sekolah atau institusi pendidikan dengan kurikulum yang jelas

---

<sup>40</sup> K. Muhammad Sholahuddin, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

dan terakreditasi), tetapi bisa juga di lembaga pendidikan non formal. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, Pasal 39 (2) menjelaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Dalam hal lain pendidik diartikan sebagai guru yang terdapat di lembaga pendidikan.

Dalam perannya kyai di pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan sebagai pendidik kyai ponpes ini mengajarkan banyak kitab-kitab karangan para ulama' sehingga santri-santri sadar serta mengerti kebutuhan-kebutuhan yang mereka jalankan dalam kehidupan bermasyarakat bahkan ketika nanti setelah meninggal dunia. Kitab yang diajarkan biasanya meliputi Al-Qur'an, Hadits, Fikih, Ahlaq, Tauhid dan lain-lain. Ilmu pengetahuan ini sangat bermanfaat bagi santri terutama dalam menghadapi tantangan pendidikan Islam disaat ini. Tanpa adanya pendampingan ilmu pengetahuan tidak akan mungkin santri-santri mampu mengatasi problematika yang mereka lalui. Menurut santri kelas wustho mengatakan bahwa ;

“Pak kyai selalu mengajarkan kepada kami kitab-kitab karangan para ulama' terdahulu, sesekali juga beliau memberikan pencerahan kepada santri-santri tentang ilmu-ilmu umum. Sehingga santri dipondok pesantren ini memiliki banyak pengalaman dan seimbang antara keilmuan yang kami pelajari”.<sup>41</sup>

Dengan cara memadukan berbagai disiplin ilmu pengetahuan kyai di pondok pesantren salaf modern Nurul Huda mampu memberikan terobosan baru bagi pondok pesantren. Menurut pendapat alumni

---

<sup>41</sup> Muhammad Nurul Rizal, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

angkatan 2015 juga sependapat dengan santri lain beliau mengatakan :

“Banyak pondok pesantren yang besar memiliki jumlah santri yang banyak bahkan ribuan. Akan tetapi konsep yang diberikan kyai dipondok pesantren lain hanya sepintas pendidikan umum semata tanpa mengedepankan aspek pendidikan pondok pesantren yang sesungguhnya. Hal ini dapat menjadikan tantangan bagi generasi-generasi pemuda saat ini karena pondok pesantren yang hanya mengandalkan pendidikan umum maka konsep pendidikan pesantren yang mereka peroleh akan semakin menghilang.”<sup>42</sup>

Dengan penjelasan seperti ini dapat dilihat dengan jelas kyai ponpes salaf modern Nurul Huda mantingan lebih mengedepankan aspek pendidikan pesantren. Karena pelaksanaan jadwal pendidikan dimulai dari pagi hingga sore hari dengan menggunakan perpaduan kurikulum yang mereka kelola. Dengan demikian peran kyai yang ada di ponpes ini selalu mengajarkan ilmu pengetahuan, menjadi soritauladan bagi penghuni pondok pesantren ini.

c. Kyai sebagai Manajer

Manajer adalah orang yang memiliki pengalaman, pengetahuan dan keterampilan yang baik yang diakui oleh organisasi untuk dapat memimpin, mengelola, mengendalikan, mengatur serta mengembangkan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Atau definisi manajer yang lainnya adalah seseorang yang dapat mengarahkan orang lain dan mampu bertanggung jawab atas kegiatan atau pekerjaan tersebut. Dalam wawancara dengan ketua pondok mengatakan bahwa.

---

<sup>42</sup> Muhammad Taufik, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.



“Kyai di ponpes ini sangat memiliki pengalaman, pengetahuan, serta keterampilan. Kami melihat dengan pasti apa yang dilakukan kyai dan beliau mampu mengatur pondok pesantren dengan baik. Kebanyakan wali santri mengakui keberadaannya di pondok pesantren sebagai orang yang mampu memimpin, mengelola serta mengendalikan pondok pesantren untuk mencapai visi, misi serta tujuannya.<sup>43</sup>

Dari gambaran wawancara dengan ketua pondok dapat dilihat bahwa peran kyai sebagai manajer adalah mengelola semua kegiatan pondok pesantren agar dapat mencapai tujuan pondok pesantren yang diharapkan adapun tugas yang dilaksanakan oleh kyai pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan setelah peneliti melihatnya adalah sebagai berikut:

- 1) Memimpin organisasi.
  - 2) Mengatur dan mengendalikan organisasi.
  - 3) Mengembangkan organisasi.
  - 4) Mengatasi berbagai masalah yang dihadapi organisasi.
  - 5) Mengawasi dan mengendalikan organisasi.
  - 6) Menumbuhkan kepercayaan.
  - 7) Meningkatkan rasa tanggung jawab.
  - 8) Mengevaluasi kegiatan-kegiatan organisasi.
  - 9) Menggali dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi.<sup>44</sup>
- d. Kyai sebagai motifator

Kyai memberi motifasi kepada santri agar bisa bermanfaat dan membawa keberkahan kepada masyarakat, bukan malah mengantungkan hidup dari orang lain. Motifasi ini diharapkan agar bisa mengambil peluang dalam berusaha, karena santri harus mengamalkan ilmu

---

<sup>43</sup> Muhammad Najib, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>44</sup> Syu'aib Anwari, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

yang didapatnya ketika belajar di pondok pesantren terutama ilmu agama. Islam sendiri mengajarkan tentang bekerja keras adalah suatu bentuk ibadah, karena keberhasilan dalam bekerja di dunia yang menentukan adalah dirinya sendiri.

“Iya memang benar....! Ketika putus asa melakukan sesuatu, saya teringat pesan kyai bahwa bila mempunyai niat baik serta gagal, tidak perlu putus asa dan tetap berusaha karena Allah pasti akan memberi jalan maka saya bersemangat lagi dan lebih tekun dalam berusaha”<sup>45</sup>

Sebagai lembaga pendidikan dan dakwah, pengasuh ponpes yang bisa disebut kyai, sebagai tokoh sentral dipesantren sangat berperan terhadap perkembangan sikap dan perilaku santrinya baik ketika di pesantren atau setelah keluar dari pondok pesantren. Secara langsung kyai selalu memberikan motifasi kepada santri-santrinya demi keberhasilan dalam menuntut ilmu baik lingkup pesantren maupun secara umum.

Tidak hanya dilingkungan pesantren saja. Kebutuhan motifasi ternyata dibutuhkan oleh masyarakat sekitar di luar pondok pesantren. Hal ini dapat dilihat antusias masyarakat ketika kyai ponpes Salaf Modern Nurul Huda Mantingan datang ke majlis yang diadakan oleh masyarakat sekitar. Hal ini telah dikatakan oleh ketua pondok sendiri bahwa.

“Masyarakat sekitar selalu menunggu kehadiran kyai yang dapat menuntun, memberikan bimbingan, serta arahan untuk perjalanan hidup bermasyarakat menurut ajaran Islam. Ini kebutuhan yang sangat fital bagi kalangan masyarakat. Hal ini disebabkan terkadang masyarakat ada yang tidak pernah mengenyam bangku pendidikan pondok pesantren atau dalam bahasa jawanya adalah *mboten nate ngaos*. Kalau sudah semacam ini merupakan kewajiban kyai

---

<sup>45</sup> Syu'aib Anwari, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

dalam memberikan dakwah dan motifasi hidup bagi mereka.<sup>46</sup>

Ini menjadi salah satu unsur yang luar biasa, tidak hanya di lingkungan pesantren saja dalam memberikan motifasi akan tetapi sudah menyebar kelingkungan masyarakat sekitar. Hal ini disebabkan karena kebutuhan ilmu pengetahuan yang tinggi bagi kalangan umum. Dengan adanya kesadaran kebutuhan ilmu pendidikan agama Islam diharapkan santri-santri serta masyarakat dapat membetengi dirinya sendiri terutama dalam menghadapi tantangan pendidikan Islam di era global sekarang ini.

## **2. Manajemen Strategik Kyai Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan Islam di Era Global**

Manajemen strategik adalah cara yang dilakukan seseorang atau kelompok dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Melihat dari penjelasan tersebut jika manajemen ini dikaitkan dengan manajemen secara umum. Berbeda dengan strategik kyai pondok pesantren. Dalam menjalankan manajemen strategik, kyai pondok pesantren Nurul Huda Mantingan diawali dengan analisis lingkungan internal dan eksternal yaitu dengan melakukan evaluasi program-program pondok pesantren yang dilaksanakan setiap akhir tahunnya.

Manajemen strategik di pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan mengacu pada beberapa tahapan yang dimusyawarahkan bersama. Seperti yang dituturkan oleh ketua pondok pesantren dalam wawancara peneliti sebagai berikut :

“Oooh.....! Dalam menyusun manajemen strategik kami melakukan beberapa penyusunan tahapan mulai dari rencana perumusan visi, misi dan tujuan, cara mengimplementasiannya hingga

---

<sup>46</sup> Muhammad Najib, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

evaluasi program-program yang telah dilaksanakan pada tahun lalu. Akan tetapi yang paling awal adalah menentukan visi, misi, dan tujuan pondok pesantren<sup>47</sup>

Dari wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti di atas bahwa dalam melaksanakan manajemen strategik pondok pesantren Nurul Huda mantingan melakukan beberapa tahapan di antaranya adalah :

a. **Rencana penyusunan visi, misi dan tujuan pondok pesantren.**

Visi merupakan suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai oleh suatu lembaga dimasa mendatang sedangkan misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Pengasuh sendiri mengatakan bahwa

“Iya menurut anda seperti itu..! Penyusunan visi dan misi pondok pesantren yang kami lakukan adalah berkordinasi dengan pihak-pihak terkait yang mampu melaksanakan tugas dalam penyusunan visi dan misi pondok pesantren<sup>48</sup>”

Berkaitan dengan hasil wawancara, penyusunan visi dan misi yang dilakukan oleh kyai dilaksanakan dengan prosedur sebagai berikut:

- 1) Mengkaji makna visi satuan organisasi di atasnya unuk digunakan sebagai acuan
- 2) Menginventarisasi rumusan tugas satuan organisasi yang tercantum dalam struktur dan tata kerja satuan organisasi yang bersangkutan

---

<sup>47</sup> K. Muhammad Sholahuddin, Wawancara Oleh Penulis, 15 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>48</sup> K. Muhammad Sholahuddin, Wawancara Oleh Penulis, 15 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

- 3) Rumusan tugas satuan organisasi tersebut dirangkum dan dirumuskan kembali menjadi konsep rumusan visi satuan organisasi
- 4) Konsep rumusan visi satuan organisasi didiskusikan dengan seluruh anggota organisasi untuk memperoleh masukan, klarifikasi dan saran-saran
- 5) Rumusan Visi Satuan Organisasi dikomunikasikan dengan seluruh stakeholders guna memperoleh penyempurnaan
- 6) Rumusan Visi Satuan Organisasi yang telah menjadi kesepakatan ditetapkan dengan Keputusan Pimpinan Satuan Organisasi, sehingga visi tersebut menjadi milik bersama, mendapat dukungan dan komitmen seluruh anggota organisasi.<sup>49</sup>

Kemudian dalam teknik perumusan Visi ponpes Nurul Huda mantingan dengan cara sebagai berikut :

- 1) Melibatkan seluruh anggota satuan organisasi dan satuan kerja untuk memberikan partisipasi (sharing) secara maksimal sesuai dengan kemampuannya
- 2) Menumbuhkan sikap rasa memiliki mengenai visi yang akan dirumuskan bersama
- 3) Mengakomodasi cita-cita dan keinginan seluruh anggota satuan organisasi atau satuan kerja. Dengan pendekatan seperti ini (bottom up) akan menstimulasi segenap komponen yang ada dalam satuan organisasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi pencapaian visi yang akan disepakati.
- 4) Rumusan Visi yang berasal dari pimpinan (top down) perlu disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi dengan pendekatan yang demokratis dan terbuka untuk penyempurnaan dan memperoleh masukan atau partisipasi dari bawah.

---

<sup>49</sup> Dokumentasi pondok pesantren dikutip pada tanggal 17 Mei 2018

- 5) Dalam penetapan visi dan misi pondok pesantren hal yang paling penting adalah melihat kebutuhan santri-santri dimasa mendatang.<sup>50</sup>

Oleh karenanya penyusunan visi dan misi pondok pesantren selalu melihat tujuan yang ingin dicapai. Selalu mengedepankan organisasi serta melihat kebutuhan pengurus maupun santri-santri. Hal ini dikordinasikan dengan pihak-pihak terkait dalam penyusunan visi dan misi pesantren bahkan terkadang pula kyai dan pengurus selalu mengevaluasi jika terjadi ketidak berhasilan terhadap tujuan dan cita-cita pondok pesantren.

b. **Implementasi Manajemen Strategik Kyai Pondok Pesantren**

Implementasi merupakan tahapan penting dan membutuhkan komitmen yang tinggi dari semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan manajemen strategik. Seperti halnya hasil wawancara dengan ketua pondok menjelaskan bahwa :

“Implementasi manajemen strategik yang dilaksanakan oleh pengasuh memiliki beberapa tahapan di antaranya adalah menyusun struktur organisasi pondok pesantren disetiap awal tahun, Membuat Peraturan Pondok Pesantren, Mengembangkan kurikulum, pembinaan guru, peningkatan prestasi anak, dan juga menciptakan lingkungan pondok pesantren yang harmonis”<sup>51</sup>

Manakala kita lihat hasil wawancara dengan ketua pondok pesantren implementasi manajemen strategik secara rinci dapat kita lihat sebagai berikut :

---

<sup>50</sup> Dokumentasi penyusunan visi dan misi pondok pesantren dikutip pada tanggal 17 Mei 2018

<sup>51</sup> K. Muhammad Sholahuddin, Wawancara Oleh Penulis, 15 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

### 1) Menyusun Struktur Organisasi

Penyusunan struktur organisasi dilaksanakan setiap awal tahun pelajaran. Dari setiap struktur terdapat peran dan tanggungjawab masing-masing program sesuai dengan visi, misi dan tujuan pondok pesantren. Hal ini direncanakan dan ditetapkan bersama dalam rapat evaluasi dan perencanaan pondok pesantren

Pembagian tugas dalam implementasi manajemen strategik pondok pesantren mengacu pada struktur organisasi mulai dari pengasuh pondok pesantren, ketua pondok, guru serta yang lainnya. Hal ini sabagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pengasuh pondok pesantren.

