

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara

#### 1. Profil Pondok Pesantren Al-Husna

##### PROFIL

##### PONDOK PESANTREN AL-HUSNA MAYONG