“Dengan struktur organisasi sesungguhnya bisa mempermudah dalam melaksanakan koordinasi dan juga hubungan, karena adanya keterkaitan dalam penyelesaian mengenai suatu fungsi yang telah dipercayakan kepada seseorang atau anggota”<sup>52</sup>

Dengan garis koordinasi pengasuh dan juga pengurus yang lain dapat mengordinasikan pekerjaan yang harus dilaksanakan. fungsi struktural organisasi menjadi lebih mudah terutama dalam menjalankan manajemen organisasi di pondok pesantren. Dalam pengawasannya kyai pondok pesantren akan menjadi lebih terarah dengan adanya struktural tersebut.

### 2) Membuat Peraturan Pondok Pesantren

Peraturan pondok pesantren adalah patokan yang dibuat untuk membatasi tingkah laku santri dalam lingkup pondok pesantren yang

---

<sup>52</sup> K. Muhammad Sholahuddin, Wawancara Oleh Penulis, 15 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.



jika melanggar akan dikenakan hukuman atau sanksi. Menurut ketua pondok pesantren menjelaskan ;

“Peraturan merupakan salah satu bentuk keputusan yang harus ditaati dan dilaksanakan. Jadi kita harus melaksanakan peraturan agar semua menjadi teratur dan orang akan merasa nyaman”<sup>53</sup>

Dari wawancara di atas dapat kita lihat bahwa isi dari peraturan pondok pesantren adalah untuk menegakkan ketertiban bagi santri-santri. Peraturan diciptakan untuk mengatur perilaku dan hubungan antara santri dengan pengurus atau hubungan antara santri dengan kyai pondok pesantren.

Adapun peraturan yang ada di dalamnya meliputi beberapa pasal yang harus santri-santri patuhi meliputi ketentuan umum pondok pesantren, kewajiban santri, hak santri, larangan-larangan, sanksi dan ketentuan tambahan yang belum dimuat dalam peraturan pondok pesantren.

### 3) Mengembangkan kurikulum

Pengembangan kurikulum hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pengurus pondok adalah sebagai berikut:

“Kurikulum dalam pesantren kami dengan cara menggunakan penerapan pola lama akan tetapi di kolaborasikan dengan kurikulum pendidikan yang saat ini.”<sup>54</sup>

Hal ini juga dikuatkan oleh pengasuh ponpes mengatakan bahwa :

<sup>53</sup> Muhammad Najib, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>54</sup> K. Muhammad Sholahuddin, Wawancara Oleh Penulis, 15 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

“Kami menggunakan kitab kuning di pondok pesantren ini dan disela-sela pembelajaran kami juga menggunakan materi pembelajaran wajardikdas yang telah diatur oleh pemerintah”<sup>55</sup>

Kedua narasumber di atas dapat dilihat bawa penerapan kurikulum pondok pesantren terdapat 2 kategori yang pertama kurikulum pondok pesantren yang kedua kurikulum yang diberikan oleh pemerintah.

a) Kurikulum pesantren

Kurikulum pesantren merupakan kurikulum yang dikelola secara mandiri oleh kyai dan pengurus pondok pesantren. Dalam penerapannya guru-guru menggunakan metode pembelajaran secara klasikal yaitu : *sema'an*, *sorogan* dan *bandongan*. Isi dari kurikulum ini berfungsi sebagai metode pembelajaran yang melibatkan budaya pendidikan tempo dulu. Adapun kitab-kitab yang digunakan dalam kurikulum ini adalah sebagai berikut :

b) Wajardikdas

Wajardikdas merupakan kurikulum yang diprogramkan oleh pemerintah kepada lembaga-lembaga pendidikan yang memiliki siswa yang ingin berproses dan mempunyai penyetaraan ijazah dengan pendidikan formal yang lainnya. Kesempatan seperti ini tidak disia-siakan oleh pengurus pondok pesantren. Dalam menghadapi kompetisi dan persaingan global pondok pesantren ini berupaya dalam pembekalan terhadap santri-santrinya dengan

---

<sup>55</sup> K. Muhammad Sholahuddin, Wawancara Oleh Penulis, 15 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

menggunakan system pembelajaran yang modern juga. Hal ini dapat bermanfaat agar santri-santri mampu beradaptasi dengan persaingan ketat setelah lulus dari pondok pesantren.

Pembelajaran wajardikdas di pondok pesantren Nurul Huda menerapkan system sama seperti pendidikan formal lainnya mulai dari tingkat dasar dan menengah akan tetapi kesetaraan yang diminati oleh siswa adalah tingkat menengah yang dijalankan oleh santri-santri pondok pesantren Nurul Huda mantingan. Seperti yang diungkapkan oleh pengurus pondok pesantren.

“Santri-santri disini tidak ada yang sekolah di luar. Akan tetapi mereka mengikuti pembelajaran wajar dikdas yang di programkan dari kemenag kabupaten jepara. Hal ini bertujuan agar para santri dapat menggali ilmu pengetahuan yang lebih luas.<sup>56</sup>”

Dari hasil wawancara di atas dapat kita lihat bahwa pengembangan pengetahuan santri tidak hanya dari ilmu pesantren akan tetapi penerapan ilmu-ilmu umum agar selalu diberikan sehingga terdapat keseimbangan dalam pandangan hidup para santri.

#### 4) Pembinaan Guru

Pembinaan guru termasuk permasalahan yang paling utama harus dilakukan bagi sektor pendidikan. Keberhasilan lembaga pendidikan faktor

---

<sup>56</sup> Muhammad Najib, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

utama yang terlibat di dalamnya salah satunya adalah guru. Hasil wawancara dengan pengasuh mengatakan bahwa :

“Pembinaan asatidz dalam pembelajaran di pondok pesantren ya perlu dan sangat penting. Biasanya kami melakukan musyawarah dewan guru, mengevaluasi serta mencari solusi dalam kelemahan setiap asatidz. Bagi guru mapel kurikulum pondok pesantren kami mempunyai kelompok tersendiri yang terdapat di dalam lembaga kami dan guru mata pelajaran wajardikdas kami berikan kelonggaran untuk melaksanakan kegiatan di luar pesantren termasuk di dalamnya kegiatan KKG mata pelajaran masing-masing dengan melakukan pengembangan bersama guru-guru dari sekolah yang lain.”<sup>57</sup>

Dilihat dari wawancara di atas pembinaan guru yang dilaksanakan oleh pondok pesantren meliputi :

- a) Pembinaan di lingkup pondok pesantren  
Pembinaan yang dilakukan adalah dengan cara bermusyawarah dengan pengasuh, pengurus dan dewan guru untuk meningkatkan metode pembelajaran serta mengevaluasi materi-materi kurikulum pondok pesantren yang diterapkan di lingkup madrasah.
- b) Pembinaan di luar pondok pesantren  
Berkaitan dengan pembinaan guru di luar pesantren guru-guru dilibatkan dengan kelompok KKG. Karena dengan keterlibatan pada forum ini guru-guru

---

<sup>57</sup> Syu'aib Anwari, Wawancara Oleh Penulis, 19 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

lebih bisa mengenal pengalaman serta mencari solusi disetiap permasalahan yang telah dihadapi para guru.

5) Peningkatan prestasi anak

Prestasi merupakan kopetensi yang dimiliki santri ketika telah diujikan dengan santri lain. Hal ini bisa di lingkup pondok pesantren maupun di luar pondok pesantren. Hasil wawancara dengan salah satu ustadz mengatakan bahwa :

“Bakat yang dimiliki santri kami berbeda-beda karena berbagai macam faktor. Ada yang pandai di bidang matematika, bahasa, olahraga dan yang lainnya. Kami memberikan fasilitas terhadap mereka sesuai dengan bakat dan minat yang mereka miliki.”<sup>58</sup>

Hasil dari wawancara di atas terdapat beberapa hal yang dilakukan dalam meningkatkan prestasi santri. Di antaranya adalah pembentukan kelompok belajar, ekstra kurikuler, dan mengikuti perlombaan yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga terkait.

6) Menciptakan lingkungan pondok pesantren yang harmonis

Harmonis adalah kebahagiaan, ketentraman, dan kedamaian dalam kehidupan seseorang. Dalam menciptakan lingkungan pondok pesantren tentunya seorang kyai memerlukan pengalaman yang sangat mendalam karena keharmonisan dalam lingkungan pondok pesantren akan berdampak kepada keberlangsungan hidup santri-santri

---

<sup>58</sup> K. Muhammad Sholahuddin, Wawancara Oleh Penulis, 15 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

yang ada di dalamnya. Menurut ustadz Afif Qomarudin mengatakan bahwa :

“Menciptakan keharmonisan dalam pondok pesantren tidaklah mudah. Kami harus mengikuti petunjuk dari pengasuh terutama bagi santri-santri yang baru. Hubungan dalam menjaga keharmonisan pondok pesantren pengasuh mengarahkan agar selalu menjaga hubungan dengan kyai, guru maupun santri di pondok pesantren ini.”<sup>59</sup>

Hal-hal yang dilaksanakan pengasuh dalam menciptakan keharmonisan pondok pesantren adalah :

a) Interaksi santri dengan Kyai

Dalam membangun interaksi santri dengannya kyai, santri diharuskan patuh dan taat kepada kyai, memanggil kyai dengan sebutan bapak atau sejenisnya, kyai mengajarkan ilmu agama Islam kepada santri, dan membimbing santri di lingkungan sosial. Dalam hal ini interaksi tersebut bertujuan agar santri memiliki sikap patuh serta memperoleh ilmu yang berkah dari kyai di pesantren.

b) Interaksi santri dengan ustadz

Ustadz senantiasa mengajarkan dan membimbing santri terutama santri awaliyah seperti mengelola keuangan santri, menjaga kebersihan asrama, membangunkan santri, mengingatkan santri shalat berjama'ah, mencuci dan menyetrika pakaian santri, mengadakan sistem halaqoh antar santri. Hal ini

---

<sup>59</sup> Afif Qomarudin, Wawancara Oleh Penulis, 17 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

bertujuan untuk mengajarkan santri jika kyai berhalangan hadir, membimbing santri supaya santri dapat merasa terbantu dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari ketika di pesantren terutama kepada santri awaliyah karena dirasa masih belum mandiri sehingga perlu adanya bimbingan. Serta beradaptasi dengan kondisi pesantren dan dapat berinteraksi dengan warga pesantren.

c) Interaksi santri dengan santri

Dalam interaksi sesama santri kyai mengajarkan agar kerjasaman di antaranya : Kerja sama dalam piket (patrol) , Kerja sama dalam mengerjakan tugas pesantren dan sekolah, Kerja sama kegiatan-kegiatan lain. Bentuk interaksi antar santri ini bertujuan supaya santri dalam kehidupan sosialnya dapat menyesuaikan diri dengan mengenal satu sama lain. Kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama hingga tercipta suasana pesantren yang nyaman dengan adanya ukhuwah Islamiyah.

Dalam interaksi antara kyai, ustadz, dan sesama santri di atas dapat menciptakan keharmonisan dilingkungan pondok pesantren dalam kehidupan sosial sehari-hari.

c. **Evaluasi Manajemen Strategik**

Evaluasi strategi dalam manajemen strategik merupakan salah satu usaha untuk memonitor hasil-hasil perumusan (formulasi) dan penerapan (Implementasi) strategi kerja termasuk mengukur kinerja organisasi serta mengambil langkah perbaikan



jika diperlukan.<sup>60</sup> Menurut ketua pondok dalam evaluasi manajemen strategik mengatakan bahwa :

“Evaluasi yang kami laksanakan terhadap perkembangan pondok pesantren sangatlah bervariasi karena tergantung implementasi dan strategi yang dilaksanakan. Akan tetapi secara keseluruhan tindakan kami adalah meninjau faktor-faktor eksternal dan internal, mengukur prestasi organisasi serta mengambil tindakan yang korektif terhadap permasalahan-permasalahan masa lalu”<sup>61</sup>

Jadi dalam pelaksanaan evaluasi manajemen strategik yang dilaksanakan pengasuh pondok pesantren adalah sebagai berikut :

- 1) Meninjau faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar strategik yang sekarang.

Faktor internal merupakan faktor yang berasal terjadinya sesuatu dari dalam, sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang asal usulnya dari luar. Dalam faktor internal pengurus pondok pesantren Nurul Huda mantingan menganalisis dari kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh pondok pesantren adalah kompetensi khusus yang dimiliki oleh pondok pesantren. Dikatakan demikian karena kompetensi tersebut digunakan dalam persaingan globalisasi ketika sudah diranah masyarakat. Di antara kekuatan yang mereka miliki di antaranya adalah :

- a) Sumber daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan kapabilitas atau kemampuan seseorang yang dapat dimanfaatkan dan mampu

---

<sup>60</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005). 257

<sup>61</sup> Muhammad Najib, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

berfikir bagi keberlangsungan organisasi. Salah satu pengurus mengatakan bahwa ;

“Dewan guru dan pengurus merupakan penggerak organisasi di pondok pesantren ini. Kami memanfaatkan potensi - potensi yang dimiliki tiap-tiap pengurus baik dari keterampilan fisik maupun non fisik”<sup>62</sup>

Yang dimaksud dengan kemampuan fisik adalah keterampilan tangan yang kreatif dalam menciptakan produk-produk yang dapat menyumbang potensi bagi organisasi sedangkan kompetensi non fisik adalah ide dan gagasan seseorang dalam mengonsep sesuatu.

b) Sarana dan prasarana

Kemajuan pondok pesantren tidak luput dengan fasilitas yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana merupakan komponen penting bagi organisasi. sarana adalah segala sesuatu yang dipakai sebagai alat untuk mencapai makna dan tujuan Sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses. Menurut salah satu pengurus mengatakan bahwa ;

“Sarana dan prasarana yang dimiliki pondok pesantren sudah mencukupi guna pelaksanaan pendidikan santri-santri di wilayah kami. Fasilitas tersebut telah dimanfaatkan sebaik mungkin serta

---

<sup>62</sup> Afif Qomarudin, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

dapat menunjang kebutuhan para santri”<sup>63</sup>

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh pondok pesantren di antaranya adalah ; kitab-kitab yang memadai, bangku pendidikan, almari, perlengkapan computer, gedung yang representative serta maupun yang lainnya. Semua sarpras tersebut dapat digunakan untuk menunjang keberhasilan serta kekuatan yang dimiliki oleh pondok pesantren terutama dalam menghadapi tantangan pendidikan di era sekarang ini.

c) Kurikulum pesantren yang modern


Pengertian kurikulum pesantren modern tidak ada definisi yang pasti dalam penjelasannya, akan tetapi secara umum kurikulum pesantren modern mengambil sebagian materi-materi pendidikan umum yang telah diatur oleh undang-undang. Kurikulum yang dilaksanakan oleh pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan menggunakan perpaduan kurikulum pondok pesantren serta mengadopsi kurikulum yang dilaksanakan oleh kementerian agama RI. Hal ini dapat dilihat pada program kesetaraan wajardikdas pendidikan menengah atas (Kejar Paket C) yang dilaksanakan oleh pondok pesantren sangat diantusias oleh santri. Hal ini telah dikemukakan oleh pengurus bahwa ;

“Demi menunjang pendidikan santri-santri walaupun tidak ada pendidikan formal secara umum pondok pesantren kami

---

<sup>63</sup> Afif Qomarudin, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

mewajibkan bagi santri semua untuk mengikuti seluruh program pondok pesantren di antaranya adalah wajardikdas. Besar harapan kami adalah agar keberhasilan santri-santri mampu menjawab permasalahan serta tantangan pendidikan Islam di era global<sup>64</sup>



Kewajiban bagi santri untuk mengikuti seluruh program pondok pesantren adalah bersifat mutlak. Dengan harapan semua santri memiliki berbagai kompetensi keilmuan baik ilmu agama maupun ilmu pendidikan umum. Ini termasuk salah satu keunggulan kurikulum yang dimiliki oleh pondok pesantren walaupun sebagian pondok pesantren yang lainnya juga menerapkan kurikulum yang serupa dengan pondok pesantren Nurul Huda mantingan.

Jika dilihat dari faktor internal yang dimiliki telah menjadi kekuatan tersendiri di pondok pesantren. Ini dapat menjadi sebuah pijakan oleh kyai pondok pesantren guna mengembangkan serta memajukan pendidikan terutama dalam persaingan pendidikan Islam di era global sekarang ini. Tidak luput dari kekuatan tentunya pondok pesantren Nurul Huda mantingan memiliki kelemahan yang terdapat di dalamnya yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekuarangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi eksistensi pondok pesantren yang memuaskan. Menurut salah satu pengurus sendiri mengatakan bahwa :

---

<sup>64</sup> Afif Qomarudin, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

“Semua pondok pesantren memiliki kelebihan dan kekurangan. Adapun kekurangan dari pondok pesantren kami adalah pendekatan antara ustadz dan santri. banyak juga santri yang memiliki pengalaman yang belum memadai serta persaingan di lingkup pesantren yang sangat minim. Hal ini yang menjadi problematika pondok pesantren yang kami kelola”<sup>65</sup>

Dari hasil wawancara dengan salah satu pengurus dapat ditarik kesimpulan bahwa pondok pesantren memiliki kelemahan di antaranya adalah :

a) Kurangnya pendekatan santri

Dalam lembaga pendidikan antara ustadz dan santri memang perlu adanya pendekatan secara emosional. Hal ini terus diupayakan akan tetapi hasilnya belum maksimal seperti yang diharapkan oleh santri-santri. Pengurus sendiri mengatakan bahwa ;

“Pengurus dan ustadz selalu melakukan pendekatan terhadap santri-santri baik secara lahir maupun batin. Hal yang dilakukan adalah saling menyapa terhadap santri agar selalu mendapat perhatian secara khusus. sedangkan pendekatan secara batin yaitu ustadz dan kyai selalu mendoakan santri-santri agar mendapat hidayah serta pertolongan dari Allah selama

---

<sup>65</sup> Afif Qomarudin, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

menuntut ilmu di pondok pesantren.”<sup>66</sup>

Pendekatan yang dilaksanakan oleh ustadz dan pengurus selalu dikembangkan terutama secara lahiriyah maupun batiniah. Akan tetapi terkadang santri-santri belum bisa memanfaatkan secara maksimal yang mengakibatkan kurangnya pemahaman dalam proses pendidikan di pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan.

Yang menjadi dilema adalah ketika pendekatan tersebut dilaksanakan santri-santri terkesan kurang menerima apa yang ingin dilakukan oleh pengurus pondok pesantren dengan tujuan dan harapan demi keberhasilan dan cita-cita santri maupun visi misi dan tujuan pondok pesantren.

b) Pengalaman yang kurang dimiliki santri-santri

Dengan keterbatasan waktu yang ada di pondok pesantren santri-santri menjalani kehidupan lingkungan itu saja yaitu hanya belajar ilmu pengetahuan keagamaan serta disiplin ilmu yang lainnya. Akan tetapi dari faktor lain hal yang demikian membuat santri-santri di pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan memiliki pengalaman yang sangat minim adalah terdapat sekat lingkungan pesantren serta lingkungan luar pondok pesantren. Hal ini dikuatkan oleh pengurus bahwa ;

“Perlu kami akui bahwa kebanyakan santri-santri kami memiliki kekurangan dalam pengalaman secara umum. Mereka

---

<sup>66</sup>Afif Qomarudin, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

hanya belajar menjalani kehidupan hanya di lingkup pondok pesantren dan tanpa adanya campur tangan dari masyarakat umum. Terkadang mereka keluar hanya sebatas untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari dan setelah apa yang mereka butuhkan sudah terpenuhi santri-santri kembali kepondok pesantren dan beraktifitas seperti biasanya.<sup>67</sup>

Kehidupan yang dilakukan santri terus menerus seperti itu dan ini dilaksanakan baik siang maupun malam hari. Akhirnya pengalaman mereka yang didapatkan hanya apa yang diaplikasikan di pondok pesantren tanpa mereka sadari bahwa kehidupan dan tantangan kehidupan di masyarakat semakin kuat terutama di era global sekarang ini.

c) Persaingan antar santri sangat sedikit

Perbedaan pendidikan pesantren dengan pendidikan umum sangat terasa kental ketika masuk dimasing-masing lingkungannya. Hal ini bisa dilihat dari jumlah kualitas serta kuantitas santri maupun siswa. Ada pondok pesantren maupun sekolah umum yang memiliki jumlah peserta didik yang hanya segelintir orang dan bahkan ada yang memiliki peserta didik yang mencapai ribuan. Hal ini menjadi persaingan tersendiri bagi peserta didik. Ketika peneliti melaksanakan wawancara dengan pengurus mengatakan bahwa ;

---

<sup>67</sup> Afif Qomarudin, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.



“Kompetensi merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan santri-santri. dipondok pesantren ini *skill* yang dimiliki santri cukup baik, tetapi pengembangannya perlu dilaksanakan muysawarah atau studi banding antar santri. Hal yang kami lakukan adalah menyusun jadwal kegiatan pondok pesantren agar pembelajaran di pesantren kami berjalan dengan baik.<sup>68</sup>

Hasil dari wawancara di atas dapat dijabarkan bahwa jika terdapat persaingan *skill* yang kuat dapat meningkatkan pengetahuan yang matang bagi santri. Hal ini jika dikembangkan akan terdapat gesekan yang mengakibatkan persaingan yang positif antar santri. Berbeda lagi jika dikembalikan di pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan, di dalamnya terdapat kemunduran sedikit dari jumlah kuantitas serta kualitas santri. Hal ini yang menjadi penyebab daya persaingan santri sangat sedikit dibandingkan dengan pendidikan pesantren ditempat-tempat yang lainnya.

Di samping faktor internal dilingkungan pondok pesantren Nurul Huda terdapat faktor eksternal. Pengurus pondok pesantren Nurul Huda mantingan menganalisis faktor eksternal dari sisipeluangdan ancaman. Secara sederhana peluang ialah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi pondok

---

<sup>68</sup> Afif Qomarudin, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

pesantren. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain:

- a) Iklim yang kondusif di dalam masyarakat
- b) Perubahan kondisi lingkungan.
- c) Peraturan perundang-undangan yang mendukung kegiatan pondok pesantren
- d) Hubungan dengan masyarakat dan lingkungan sekitar yang baik
- e) Suasana yang aman di dalam lingkungan masyarakat<sup>69</sup>

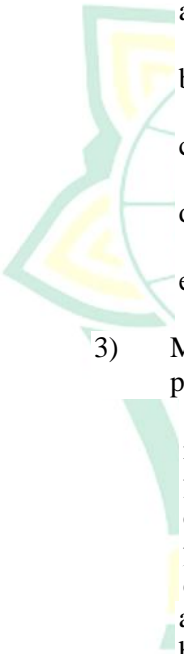
Sedangkan ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan pondok pesantren. Jika tidak di atasi mempersulit perjalanan pondok pesantren di antara ancaman yang terdapat pada pondok pesantren adalah :

- a) Banyaknya lembaga-lembaga pendidikan baru di sekitar wilayah tersebut.
  - b) Pertumbuhan ilmu pengetahuan yang lamban.
  - c) Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
  - d) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.<sup>70</sup>
- 2) Mengukur prestasi pondok pesantren
- Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Seperti halnya pondok pesantren didirikan oleh pengasuhnya agar dapat mencapai visi, misi dan tujuan pondok pesantren. Dalam pencapaian prestasi pondok pesantren tentunya dapat diukur tidak hanya seberapa banya

<sup>69</sup> Muhammad Najib, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>70</sup> Muhammad Najib, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

santri-santri mendapatkan piala ketika sedang berkompetisi di luar akan tetapi seberapa mampu santri-santri dan pondok pesantren diterima dimasyarakat. Hal tersebut dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan manajemen yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Di antara cara yang dilakukan pondok pesantren dalam mengukur organisasi tersebut adalah.

- 
- a) Kemampuan dan keterampilan memimpin santri-santri dalam kegiatan santri-santri
  - b) Persaingan antar santri di lingkup pesantren dan luar pondok pesantren.
  - c) Kemampuan berkomunikasi santri dengan masyarakat sekitar
  - d) Harga diri dan kejujuran yang diterapkan para santri
  - e) Pengalaman pengurus dan pengasuh dalam menjalankan roda organisasi.<sup>71</sup>
- 3) Mengambil tindakan korektif terhadap permasalahan masa lalu.

Korektif merupakan tindakan menghilangkan penyebab ketidaksesuaian yang ditemukan atau situasi yang tidak dikehendaki. Dalam tahapan ini pengurus pondok pesantren melakukan langkah-langkah dibawah ini:

- a) Penerimaan hasil internal audit;
- b) Pengkajian usulan tindakan korektif dan pencegahan;
- c) Penyusunan borang ketidak sesuaian;
- d) Penyelidikan akar masalah penyebab ketidaksesuaian;
- e) Usulan rapat tinjauan manajemen;
- f) Analisis perbaikan proses, sistem, prosedur mutu;

---

<sup>71</sup> M. Husein Mansur, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

- g) Penyusunan rencana tindakan korektif dan pencegahan;
- h) Perbaikan proses, sistem, prosedur dan peningkatan mutu;
- i) Perbaikan sistem dokumen mutu dan prosedur mutu;
- j) Melakukan rekaman perubahan tindakan korektif dan pencegahan.<sup>72</sup>

### **3. Kendala – kendala yang dihadapi kyai pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan Islam di Era Globalisasi**

Kendala merupakan keadaan yang membatasi, menghalangi, atau mencegah pencapaian sasaran atau tujuan.<sup>73</sup> Dalam menghadapi tantangan pendidikan Islam di era global pondok pesantren Nurul Huda mantingan memiliki banyak factor dalam kendala baik internal maupun eksternal yang dihadapinya. Disamping kendala dalam menghadapi pendidikan Islam di era global tentunya terdapat pendukung yang dapat mengatasi kendala-kendala kyai pondok pesantren. Di antara faktor pendukung internal adalah

#### **a. Kharismatik Pendiri Ponpes**

Kharismatik kyai Pondok Pesantren Salaf-Modern Nurul Huda Mantingan Jepara yaitu K.H Muhammad Hudun Abdul Ghoni sangat mendukung pendidikan pondok pesantren. Beliau dikenal seorang yang Alim kitab, karena lebih separuh hidupnya digunakan untuk menimba ilmu diberbagai pondok pesantren, bahkan pernah belajar di Makkah bersama ulama “ulama” besar di sana. Sosok figur yang sudah dikenal di masyarakat khususnya Kabupaten Jepara memberikan pengaruh kepada masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di pondok

---

<sup>72</sup> M. Husein Mansur, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>73</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia. 152.

pesantren tersebut. Hal ini seperti yang telah diungkapkan oleh Shohibut Ta'rif selaku ketua 2 pondok saat wawancara mengatakan bahwa ;

“Pondok pesantren akan memiliki kualitas dan kuantitas yang baik apabila terdapat sosok pendiri yang memiliki pengalaman keilmuan yang sangat banyak. Apalagi jika dilihat dari sanak keilmuannya pasti memiliki ciri tersendiri dalam sosok dan figure pendirinya.”<sup>74</sup>

Sebagaimana pendapat di atas bahwa kyai pondok pesantren Nurul Huda mantingan banyak menimba ilmu yang semata-mata untuk membesarkan pendidikan Islam di lingkungannya. Pendidikan tersebut dibangun sedemikian rupa untuk menampung santri dari berbagai kalangan baik kalangan bawah maupun kalangan tinggi.

b. Sumber daya manusia (SDM) yang cukup

Pengasuh, pengurus dan segenap guru di pondok pesantren Nurul Huda mantingan sudah mencukupi untuk mengelola pendidikan di pondok pesantren. Sehingga proses pendidikan dapat berjalan dengan baik. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan sebaik mungkin terutama dalam pengelolaan manajemen strategik pondok pesantren. Seperti yang dikemukakan oleh Shohibut Ta'rif selaku ketua 2 pondok saat wawancara mengatakan bahwa ;

“SDM yang kami miliki sudah mencukupi untuk menjalankan manajemen strategik di pondok pesantren. Mereka banyak yang memiliki keterampilan, kecakapan dalam bidang

---

<sup>74</sup> Shohibut Ta'rif, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

kepengurusan. Jadi kami tidak terlalu khawatir dalam masalah SDM yang ada karena kyai sudah mengatur sedemikian rupa agar dapat berjalan sesuai dengan yang visi misi dan tujuan pondok pesantren.”<sup>75</sup>

Keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Pengelolaan atau manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk memberdayakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

c. Lahan tersedia untuk pengembangan

Pondok pesantren mempunyai lahan yang cukup luas untuk digunakan sebagai pengembangan pondok pesantren. Hal ini akan menunjang segala kebutuhan pesantren dalam pengembangan gedung pondok pesantren. Menurut ketua pondok saat wawancara mengatakan bahwa ;

“Lahan yang dimiliki oleh pondok pesantren sangat luas. Di sekelilingnya masih terdapat pekarangan milik pesantren yang dapat dipergunakan untuk perluasan bangunan yang ada.”<sup>76</sup>

Dari segi kualitas pengembangan gedung digunakan untuk melengkapi kebutuhan ruang yang perlu digunakan bagi pondok pesantren dan

---

<sup>75</sup> Shohibut Ta'rif , Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>76</sup> Shohibut Ta'rif , Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

juga dalam kuantitas yang sering terjadi adalah penambahan jumlah santri baru yang ikut mondok di pesantren.

d. Kebijakan kurikulum mandiri

Setiap pondok pesantren tentunya mempunyai kurikulum dalam pendidikan. Ponpes Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara mempunyai kurikulum mandiri untuk mencapai target atau tujuan pondok pesantren yang sudah dirumuskan. Hal ini sesuai dengan wawancara ketua pondok mengatakan bahwa ;

“ Kurikulum yang diterapkan di pondok pesantren ini adalah kurikulum campuran. Artinya ada kurikulum dari pemerintah dan juga kurikulum yang dimiliki oleh lembaga pondok pesantren. Dalam hal ini pesantren menggunakan kurikulum mandiri hanya sebatas pelengkap dari kebijakan pondok pesantren yang telah diputuskan oleh kyai dan pengurus pondok pesantren. Kurikulum tersebut di desain sedemikian rupa agar dapat berjalan sesuai dengan rumusan kurikulum pesantren”<sup>77</sup>

Pondok pesantren ini mendesain kelas berdasarkan taret-target pembelajaran yang jelas yang dapat dirumuskan dalam kurikulum pondok dan ditempuh menggunakan satuan waktu. Hal ini berbeda dengan pondok pesantren yang lain yang menyelenggarakan dengan target yang tidak ketat.

e. Sarana prasarana yang cukup memadai

Ponpes Salaf-Modern Nurul Huda Mantingan Jepara mempunyai sarana prasarana yang cukup memadai. Dengan adanya sarana

---

<sup>77</sup> Shohibut Ta'rif, Wawancara Oleh Penulis, 20 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.



prasarana yang cukup memadai dapat mendukung pendidikan di pondok pesantren.

Disamping memiliki faktor pendukung intern pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan juga memiliki faktor pendukung ekstern di antaranya adalah ;

a) Partisipasi masyarakat yang tinggi

Masyarakat khususnya di lingkungan pesantren sangat mendukung keberadaan pondok pesantren tersebut dan umumnya masyarakat di Kabupaten Jepara. Dengan adanya partisipasi masyarakat dapat mempengaruhi pengembangan pendidikan di pondok pesantren.

b) Dinas instansi terkait

Dengan adanya kerjasama dengan lembaga-lembaga instansi terkait akan memberikan dampak yang positif untuk meningkatkan mutu pendidikan di pondok pesantren. Dengan adanya kerjasama tersebut memberikan wawasan tentang bagaimana mengelola pendidikan agar mempunyai mutu yang baik.

c) Lokasi yang strategis

Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara letaknya dekat dengan jalan raya dan juga dekat dengan Makam Waliyullah Sultan Hadirin sehingga mudah dikenal masyarakat dan memberikan respon masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di pondok pesantren tersebut.

Permasalahan intern yang ada sendiri di wilayah pondok pesantren Nurul Huda mantingan adalah :

a. Masalah Kualitas Pendidikan

Kualitas pendidikan termasuk kendala yang dihadapi kyai pondok pesantren Nurul Huda Mantingan. Dari wawancara dengan ustadz Aminuddin Jauhari mengatakan bahwa :

“Banyak pondok pesantren yang memiliki kualitas pendidikan yang rendah. Disamping kajiannya di dalam metode pembelajaran

dan juga keterbatasan sarana dan prasarana pondok pesantren. termasuk juga pesantren kami”<sup>78</sup>

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa, kendala yang dihadapinya adalah kualitas lembaga pendidikan. Permasalahan globalisasi dalam bidang pendidikan terutama menyangkut output pendidikan. Di dalamnya memiliki berbagai keunggulan baik keunggulan komparatif yang bertumpu pada kekayaan sumber daya alam dan keunggulan kompetitif bertumpu pada pemilikan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Hal ini berkaitan erat dengan kenyataan bahwa globalisasi justru melahirkan semangat baru dimana santri-santri akan memilih lembaga pendidikan di luar daerahnya dibandingkan pendidikan didaerah asal.Hal ini dikarenakan santri-santri masih terobsesi dengan sarana dan prasarana yang dimiliki lembaga pendidikan tersebut.

b. Sosok Figur Kyai

Sepeninggal sosok pendiri yaitu K.H Muhammad Hudun Abdul Ghoni, maka sosok figur kharismatik di pesantren semakin berkurang karena sosok pendiri yang punya kharismatik sudah meninggal dan sebagai pengganti yang meneruskan, sosok kharismatiknya sudah menurun sehingga berpengaruh terhadap masyarakat.

c. Permasalahan Profesionalisme Guru

Seperti halnya kualitas pendidikan kendala yang dihadapi kyai pondok pesantren Nurul Huda dalam menghadapi tantangan pendidikan Islam di era global adalah profesionalisme seorang guru. Dari wawancara pengurus pondok mengatakan bahwa :

---

<sup>78</sup> Aminudin Jauhari, Wawancara Oleh Penulis, 21 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

“Keterbatasan yang kami miliki dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang kami naungi adalah kondisi asatidz pondok pesantren. Yang mana pengalaman mengajarnya dari guru-gurunya yang mengajar dulu. Dan bisaanya kalau berkaitan dengan kondisi yang belum kami mumpuni terpaksa kami ambilkan guru dari pihak luar”<sup>79</sup>

Dari wawancara di atas tidak dapat dipungkiri bahwa kualitas profesionalisme pendidik di pondok pesantren Nurul Huda Mantingan memiliki banyak kendala. Dapat dilihat jika terdapat permasalahan yang belum bisa diselesaikan oleh pihak pondok pesantren. Dan akhirnya pihak pesantren melakukan pengambilan guru dari pihak luar yang lebih kopeten dibidangnya. Dikarenakan guru tersebut memiliki peluang yang amat besar untuk mengubah kondisi santri.

d. Permasalahan Strategi Pembelajaran

Dalam strategi pembelajaran pondok di pondok pesantren Nurul Huda Mantingan tidak mengenal RPP. Artinya paradigma yang digunakan menggunakan paradigma lama yaitu menggunakan metode ceramah yang diikuti oleh para santri. Tanggapan dari ustadz Aminuddin mengatakan bahwa :

“Pembelajaran yang kami lakukan adalah dengan menggunakan metode, sorogan, seaman, dan bandongan. Metode ini sudah digunakan turun temurun oleh pondok pesantren kami.”<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Aminudin Jauhari, Wawancara Oleh Penulis, 21 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>80</sup> Aminudin Jauhari, Wawancara Oleh Penulis, 21 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

Hasil tanggapan di atas di atas terdapat perbedaan dalam strategi pembelajaran. Metode yang dilakukan lebih mengedepankan pemahaman dibandingkan keaktifan santri. Pergeseran inilah dalam lembaga pendidikan di era globalisasi mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap pola pembelajaran yang tidak mampu memberdayakan para peserta didik.

- e. Belum memiliki standar operasional prosedur yang jelas.

Uraian tugas pokok dan fungsi pengelola pondok pesantren serta tata kelola pondok memiliki arti penting dalam menggerakkan roda organisasi. Namun, di pondok pesantren ini tugas pokok dan fungsi dilaksanakan berdasarkan khidmah, bukan berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang disepakati.

- f. Sumber dana yang terbatas

Pendanaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap proses dan mutu pendidikan. Keterbatasan dana yang ada di ponpes akan menghambat mutu pendidikan di ponpes tersebut, karena pendanaannya masih bertumpu pada SPP santri, donator masyarakat yang tidak tetap, dan bantuan dari pemerintah.

Disamping permasalahan intern lembaga pondok pesantren tentunya terdapat permasalahan di luar lingkungan pondok pesantren di antaranya adalah

- a. Masalah Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Tidak semua kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi memiliki dampak negatif. Ini dapat ditarik kesimpulan bahwa masalah yang dihadapi adalah kurangnya persiapan yang matang merupakan kendala-kendala baru yang dihadapi pondok pesantren. Masalah yang dihadapinya merupakan persoalan-persoalan baru yang harus segera diselesaikan karena dapat mengakibatkan

kemrosotan serta kemunduran pondok pesantren. Ustadz Aminudin Jauhari mengatakan bahwa ;

“Kemajuan IPTEK merupakan salah satu kendala terbesar kami dalam pengembangan metode serta strategi bagi perkembangan pondok pesantren. Kami selalu berusaha untuk mencari sumber-sumber inspirasi bagi keberlangsungan perjalanan pesantren kami.”<sup>81</sup>

Inspirasi tersebut selalu diupayakan agar dapat membandingkan tingkat keberhasilan pondok pesantren yang lainnya. Walaupun ilmu pengetahuan dan teknologi setiap harinya terus berkembang upaya-upaya yang dilakukan pengurus sudah memberikan kontribusi yang cukup terhadap pondok pesantren.

b. Krisis moral dan ahlak

Akar masalah krisis moral banyak timbul dari berbagai sumber di antaranya adalah lingkungan, media elektronik maupun yang lainnya. Permasalahan yang sangat sulit dihadapi adalah bebasnya media elektronik yang sering digunakan pelajar atau bahkan santri sendiri. Mereka banyak mengakses media yang belum sepatutnya digunakan dikalangan pelajar bahkan yang terjadi adalah timbulnya pergaulan bebas yang marak terjadi akhir-akhir ini. Ahmad Mubasyir selaku seksi keamanan pondok mengatakan bahwa ;

“Penanganan terhadap masalah krisis moral di luar memang sangat sulit, karena termasuk masalah global. Krisis moral tidak hanya dilingkungan masyarakat akan tetapi sudah menjalar kesetiap pelajar yang ada didunia ini. Kami sudah mengupayakan dalam

---

<sup>81</sup> Aminudin Jauhari, Wawancara Oleh Penulis, 21 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

penanganan krisis moral di pondok pesantren kami agar tidak menimbulkan permasalahan apapun dikemudian hari.<sup>82</sup>

Krisis moral yang timbul akibat dari pergaulan dan lingkungan yang kurang kondusif dapat memberikan dampak yang buruk terhadap pelajar ataupun santri terutama pondok pesantren. Upaya terus dilakukan dalam pendampingan santri agar dapat mengontrol semua aktifitas serta kegiatan yang ada di pondok pesantren. Penanganan di luar lingkungan pesantren juga terus diupayakan agar dapat membetengi kegiatan-kegiatan yang kurang positif.

c. Dehumanisasi

Dehumanisasi mempunyai arti proses menjadikan manusia tidak sesuai dengan kodratnya sebagai manusia. Semakin kuatnya gejala "dehumanisasi", akan mengakibatkan tergerusnya nilai-nilai kemanusiaan dewasa ini bahkan ini merupakan salah satu oleh-oleh yang dibawa kemajuan teknologi di era globalisasi. Dalam mengatasi masalah dehumanisasi ustadz Aminudin Jauhari mengatakan bahwa ;

“Tujuan dari pendidikan pesantren kami yang paling utama adalah menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia serta menjadikan manusia yang dimanusiakan manusia. Program yang selalu kami jalankan adalah mengkaji literasi kitab-kitab salaf yang memahami segala bentuk tugas dan kewajiban sebagai umat manusia di dunia ini sejalan dengan ajaran agama Islam.”<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Ahmad Mubasyir, Wawancara Oleh Penulis, 21 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

<sup>83</sup> Aminudin Jauhari, Wawancara Oleh Penulis, 21 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.

Dengan memiliki pedoman dan tuntunan ilmu pengetahuan pastinya manusia memiliki pandangan dan tujuan hidup. Ilmu pengetahuan dalam pendidikan sendiri merupakan upaya menciptakan manusia yang dimulyakan manusia seutuhnya.

d. Tidak Kritis

Sikap kritis adalah sikap peka terhadap peristiwa yang terjadi di sekitar lingkungan. Berfikir kritis adalah berfikir secara cerdas dengan sumber-sumber yang jelas dan logis. Pelajar yang tidak memiliki sikap yang kritis akan menimbulkan dampak kemunduran bagi cara berfikirnya. Hal ini terjadi dengan banyaknya problematika yang muncul disekitar mereka. Ciri-ciri seseorang yang tidak memiliki sikap kritis adalah; (1) Memiliki rasa ingin tahu yang besar. (2) Memiliki rasa ingin menemukan kejelasan dan kebenaran (3) Memiliki ide ataupun gagasan yang menarik. (4) Memiliki pandangan yang luas terhadap masalah tertentu dan berfikir secara cerdas dan logis. Ustadz Aminudin Jauhari mengatakan bahwa :

“Peningkatan cara berfikir kritis bagi santri tidaklah begitu mudah. Karena mereka sendiri harus bisa memahami keadaan yang ada di lingkungan sekitarnya. Hal ini mengakibatkan kami harus memiliki strategi husus yang memang harus dikembangkan dalam persoalan global seperti ini.”<sup>84</sup>

Di pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan sendiri memiliki program *bahsul masail* yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali. Ini hampir seperti musyawarah mingguan yang mengakibatkan pemahaman dan peningkatan

---

<sup>84</sup> Aminudin Jauhari, Wawancara Oleh Penulis, 21 Mei, 2018. Wawancara 1, transkrip.



pengetahuan serta pengalaman santri dalam setiap permasalahan di era global.

### C. Pembahasan

#### 1. Analisis Peran Kyai Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan di Era Global

Peran kyai dalam pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan di era global sangat sentral. Karena kyai merupakan titik pusat bagi pergerakan sebuah pesantren yang menjadi sumber inspirasi dan sumber pengetahuan bagi santrinya secara absolut. Di pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan, kyai adalah perintis, pengelola, pemimpin, pengasuh, dan bahkan sebagai pemilik tunggal. Sehingga kyai dalam kepemimpinannya terlihat otoriter.<sup>85</sup>

Dalam perannya, kyai di pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan bebas menentukan bentuk pesantren sesuai dengan yang diinginkan tanpa campur tangan dari pihak manapun. Hal inilah yang pada akhirnya dapat menentukan ciri khas pondok pesantren itu sendiri.<sup>86</sup> Peran kyai pondok pesantren yang dimaksud adalah kedudukan yang diharapkan agar seseorang dapat sesuai dengan posisi sosial yang diberikan baik secara formal maupun informal dan juga mengatur antara hak dan kewajiban seseorang sesuai dengan tupoksinya untuk menentukan apa yang harus diperbuat seseorang bagi masyarakat atas kesempatan yang telah diberikan kepadanya.

Peneliti melihat bahwa peran kyai pondok pesantren menjadi kunci untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen terutama manajemen strategik yang ada di pondok pesantren. Ini artinya peran yang dilakukan kyai sangat dominan untuk menjalankan system organisasi. Hasil wawancara dan observasi peneliti juga melihat bahwa peran yang dimiliki kyai sangat fleksibel, dalam keadaan apapun kyai pandai memposisikan keberadaannya

---

<sup>85</sup>Yasmadi, *Modernisasi Pesantren (Kritik Nur Cholis Majid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional)*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002). 63.

<sup>86</sup> M. Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005). 23.

dimanapun ia berada. Apalagi dengan posisi yang beliau miliki maka kyai menjadi lebih mampu menggerakkan roda-roda organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan pondok pesantren terutama dalam rangka menghadapi tantangan di era global.

Untuk mengetahui peran kyai di pondok pesantren salaf-modern Nurul Huda mantingan, peneliti menggunakan indikator sebagai berikut; (1) peran kyai sebagai pengasuh, (2) peran kyai sebagai pendidik/guru, (3) peran pendidik sebagai manager, (3) peran kyai sebagai motifator.

a. Peran kyai sebagai pengasuh

Hasil wawancara dan observasi peneliti melihat bahwa pengasuhan yang dilakukan kyai yaitu dengan cara memberikan pengarahan kepada semua santri mengenai pemahaman pondok pesantren yang merupakan sebuah keluarga. Antara santri satu dan satri yang lainnya ibarat kakak dan adik yang harus saling menghargai bahkan kyai menempati posisi pengganti kedua orang tua di pondok pesantren. Kyai juga memberikan perhatian, waktu dan dukungan yang khusus untuk memenuhi kebutuhan santri baik berupa kebutuhan fisik, mental dan sosial santri yang sedang dalam proses pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Istina Rakhmawati bahwa pola pengasuhan erat kaitannya dengan kemampuan suatu keluarga atau komunitas dalam hal memberikan perhatian, waktu, dan dukungan untuk memenuhi kebutuhan fisik, mental, dan sosial anak-anak yang sedang dalam masa pertumbuhan.<sup>87</sup>

Pola pengasuhan yang semacam ini diberikan bertujuan agar santri dapat berkembang secara optimal dan bertahan hidup selama berproses pendidikan dan agar menjadi lebih baik ketika terjun dimasyarakat. Prinsip pengasuhan kyai tidak menekankan pada siapa namun lebih menekankan pada aktifitas dari perkembangan dan pendidikan santri.

---

<sup>87</sup> Istina Rakhmawati, "Peran Keluarga dalam Pengasuhan Anak", *E.Jurnal Stain Kudus*, Vol. 6, No. 1, (2015): 1.

Dalam memenuhi kebutuhan fisik kyai memberikan fasilitas kepada santri selama melaksanakan proses pendidikan dan kehidupan di pesantren. Kebutuhan fisik yang diberikan meliputi berbagai hal mulai dari persiapan makan, mandi, perlengkapan sekolah hingga jenis dan bentuk pakaian juga diatur sedemikian rupa agar santri-santri tersebut senang dan tenang selama hidup di pondok pesantren. Pengasuhan inilah yang ketika dilihat menjadi sangat unik. Karena kyai memposisikan santri menjadi bagian dari keluarga besar pondok pesantren. Harapan kyai yang sangat dominan adalah agar santri-santri berkembang sesuai dengan kemampuan dan bakat yang mereka miliki tanpa melihat siapa dan darimana asalnya.

Dalam pengembangan kemampuan mental pengasuh memberikan program pondok pesantren yang harus dikembangkan serta dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari oleh santri di antara program yang pembiasaan yang dilakukan adalah ; 1) Latihan Khutbah, 2) Latihan baca kitab kuning, dan 3) Latihan bela diri. Secara keseluruhan diajarkan secara rutin dengan menggunakan jadwal kegiatan pondok pesantren yang telah disusun oleh pengurus serta pengasuh.

Dalam kebutuhan sosial kyai juga mengadakan kegiatan yang dapat menunjang santri-santri. Di antara kegiatan yang dilakukan adalah dengan cara melaksanakan kegiatan musyawarah antara guru, santri, dan kyai pondok pesantren. Di dalam musyawarah terdapat interaksi yang mereka dilakukan dan akan menumbuhkan jiwa sosial yang tinggi di lingkungan pondok pesantren. Tidak hanya musyawarah, kyai juga melaksanakan program kerjabakti yang dilaksanakan minimal satu bulan sekali. Kegiatan kerja bakti yang peneliti lihat dapat memberikan manfaat yang sangat baik bagi santri. Hal ini terlihat dari bentuk kerjasama antar santri yang sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang harus diselesaikan. Dengan diadakannya kegiatan kerja

bakti akan timbul interaksi sosial yang akan terbentuk dengan sendirinya yang dapat meningkatkan social santri dalam kedidupan sehari-hari di pondok pesantren.

b. Peran kyai sebagai pendidik atau guru

Dari hasil wawancara dan observasi peneliti dilapangan dilihat bahwa peran kyai sebagai pendidik atau guru adalah seseorang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik, sedangkan dalam pandangan masyarakat pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan terhadap peserta didik.<sup>88</sup>

Dalam perannya kyai di pondok pesantren Nurul Huda Mantingan sebagai pendidik atau guru yaitu melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan menggunakan banyak kitab-kitab salaf karangan para ulama'. Kitab yang diajarkan meliputi Al-qur'an, hadits, fikih, ahlaq, tauhid dan lain-lain. Kurikulum yang dijalankan untuk proses belajar ilmu agama tersebut menggunakan kurikulum pondok pesantren yaitu kurikulum yang telah diaplikasikan oleh ulama' salaf pada saat dulu.

Tidak hanya mengajarkan ilmu agama kyai di ponpes Salaf Modern Nurul Huda Mantingan juga mengajarkan ilmu-ilmu umum yang telah dirangkum dalam program wajar dikdas yang ikut menggunakan kurikulum pemerintah. Dengan kedua disiplin ilmu pengetahuan ini diharapkan santri-santri mampu menyesuaikan kaidah keilmuan baik dibidang keagamaan maupun ilmu pengetahuan yang secara umum sehingga santri dipondok pesantren memiliki pengalaman dari berbagai macam disiplin ilmu pengetahuan.

Kyai pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan. Lebih mengedepankan pendidikan

---

<sup>88</sup> Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami Kyai dan Pesantren*, (Yogyakarta: eLSAq Press, 2007). 05.

agama yang lebih penting, pendidikan umum hanya sebatas pelengkap dalam pembelajaran santri. Hal ini yang menjadi ciri khas pondok pesantren serta yang menjadi kebanggaan tersendiri bagi santri-santri di pondok pesantren ini.

c. Peran kyai sebagai manajer

Peran kyai sebagai manajer dari hasil wawancara dan observasi peneliti dilihat bahwa kyai pondok pesantren sangat banyak memiliki pengalaman terutama dalam memimpin pondok pesantren. Karena kyai adalah orang yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu. Secara kelembagaan manajerial kyai dalam pelaksanaannya dibantu dengan pengurus pengurus pondok pesantren. System seperti ini diaplikasikan agar tanggungjawab yang diberikan oleh kyai dapat terlaksana dengan baik.

Menurut Mustiningsih dalam jurnal Manajemen Pendidikan bahwa tugas manajer meliputi “Memimpin organisasi, mengatur dan mengendalikan organisasi, mengembangkan organisasi, mengatasi berbagai masalah yang dihadapi organisasi, mengawasi dan mengendalikan organisasi, menumbuhkan kepercayaan, meningkatkan rasa tanggung jawab, mengevaluasi kegiatan-kegiatan organisasi, serta menggali dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi.”<sup>89</sup>

Berdasarkan hasil uraian pengamatan dan hasil wawancara peneliti dilapangan kyai pondok pesantren salaf modern Nurul Huda memiliki tugas sebagai seorang manajer sebagai berikut:

*Pertama*, Memimpin organisasi, yang dilakukan adalah mengatur serta mengelola lembaga

---

<sup>89</sup> Mustiningsih, “Manajemen Pendidikan”, *Jurnal ISSN 0852-1921* Vol. 23 No. Maret (2012): 456.

pendidikannya. Kepercayaan masyarakat sangat diperhitungkan karena kyai di pondok pesantren tersebut benar-benar mengatur sedemikian rupa agar semua kegiatan sesuai dengan harapan dan cita-cita pondok pesantren. Modal yang paling utama dalam memimpin organisasi adalah memiliki sifat sidiq, amanah, tabliq serta fatonah yang sesuai dengan sifat – sifat Rosul. Karena sifat tersebut merupakan modal utama dalam jiwa dan kepribadian seorang pemimpin.

*Kedua,* Mengatur dan mengendalikan organisasi. Dalam hal ini kyai dapat melihat kelemahan serta kelebihan lembaga yang ia pimpin. Kelemahan dan kelebihan tersebut selalu dievaluasi untuk dijadikan ukuran keberhasilan pondok pesantren. Semua sistem pondok pesantren selalu di atur dan di kendalikan sedemikian rupa agar perjalanan manajemen organisasi berjalan sesuai dengan visi misi dan tujuan organisasi.

*Ketiga,* Mengembangkan organisasi. Dalam pengembangan organisasi kyai menyusun semua rencana kegiatan pondok pesantren dengan pengurusi yang sesuai dengan program pesantren. Peneliti melihat pengasuh serta pengurus mencari potensi – potensi yang dimiliki organisasi baik dari lingkup sarpras maupun SDM yang dimilikinya serta diarahkan untuk menuju suatu pembaharuan yang total bagi pondok pesantren.

*Keempat,* Mengatasi berbagai masalah yang dihadapi organisasi. Dalam menghadapi masalah dalam organisasi kyai pondok pesantren melihat dengan cara menggali persoalan yang timbul secara umum, mengidentifikasi problem utama yang menjadi permasalahan, menentukan fakta-fakta dan data-data penting yang berkaitan dengan problem, Mencari penyebab dari problem tersebut, mempertimbangkan berbagai kemungkinan dalam memilih dan menempuh jalan keluar dari problem yang dialami.

*Kelima,* Mengawasi dan mengendalikan organisasi. Pengawasan dan pengendalian organisasi, kyai pondok pesantren melaksanakan proses



pengaturan aktifitas-aktifitas organisasi secara sistematis agar konsisten dengan yang terdapat dalam rencana, target dan standar kinerja.

*Keenam,* Menumbuhkan kepercayaan. Kepercayaan masyarakat kepada pondok pesantren terus ditingkatkan dari pengurus sendiri lebih banyak melakukan pendekatan silaturrohim di lingkungan sekitar desa mantingan

*Ketujuh,* Meningkatkan rasa tanggung jawab. Tanggung jawab organisasi merupakan kewajiban seseorang yang tergabung dalam organisasi agar aktif dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Demi meningkatkan rasa tanggung jawab dalam organisasi, kyai menerapkan pemahaman kepada pengurus pondok pesantren untuk saling kordinasi, saling membantu serta memiliki semangat dalam memcapai tujuan pondok pesantren.

*Kedelapan,* Mengevaluasi kegiatan-kegiatan organisasi. Kegiatan organisasi tentunya memiliki kekurangan dan kelebihan secara umum. Kekurangan dan kelebihan tersendiri selalu dievaluasi setiap satu bulan sekali. Hal ini bertujuan agar kyai dapat memantau dengan melihat perkembangan jalannya organisasi.

*Kesembilan,* Menggali dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi. Setiap santri ataupun pengurus pondok pesantren tentunya memiliki bakat dan minat yang berbeda-beda. Bakat yang dimiliki santri dikembangkan oleh kyai agar SDM yang dimiliki berguna serta bermanfaat secara baik dilingkup organisasi. Tidak hanya SDM saja, sumber daya yang lain juga dimanfaatkan sedemikian rupa agar dapat mencapai keberhasilan dari tujuan pondok pesantren.

Hal ini sesuai dengan observasi peneliti dilapangan bahwa manajerial yang dilaksanakan oleh kyai meliputi ; memimpin organisasi, mengatur dan mengendalikan organisasi, mengembangkan organisasi, mengatasi berbagai masalah yang dihadapi organisasi, mengawasi dan mengendalikan organisasi,



menumbuhkan kepercayaan, meningkatkan rasa tanggung jawab, mengevaluasi kegiatan-kegiatan organisasi, serta menggali dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki organisasi.<sup>90</sup> Hal ini dilaksanakan oleh kyai untuk mengatur seluruh jalannya organisasi.

d. Kyai sebagai motifator

Dilihat dari observasi dan wawancara peneliti, tujuan motifasi utama dalam kehidupan pesantren adalah manfaat dan keberkahan ilmu yang telah didapatkan. Kyai pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan menjelaskan hal yang demikian terhadap santri-santri maupun masyarakat secara umum tentang manfaat dan keberkahan dalam kehidupan manusia. Hal ini menjadi suri tauladan yang baik bagi seorang pemimpin .

Cara yang dilakukan kyai adalah dengan memberikan dakwah secara langsung kepada santri dan masyarakat dalam majlis-majlis ta'lim dengan memberikan wawasan, keterampilan, menanamkan sikap serta pandangan hidup bagi manusia. Menurutny ini menjadi tantangan tersendiri dalam peningkatan sumber daya manusia. Karena santri-santri dan masyarakat mendapatkan stimulus guna pengembangan dirinya sendiri.

Hal ini sesuai dengan pendapat Imron Arifin, dalam bukunya *Kepemimpinan Kyai*, mengatakan:

“Keberadaan seorang Kyai dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan, trampil dalam ilmu-ilmu agama, mampu menanamkan sikap dan pandangan serta wajib menjadi suri tauladan pemimpin yang baik. Bahkan lebih jauh lagi, keberadaan seorang Kyai dalam tugas dan fungsinya sering dikaitkan dengan fenomena kekuasaan yang bersifat supranatural, dimana figur Kyai sebagai

---

<sup>90</sup> Observasi Peneliti Tanggal 23 Mei 2018 di Ponpes Nurul Huda Mantingan

seorang ulama dianggap pewaris risalah kenabian. Sehingga keberadaan seorang Kyai nyaris dikaitkan dengan sosok yang memiliki hubungan dekat dengan Tuhan.”<sup>91</sup>

Dengan melihat keberadaan yang seperti ini harapan besar kyai adalah memiliki sosok yang mampu menjadi figure bagi ummat serta mampu mengarahkan dalam motifasi dan pandangan bagi ummat manusia serta berharap masyarakat dapat menuntun, memberikan bimbingan, serta arahan untuk perjalanan hidup bermasyarakat menurut ajaran Islam.

## 2. Analisis Manajemen Strategik Kyai Pondok Pesantren dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan Islam di era global

Manajemen strategik kyai pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan merupakan realisasi dari perencanaan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi yang telah dirumuskan, disepakati dan dilaksanakan seluruh anggota organisasi melalui pendayagunaan sumber daya yang dimiliki guna mencapai tujuan strategik pondok pesantren.

Tahapan manajemen strategik yang dilaksanakan oleh kyai pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan didahului dengan aktivitas analisis lingkungan, baik internal maupun eksternal. Analisis internal dilakukan dengan melaksanakan evaluasi diri pondok pesantren dengan menggunakan analisis yang bertujuan untuk mengetahui posisi pondok pesantren dari segi kelebihan dan kekurangan, sedangkan analisis eksternal bertujuan untuk memprediksi peluang dan tantangan yang dimiliki pondok pesantren kedepan.

Berdasarkan analisis tersebut pondok pesantren menyusun rencana yang dituangkan dalam bentuk rencana strategik yang kemudian dijabarkan dalam bentuk operasional menjadi program kerja yang berorientasi masa

---

<sup>91</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)* (Malang : Kalimasahada Press, 1993). 176.

depan. Tahapan selanjutnya adalah implementasi manajemen strategik dan evaluasi strategi. Secara konseptual manajemen strategik yang dilaksanakan seperti teori akdon yang mengatakan bahwa manajemen strategik meliputi tiga fase proses manajemen yaitu 1) merumuskan strategi 2) penerapan strategi, dan 3) evaluasi terhadap strategi.<sup>92</sup>

**a. Merumuskan strategi**

Setiap organisasi perlu merumuskan suatu perencanaan dalam setiap kegiatan organisasinya, sebab perencanaan ini merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan. Perumusan strategik yang dilakukan oleh kyai pondok pesantren Nurul Huda mantingan adalah sebagai berikut :

1) Merumuskan visi, misi dan tujuan

Merumuskan visi dan misi sangat diperlukan oleh sebuah lembaga pendidikan untuk mengetahui arah berjalannya sebuah lembaga tersebut. Namun sebelum visi dan misi tersebut dirumuskan perlu ada perencanaan terlebih dahulu. Dalam hal ini perencanaan untuk merumuskan visi dan misi yang dilakukan oleh kyai pondok pesantren salaf modern Nurul Huda mantingan adalah dengan beberapa tahap yaitu, mengadakan rapat bersama pihak-pihak terkait seperti pengurus yayasan, pengasuh pondok pesantren, ketua pondok, guru maupun pihak-pihak untuk menyamakan persepsi, kemudian mengamati lingkungan internal maupun eksternal untuk menganalisis faktor-faktor pendukung maupun penghambat, serta memperhatikan SDM serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Langkah selanjutnya adalah menetapkan visi dan misi yang diputuskan melalui rapat bersama dengan memperhatikan faktor-faktor yang sudah direncanakan sebelumnya.

---

<sup>92</sup> Akdon, *strategik manajemen for education management (manajemen strategik untuk manajemen pendidikan)*, (Bandung : Alfabeta, 2011).17.

Dengan menetapkan terlebih dahulu visi dan misi, maka lembaga pendidikan akan mengetahui tujuan organisasi. Tujuan yang dimaksud adalah cita-cita kedepan organisasi dalam mensukseskan keberhasilan lembaga pendidikan. Proses tersebut selaras yang dikatakan oleh akdom dalam buku *Strategi Management For Educational Management* bahwa langkah awal dalam manajemen strategi adalah penetapan visi dan misi. Visi merupakan gambaran masa depan yang wajar untuk dilaksanakan dengan sungguh-sungguh. Sedangkan misi adalah cara atau kiat-kiat yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut.<sup>93</sup>

## 2) Melakukan analisis SWOT

Setelah kyai melaksanakan perumusan visi dan misi, hasil observasi dan wawancara peneliti melihat bahwa, kyai pondok pesantren salaf modern Nurul Huda mantingan mengidentifikasi berbagai faktor yang dilakukan secara sistematis agar bisa merumuskan strategi organisasi dengan tepat. Rumusan yang dilakukan juga berdasarkan logika kyai beserta pengurus pondok pesantren yang bisa mengoptimalkan kekuatan (*strengths*) serta peluang (*opportunities*) tetapi juga harus bisa meminimalkan ancaman (*threats*) dan juga kelemahan (*weaknesses*).

Hal ini sesuai dengan Irham Fahmi dalam bukunya *Manajemen Strategis* bahwa SWOT adalah akronim dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), dimana SWOT dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi pada profit dan non profit dengan tujuan utama

---

<sup>93</sup> Akdon, *Strategi Management For Educational Management*, (Bandung : Alfabeta, 2006). 94.

untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.<sup>94</sup>

- 3) Menentukan dan menetapkan tujuan jangka panjang pondok pesantren

Tujuan jangka panjang merupakan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategis tertentu. Hal ini dilakukan oleh kyai untuk keberhasilan pondok pesantren dalam membina santri-santri terutama dalam menghadapi tantangan di era global. Tujuan tersebut dirumuskan sekaligus membentuk program kerja, arah, dan panduan dalam memelihara kesinambungan, pengembangan dan kemajuan yang ingin dicapai.

Dari hasil wawancara dan observasi peneliti secara umum tujuan jangka panjang yang dilakukan oleh kyai ponpes Salaf Modern Nurul Huda Mantingan adalah 1) Pendidikan dan pengajaran yakni berusaha secara maksimal untuk meningkatkan dan menyempurnakan pendidikan dan pengajaran yang ada, dari segi kualitas, kuantitas, dan kompetensi, serta jenjang/tingkatan pendidikan. 2) Kaderisasi yaitu penyiapan kader-kader yang akan melanjutkan usaha yang ada dan melanjutkan cita-cita Pondok Pesantren, serta amanah dari pewakaf. Misalnya dengan berusaha membina dan mengirimkan kader-kader yang siap berkiprah di Pondok Pesantren untuk menambah dan memperluas ilmu dan pengalaman. 3) Pembangunan yaitu dengan cara memberikan perhatian terhadap upaya pembangunan dan penyediaan sarana dan prasarana pendidikan serta pengajaran yang kondusif bagi para santri. 4) Kesejahteraan keluarga pondok yaitu upaya memberdayakan kehidupan keluarga-keluarga yang secara langsung membantu dan bertanggung jawab

---

<sup>94</sup> Irham Fahmi, *Manajemen Strategis*, (Bandung : CV Alfabeta, 2015). 252.

terhadap kelangsungan dan kesinambungan pendidikan dan pengajaran di pondok. Dengan pemberdayaan itu diharapkan mereka dapat berusaha sendiri dan tidak menggantungkan hidupnya kepada Pondok.

4) Menentukan strategi alternatif

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilaksanakan oleh peneliti bahwa strategi alternatif yang digunakan oleh kyai dalam manajemen strategik dipondok pesantren salaf modern Nurul Huda mantingan adalah sebagai berikut ;

*Pertama*, model sekolah atau lembaga pendidikan Islam yang dibangun dengan format yang ideal. Boleh jadi ada satu sekolah yang memiliki satu atau dua keunggulan, sementara sekolah lain memiliki keunggulan pada aspek lainnya. Sekolah-sekolah model inilah yang kemudian dapat dijadikan contoh yang dapat ditiru oleh sekolah-sekolah Islam lainnya.

*Kedua*, Memperkaya Kurikulum PAI ; Pelajaran agama Islam bukan semata mempelajari materi-materi Islam dalam konteksnya sebagai *'ulum syar'iyah* (Fiqh, Ibadah, Akhlaq, Aqidah), melainkan diposisikan sebagai pelajaran agama yang memberikan kerangka pengetahuan, sikap dan perilaku yang sangat relevan dan dibutuhkan dalam konteks kehidupan masa kini.

*Ketiga*, Membangun jaringan lokal dan global lembaga pendidikan Islam. Dalam hal ini yang dilakukan oleh kyai pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan adalah percepatan kemajuan lembaga pendidikan Islam dengan membangun *networking* yang efektif serta dapat memainkan perannya.

*Keempat*, Menjalin kemitraan dengan industri, Institusi dan pusat-pusat IPTEK, budaya dan ekonomi. Dengan jalinan kerjasama dan kemitraan yang efektif kepada industri, institusi



atau lembaga-lembaga IPTEK, budaya ataupun lembaga ekonomi, bahkan instansi pemerintahan yang akan memperkaya dan memperluas sumber belajar yang dapat menunjang pondok pesantren.

Strategi alternative di atas merupakan strategi yang dilaksanakan oleh kyai pondok pesantren. Hal ini selaras dengan Taufiqurohman dalam bukunya *Manajemen Strategik* bahwa strategi alternative bisa memberikan dampak yang positif yang terbaik supaya memberi keuntungan secara maksimal bagi lembaga pendidikan dan pada akhirnya bisa memunculkan keunggulan yang kompetitif dalam jangka panjang, hal itu haruslah menjadi penting bagi manajemen strategik.<sup>95</sup>

#### **b. Implementasi Manajemen Strategik**

Setelah menyusun perencanaan strategik hal yang dilakukan oleh kyai dan pengurus pondok pesantren adalah mengimplementasikan manajemen strategik. Peneliti ketika observasi dan wawancara dilapangan melihat bahwa implementasi manajemen strategik yang dilaksanakan kyai pondok pesantren dalam menghadapi pendidikan di era global adalah sebagai berikut:

##### **1) Menyusun Struktur Organisasi**

Kyai dan pengurus secara langsung menyusun kepengurusan pondok pesantren. Yang mana kepengurusan tersebut memiliki bidang-bidang tertentu yang dapat menjalankan roda system organisasi. Kyai memilih seseorang untuk menjadi bagian dari organisasi pondok pesantren berdasarkan bakat, minat, serta pengalaman seseorang ketika dilapangan, dengan harapan nantinya kegiatan struktur organisasi dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Hal ini sependapat dengan AT.

---

<sup>95</sup> Taufiqurohman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Dr Mustopo Beragama, 2016). 32.



Soegito dalam bukunya *Manajemen Strategik* bahwa struktur organisasi adalah seperangkat hubungan dalam organisasi yang dibentuk dalam waktu tertentu. Organisasi sering memodifikasi strukturnya untuk mengaktifkan strategik.<sup>96</sup>

Ketika terdapat sesuatu permasalahan dalam organisasi kyai dan pengurus lainnya akan mengevaluasi kekurangan yang dialami oleh struktural tersebut agar system dapat berjalan sesuai dengan visi misi dan tujuan yang diharapkan. Dengan kata lain structural kepengurusan akan diganti sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam menjalankan system tersebut.

## 2) Membuat Peraturan Pondok Pesantren

Hasil observasi dan wawancara peneliti bahwa peraturan yang ada di pondok pesantren dibuat untuk membatasi tingkah laku santri dalam lingkup pondok pesantren. Adapun peraturan yang ada di dalamnya meliputi beberapa pasal yang harus santri-santri patuhi meliputi ketentuan umum pondok pesantren, kewajiban santri, hak santri, larangan-larangan, sanksi dan ketentuan tambahan yang belum dimuat dalam peraturan pondok pesantren.

Dalam pengembangan kyai dan pengurus pondok pesantren, peraturan tersebut diaplikasikan terhadap santri-santri agar berorientasi dengan proses dan tujuan pondok pesantren. Jika terdapat suatu permasalahan yang tidak ada di dalam peraturan pondok pesantren maka timbul kebijakan yang dilakukan oleh kyai. Kebijakan tersebut muncul ketika sebuah permasalahan tidak dapat diselesaikan oleh pengurus secara langsung. Dalam hal ini pengurus berhubungan langsung dengan kyai pondok pesantren bilamana terdapat sebuah

---

<sup>96</sup> AT. Soegito, *Manajemen Strategik*, (Semarang : Universitas PGRI Semarang, 2015). 80.

persoalan ataupun permasalahan yang tidak dapat dipecahkan. Pengurus menyampaikan hasil musyawarah kepada kyai dengan beberapa pilihan hasil musyawarah bersama kemudian kyai secara langsung mengambil kebijakan dengan mempertimbangkan aspek-aspek secara matang agar kebijakan tersebut tidak merugikan pihak maupun organisasi.

Hal ini sependapat dengan A.T Soegito dalam buku *Manajemen Strategik* bahwa kebijakan merupakan suatu proses atau metode tindakan tertentu yang dipilih dari sejumlah alternatif yang mengarahkan perilaku organisasi sekarang dan yang akan datang.<sup>97</sup> Dan juga dikuatkan dengan pendapat Taufiqurohman dengan bukunya yang berjudul *Manajemen Strategik* kebijakan adalah rumusan yang disiapkan dan berfungsi sebagai pedoman internal organisasi untuk bertindak.<sup>98</sup>

### 3) Pengembangan Kurikulum

Kurikulum adalah rancangan pengajaran yang disusun secara sistematis yang diperlukan sebagai syarat untuk menyelesaikan suatu program pendidikan tertentu.<sup>99</sup> Melihat demikian setelah peneliti melakukan wawancara dan observasi di lapangan bahwa kurikulum dalam pondok pesantren salaf modern Nurul Huda mantingan terdapat (2) kategori yang pertama kurikulum pondok pesantren, kedua adalah kurikulum pemerintah.

Kurikulum pesantren merupakan kurikulum yang dikelola secara mandiri oleh kyai dan pengurus pondok pesantren. Dalam

---

<sup>97</sup> AT. Soegito, *Manajemen Strategik*, (Semarang : Universitas PGRI Semarang, 2015). 84.

<sup>98</sup> Taufiqurohman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Dr Mustopo Beragama, 2016). 16.

<sup>99</sup> Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, (Jakarta : al-Husna, 1987). 483-484.

penerapannya guru-guru menggunakan metode pembelajaran secara klasikal yaitu : *sema'an*, *sorogan* dan *bandongan*. Isi dari kurikulum ini berfungsi sebagai metode pembelajaran yang melibatkan budaya pendidikan tempo dulu.

Sedangkan kurikulum yang kedua adalah kurikulum pemerintah. Pondok pesantren menggunakan program wajardidas yang diprogramkan oleh pemerintah kepada lembaga-lembaga pendidikan yang memiliki siswa yang ingin berproses dan mempunyai penyetaraan ijazah dengan pendidikan formal yang lainnya.

Dalam perpaduan kedua kurikulum tersebut, kyai melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan dua waktu yaitu waktu pagi dan waktu malam. Pembelajaran waktu pagi menitik beratkan pada kurikulum yang diprogramkan oleh pemerintah sedangkan pada waktu malam santri-santri memperoleh pembelajaran dengan menggunakan kurikulum pesantren. Kurikulum ini dikolaborasikan oleh pengurus dan pengasuh pondok pesantren. Hal ini sependapat dengan Sulistiyo Rini dan Muhammad Fathur Rohman dalam bukunya *Esensi Manajemen Pendidikan Islam* bahwa;

“Di era globalisasi pondok pesantren masih banyak yang mengadopsi kurikulum yang bersumber dari pemerintah yang kemudian dikolaborasikan dengan kurikulum pondok pesantren. Ilmu pengetahuan umum dikaji oleh santri-santri akan tetapi masih mempertahankan kitab klasik yang merupakan upaya untuk meneruskan tujuan utama lembaga pendidikan pesantren.”<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> Sulistiyo Rini dan Muhammad Fathur Rohman, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Teras, 2014). 89.

Tujuan utama yang dilakukan oleh kyai pondok pesantren adalah semata-mata untuk membekali santri-santri dalam menghadapi tantangan pendidikan Islam di era global.

#### 4) Pembinaan Guru

Setelah peneliti melaksanakan observasi dan wawancara dilapangan, kyai pondok pesantren melaksanakan pembinaan guru sudah sangat baik akan tetapi peneliti melihat bahwa pembinaan tersebut dibagi menjadi dua kelompok yaitu : Pembinaan di dalam dan di luar pondok pesantren. Pembinaan di pondok pesantren dilakukan oleh kyai dengan cara bermusyawarah dengan pengasuh, pengurus dan dewan guru. Hal ini dilakukan untuk membuat metode pembelajaran serta mengevaluasi materi-materi kurikulum pondok pesantren yang telah diajarkan. Sedangkan pembinaan guru di luar pesantren, peneliti melihat bahwa kyai mewajibkan guru-guru untuk terlibat langsung dengan kegiatan KKG. Hal ini sangat bermanfaat untuk mengasah kemampuan, berbagi informasi serta pengembangan bakat guru masing-masing.

Penjelasan di atas selaras dengan pendapat Hamzah B. Uno dalam bukunya yang berjudul *Model Pembelajaran (Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif)* mengatakan :

“Pembinaan guru atau supervisi bertujuan untuk memberikan bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui usaha peningkatan profesional mengajar, menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan bila mana diperlukan dengan menunjukkan

kekurangan-kekurangan untuk diperbaiki sendiri.”<sup>101</sup>

Hal ini sesuai dengan observasi peneliti bahwa peneliti melihat guru memiliki tanggung jawab dalam pembelajaran serta lebih konsisten dan memiliki kemampuan untuk menyampaikan mata pelajaran yang mereka ajarkan.

5) Peningkatan Prestasi Belajar Santri

Menurut Mulyono Abdurrahman dalam bukunya *Pendidikan Bagi Anak Berkesulitan Belajar* mengatakan bahwa ; Prestasi belajar adalah kemampuan yang diperoleh anak setelah melalui kegiatan belajar. Hal yang dilakukan kyai di pondok pesantren adalah pembentukan kelompok belajar, kegiatan ekstrakurikuler, dan mengikuti perlombaan yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga terkait. Hal ini sesuai dengan dokumentasi pondok pesantren bahwa peneliti melihat banyak kegiatan latihan yang dilaksanakan oleh santri-santri sebelum melaksanakan perlombaan, baik lingkup daerah maupun tingkat nasional.

6) Menciptakan Lingkungan yang Harmonis

Dilihat dari hasil wawancara peneliti bahwa, hal-hal yang dilaksanakan pengasuh dalam menciptakan keharmonisan pondok pesantren adalah melaksanakan interaksi social dengan baik. Interaksi tersebut terbagi menjadi 3 yaitu : a) Interaksi santri dengan Kyai, b) Interaksi santri dengan ustadz. c) Interaksi santri dengan santri. Kegiatan ini dilakukan agar santri dapat memahami serta menjaga hubungan yang baik selama di pondok pesantren serta di masyarakat. Hal ini sesuai dengan pendapat Asrul Muslim dalam jurnal yang berjudul *Interaksi Sosial dalam Masyarakat Multietnis*

---

<sup>101</sup> Hamzah B. Uno, *Model Pembelajaran (Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif)*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014). 169.

mengatakan bahwa ; “*Manusia terlahir sebagai makhluk sosial, kenyataan tersebut menyebabkan manusia tidak akan dapat hidup normal tanpa kehadiran manusia yang lain.*”<sup>102</sup> dalam kenyataannya santri serta penghuni pondok pesantren yang lain tidak akan bisa bertahan hidup tanpa adanya interaksi ini.

### c. Evaluasi strategik

Hasil observasi dan wawancara peneliti dapat dilihat bahwa evaluasi strategi dalam manajemen strategik merupakan salah satu usaha untuk memonitor hasil-hasil perumusan (formulasi) dan penerapan (Implementasi) strategi kerja, mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah perbaikan jika diperlukan.<sup>103</sup> Abuddin Nata juga menjelaskan, dalam mengevaluasi manajemen strategic juga terdapat tiga macam aktivitas yang sangat mendasar diantaranya adalah :

- 1) Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategik yang sekarang.
- 2) Mengukur prestasi organisasi.
- 3) Mengambil tindakan korektif terhadap permasalahan masa lalu.<sup>104</sup>

Akan tetapi evaluasi manajemen strategik yang dilaksanakan oleh kyai pondok pesantren salaf modern Nurul Huda mantingan di lembaga pendidikannya adalah ;

- 1) Mengkaji ulang berbagai faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan perumusan strategi yang telah diterapkan sebelumnya

Evaluasi manajemen strategik yang dilakukan oleh kyai pondok pesantren Nurul

---

<sup>102</sup> Asrul Muslim, “Interaksi Sosial dalam Masyarakat Multietnis” , *Jurnal Diskursus Islam* Vol. 1, No. 3, (2013) : 485.

<sup>103</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratgjik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005). 257.

<sup>104</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan ; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2012). 388.

Huda mantingan adalah meninjau faktor internal dan eksternal pondok pesantren yang digunakan sebagai landasan dalam perumusan manajemen strategik. Faktor internal merupakan kekuatan serta kelemahan di pondok pesantren Nurul Huda mantingan. Jika faktor internal belum sesuai yang diharapkan dalam pelaksanaan manajemen organisasinya, maka kyai akan segera memperbaiki dan menindaklanjuti yang menjadi kekurangan dalam internal organisasi.

Sedangkan dalam faktor eksternal yang menjadi permasalahan adalah peluang dan ancaman. Kyai pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan meningkatkan jaringan di luar organisasi baik kemasyarakatan maupun dengan pihak-pihak terkait yang mampu memberikan kontribusi yang positif bagi pondok pesantren. Secara keseluruhan telah dilaksanakan oleh kyai sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh lembaga pendidikan pondok pesantren.

2) Mengukur kinerja saat ini

Hasil observasi dan wawancara peneliti melihat bahwa kyai pondok pesantren Nurul Huda mantingan melihat hasil-hasil yang telah dilakukan oleh pengurus pondok pesantren. Dalam mengukur kinerjanya kyai melihat beberapa hal yang dapat dijadikan ukuran organisasi di antaranya adalah keberhasilan dalam bidang pembangunan, keberhasilan dalam prestasi santri, kedisiplinan pengurus maupun dewan guru dan juga bertambahnya kualitas dan kuantitas santri maupun pengurus pondok pesantren.

3) Melakukan upaya perbaikan terhadap kekurangan kinerja sebelumnya demi keberhasilan di masa depan

Setelah kyai mengukur kinerja saat ini kyai secara langsung memperbaiki kekurangan-kekurangan yang pernah dilalui. Hal yang dilakukan adalah mencari akar permasalahan



yang menjadi penyebab masalah ketidakberhasilan organisasi. Setelah itu kyai langsung mengadakan rapat intern organisasi guna pembahasan lebih lanjut. Yang sudah menjadi kebiasaan dalam penyelesaian yang dilakukan kyai adalah mengganti struktural organisasi agar perjalanannya sesuai dengan harapan tujuan dan target dalam visi dan misi pondok pesantren terutama dalam menghadapi pendidikan Islam di era global.

Hal ini sesuai dengan observasi peneliti bahwa kegiatan dalam mengevaluasi manajemen strategic dilaksanakan dengan cara meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategik yang sekarang, mengukur prestasi organisasi, serta mengambil tindakan korektif terhadap permasalahan masa lalu.

### **3. Analisis Kendala yang Dialami Kyai Pondok Pesantren Nurul Huda dalam Menghadapi Tantangan Pendidikan Islam di Era Global**

Berdasarkan data penelitian yang peneliti kumpulkan, maka dapat peneliti analisis kendala yang dialami Kyai Pondok Pesantren Nurul Huda dalam menghadapi tantangan pendidikan Islam di Era Global sebagai berikut:

- a. Faktor Pendukung
  - 1) Faktor pendukung intern
    - a) Kharismatik Pendiri Ponpes

Dari hasil wawancara dan observasi peneliti dapat dilihat bahwa kharismatik kiyai pondok pesantren salaf-modern Nurul Huda Mantingan Jepara yaitu K.H Muhammad Hudun Abdul Ghoni sangat mendukung pendidikan pondok pesantren. Beliau dikenal seorang yang Alim kitab, karena lebih separuh hidupnya digunakan untuk menimba ilmu diberbagai pondok pesantren, bahkan pernah belajar di Makkah bersama ulama "ulama"



besar di sana. Sosok figur yang sudah dikenal di masyarakat khususnya Kabupaten Jepara memberikan pengaruh kepada masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya di pondok pesantren tersebut. Hal ini sesuai dengan pakar bahwa kharismatik seorang kyai merupakan salah satu faktor pendukung dalam kualitas dan kuantitas pendidikan pesantren.<sup>105</sup>

b) Sumber daya manusia (SDM) yang cukup

Hasil wawancara dan observasi peneliti dapat dilihat antara pengasuh, pengurus dan segenap guru di pondok pesantren tersebut sudah mencukupi untuk mengelola pendidikan di pondok pesantren, sehingga proses pendidikan dapat berjalan dengan baik. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan sebaik mungkin terutama dalam pengelolaan manajemen strategik pondok pesantren. Hal ini sesuai dengan Wilson Bangun bahwa sumber daya manusia adalah individu yang bertindak sebagai pelaksana tugas-tugas sumber daya manusia dan bekerja sama dengan yang lain dalam menangani masalah-masalah sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.<sup>106</sup> Dalam hal ini SDM yang ada di pondok pesantren dapat mendukung jalannya lembaga pendidikan pondok pesantren terutama dalam menghadapi pendidikan Islam di era global.

c) Lahan tersedia untuk pengembangan

Pondok pesantren mempunyai lahan yang cukup luas untuk digunakan sebagai pengembangan pondok pesantren. Hal ini akan menunjang segala kebutuhan pesantren

---

<sup>105</sup> Pradjarta Dirdjosanjoto, *Memelihara Umat: Kyai Pesantren-Kyai Langgar di Jawa*, (Yogyakarta : LKiS, 1999). 35.

<sup>106</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Erlangga, 2012). 20.

dalam pengembangan gedung pondok pesantren. Hal ini sesuai dengan pendapat Drs. H. M Daryanto bahwa ; pengembangan perluasan bangunan sering kali diperlukan. Dalam masa ini apabila terjadi tuntutan perkembangan pendidikan yang sangat mendesak baik yang bertalian dengan kualitas maupun kuantitas pendidikan.<sup>107</sup> Dari segi kualitas pengembangan gedung digunakan untuk melengkapi kebutuhan ruang yang perlu digunakan bagi pondok pesantren dan juga dalam kuantitas yang sering terjadi adalah penambahan jumlah santri baru yang ikut mondok di pesantren tersebut.

d) Kebijakan kurikulum mandiri

Hasil wawancara dan observasi oleh peneliti ponpes Salaf-Modern Nurul Huda Mantingan Jepara mempunyai kurikulum mandiri untuk mencapai target atau tujuan pondok pesantren yang sudah dirumuskan. Pondok pesantren ini mendesain kelas berdasarkan target-target pembelajaran yang jelas yang dapat dirumuskan dalam kurikulum pondok dan ditempuh menggunakan satuan waktu. Hal ini berbeda dengan pondok pesantren yang lain yang menyelenggarakan dengan target yang tidak ketat. Hal ini sesuai dengan pakar bahwa kurikulum merupakan tahapan yang harus dicapai oleh siswa dalam pendidikan.<sup>108</sup> Maka di pondok pesantren Nurul Huda mantingan santri-santri harus mengkaji tahapan pembelajaran yang sudah diatur dan dirumuskan oleh pondok pesantren.

e) Sarana prasarana yang cukup memadai

Dari hasil boservasi dan wawancara peneliti melihat bahwa Ponpes Salaf Modern

---

<sup>107</sup> M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1998). 55.

<sup>108</sup> Harun Asrofah, *Pengembangan Kurikulum*, (Surabaya : Kopertais IV Press, 2014). 27.

Nurul Huda Mantingan Jepara mempunyai sarana prasarana yang cukup memadai. Sarana tersebut sudah didesain sedemikian rupa agar dapat memberikan kenyamanan santri-santri agar dapat menjalankan pendidikan yang sebaik mungkin. Hal ini sependapat dengan pakar bahwa sarana dan prasarana termasuk bagian terpenting dalam lembaga pendidikan apalagi pendidikan Islam.<sup>109</sup> Maka pengurus pondok pesantren berusaha sekuat mungkin untuk melengkapi kebutuhan sarana dan prasarana pesantren.

2) Faktor pendukung ekstern

a) Partisipasi masyarakat yang tinggi

Dari hasil observasi dan wawancara dengan pengurus bahwa dapat kita lihat masyarakat sangat mendukung keberadaan pondok pesantren. Masyarakat secara umum memberikan partisipasi ke pondok pesantren berupa finansial / material, gagasan ide dan fikiran serta do'a. Hal ini ditunjukkan oleh masyarakat bahwa segala bentuk kegiatan pondok pesantren didukung sepenuhnya. Hal ini sependapat dengan Budi Wiratno bahwa dengan adanya partisipasi pengembangan lembaga pendidikan akan semakin lebih mudah.<sup>110</sup>

b) Dinas instansi terkait

Dari hasil observasi dan wawancara peneliti dapat dilihat bahwa kerjasama pendidikan pesantren dengan lembaga-lembaga instansi terkait akan memberikan dampak yang positif untuk meningkatkan mutu pendidikan di pondok pesantren. Hal ini untuk membangun jaringan antar lembaga

---

57. <sup>109</sup> M Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1998).

<sup>110</sup> Budi Wiratno, "Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan", *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol 26, No.1, ISSN : 1412-3835 (2016) : 28.

pendidikan agar dapat meningkatkan hubungan dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan pesantren.<sup>111</sup>

c) Lokasi yang strategis

Pondok Pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan Jepara letaknya dekat dengan jalan raya dan juga dekat dengan Makam Waliyullah Sultan Hadirin sehingga mudah dikenal masyarakat dan memberikan respon masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di pondok pesantren tersebut.

b. Faktor Penghambat (Kelemahan)

1) Faktor Penghambat internal

a) Masalah Kualitas Pendidikan

Dari hasil observasi dan wawancara, peneliti melihat bahwa kualitas pendidikan merupakan kendala yang dihadapi kyai pondok pesantren Nurul Huda mantingan. Hal ini dapat dilihat dari metode pembelajaran, sarana dan prasarana pondok pesantren merupakan fasilitas yang sangat dilirik pertama kali. Berkaitan erat dengan kenyataan bahwa globalisasi justru melahirkan semangat baru dimana santri-santri akan memilih lembaga pendidikan di luar daerahnya dibandingkan pendidikan di daerah asal, karena pandangan mereka dengan pendidikan di luar daerah kualitasnya lebih baik dibandingkan dari pendidikan di daerah mereka sendiri. Hal ini sepadan dengan peneliti lain bahwa kualitas dalam pendidikan

---

<sup>111</sup> Budi Wiratno, "Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan", *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol 26, No.1, ISSN : 1412-3835 (2016) : 31.

merupakan pilihan bagi santri-santri yang memang sangat diinginkan oleh orang tua santri.<sup>112</sup>

b) Sosok Figur Kyai

Dari hasil wawancara dan observasi peneliti melihat bahwa sepeninggal sosok pendiri yaitu K.H Muhammad Hudun Abdul Ghoni, maka sosok figur kharismatik di pesantren semakin berkurang karena sosok pendiri yang punya kharismatik sudah meninggal dan sebagai pengganti yang meneruskan, sosok kharismatiknya sudah menurun sehingga berpengaruh terhadap masyarakat. Hal ini sependapat dengan pakar lain bahwa figur termasuk menjadi keunggulan dalam lembaga pendidikan Islam.<sup>113</sup>

c) Profesionalisme Guru

Seperti halnya kualitas pendidikan kendala yang dihadapi kyai pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan dalam menghadapi tantangan pendidikan Islam di era global adalah profesionalisme seorang guru. Dari wawancara di atas tidak dapat dipungkiri bahwa kualitas profesionalisme pendidik di pondok pesantren Nurul Huda Mantingan memiliki banyak kendala. Dapat dilihat, jika terdapat permasalahan yang belum bisa diselesaikan oleh pihak pondok pesantren akhirnya pihak pesantren melakukan pengambilan guru dari pihak luar yang lebih kompeten dibidangnya. Dikarenakan guru

---

<sup>112</sup> Ismail, "Problematika Pendidikan Islam di Era Globalisasi", Al-Astar, *Jurnal ahwal al-syahsiyah dan tarbiyah STAI Mempawah*, Volume V, Nomor 1, (2017): 10.

<sup>113</sup> Pradjarta Dirdjosanjoto, *Memelihara Umat: Kyai Pesantren-Kyai Langgar di Jawa*, (Yogyakarta : LKiS, 1999).35.

tersebut memiliki peluang yang amat besar untuk mengubah kondisi santri.<sup>114</sup>

d) Strategi Pembelajaran

Dalam strategi pembelajaran pondok di pondok pesantren Salaf Modern Nurul Huda Mantingan tidak mengenal RPP. Artinya paradigma yang digunakan menggunakan paradigma lama yaitu menggunakan metode ceramah yang diikuti oleh para santri. Metode yang dilakukan lebih mengedepankan pemahaman dibandingkan keaktifan santri. Pergeseran inilah dalam lembaga pendidikan di era globalisasi mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap pola pembelajaran yang tidak mampu memberdayakan para peserta didik.

e) Belum memiliki standar operasional prosedur yang jelas.

Uraian tugas pokok dan fungsi pengelola pondok pesantren serta tata kelola pondok memiliki arti penting dalam menggerakkan roda organisasi. Namun, di pondok pesantren ini tugas pokok dan fungsi dilaksanakan berdasarkan khidmah, bukan berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang disepakati.

f) Sumber dana yang terbatas

Pendanaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap proses dan mutu pendidikan. Keterbatasan dana yang ada di ponpes akan menghambat mutu pendidikan di ponpes tersebut, karena pendanaannya masih bertumpu pada SPP santri, donator masyarakat yang tidak tetap, dan bantuan dari pemerintah. Hal ini sesuai dengan pakar bahwa lembaga pendidikan harus memiliki keuangan yang

---

<sup>114</sup> Ismail, "Problematika Pendidikan Islam di Era Globalisasi", Al-Astar, *Jurnal ahwal al-syahsiyah dan tarbiyah STAI Mempawah*, Volume V, Nomor 1, (2017): 11.



stabil. Karena keuangan termasuk salah satu factor utama dalam masalah pendidikan.<sup>115</sup>

- 2) Faktor Penghambat ekstern
  - a) Masalah Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Dilihat dari observasi dan wawancara peneliti bahwa ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan kendala yang di hadapi kyai pondok pesantren nurul huda mantingan. Tidak semua kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi memiliki dampak negatif. Ini dapat ditarik kesimpulan bahwa masalah yang dihadapi adalah kurangnya persiapan yang matang dalam menghadapi kendala-kendala baru yang ada di pondok pesantren. Masalah yang dihadapinya merupakan persoalan-persoalan yang harus segera diselesaikan karena dapat mengakibatkan kemrosotan serta kemunduran pondok pesantren.

Hal ini sesuai dengan pandangan A. Qodri Azizy yang mengatakan bahwa era globalisasi niscaya terjadi pertemuan serta gesekan nilai-nilai budaya dan agama di seluruh dunia yang memanfaatkan jasa komunikasi, transformasi, dan informasi yang merupakan hasil modernisasi di bidang teknologi. Pertemuan dan gesekan ini akan menghasilkan kompetisi liar yang saling mempengaruhi, saling bertabrakan nilai-nilai yang berbeda atau saling kerja sama yang akan menghasilkan sintesa atau antitesa baru.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Ferdi W. P, "Pembiayaan Pendidikan: Suatu Kajian Teoritis", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Balitbang, Kemendikbud, Vol. 19, No. 4, (2013): 569.

<sup>116</sup> A. Qodri Azizy, *Melawan Globalisasi Reinterpretasi Ajaran Islam persiapan SDM dan Terciptanya Masyarakat Madani*, (Yogyakarta : Pustaka Belajar, 2003). 20.



b) Krisis moral dan ahlak

Akar masalah krisis moral banyak timbul dari berbagai sumber di antaranya adalah lingkungan, media elektronik maupun yang lainnya. Permasalahan yang sangat sulit dihadapi oleh pondok pesantren adalah bebasnya media elektronik yang sering digunakan pelajar atau bahkan santri sendiri. Mereka banyak mengakses media yang belum sepatutnya digunakan dikalangan pelajar bahkan yang terjadi adalah timbulnya pergaulan bebas yang marak terjadi akhir-akhir ini. Pergaulan yang senacam inilah dapat merusak moral serta ahlak santri. Hal ini sesuai dengan Abuddin Nata, menjelaskan bahwa krisis ahlak semacam ini pada awalnya hanya menerpa sebagian kecil elit politik (penguasa), tetapi kini ia telah menjalar kepada masyarakat luas, termasuk kalangan pelajar.<sup>117</sup>

c) Dehumanisasi

Dehumanisasi mempunyai arti proses menjadikan manusia tidak sesuai dengan kodratnya sebagai manusia. Semakin kuatnya gejala dehumanisasi akan mengakibatkan tergerusnya nilai-nilai kemanusiaan dewasa ini, bahkan ini merupakan salah satu oleh-oleh yang dibawa kemajuan teknologi. Di ponpes nurul huda mantingan selalu mengajarkan hubungan timbal balik dengan sesama santri. Karena pada hakikatnya tujuan dari lembaga pondok pesantren adalah menjadikan manusia yang bertabah serta menjunjung *ukhuwah islamiyah*. Hal ini sesuai dengan Tilaar bahwa hakekat pendidikan adalah memanusiaikan manusia.<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> Abdullah Nata, *Manajemen Pendidikan : Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Indonesia*, (Jakarta : Prenada Media, 2002). 218.

<sup>118</sup> H.A.R. Tilaar, *Perubahan Sosial dan Pendidikan, Pengantar Pedagogik Transformatif untuk Indonesia*, (Jakarta : Grasindo, 2002). 432.

## d) Tidak Kritis

Sikap kritis adalah sikap peka terhadap peristiwa yang terjadi di sekitar lingkungan. Berfikir kritis adalah berfikir secara cerdas dengan sumber-sumber yang jelas dan logis. Pelajar yang tidak memiliki sikap yang kritis akan menimbulkan dampak kemunduran bagi cara berfikirnya. Menurut pandangan kyai dalam hambatan yang di rasakan adalah manusia yang tidak memiliki sikap kritis terhadap permasalahan permasalahan yang ada seperti sekarang ini. Mereka hanya mengikuti arus yang dapat mengakibatkan kemunduran pola fikir bagi diri mereka. Sikap yang semacam ini jika larut-larut dibiarkan akan merambah ke dalam jiwa pelajar serta terjadilah kemunduran cara berfikir mereka.

Hal ini sesuai dengan pendapat Deti Ahmatika bahwa berpikir kritis adalah memberdayakan keterampilan atau strategi kognitif dalam menentukan tujuan. Proses tersebut dilalui setelah menentukan tujuan, mempertimbangkan, dan mengacu langsung kepada sasaran yang perlu dikembangkan dalam rangka memecahkan masalah, merumuskan kesimpulan, mengumpulkan berbagai kemungkinan, dan membuat keputusan.<sup>119</sup> Jadi jika terdapat permasalahan ketidak kritisian dari santri maka, santri akan mengalami kesulitan dalam permasalahan yang dihadapinya. Apalagi berkaitan dengan tantangan di era global sekarang ini.

---

<sup>119</sup> Deti Ahmatika, "Peningkatan Kemampuan Berpikir Kritis Siswa dengan Pendekatan Inquiry / Discovery", *Jurnal Euclid*, Universitas Islam Nusantera, Bandung, vol.3, No.1, (tt): 394.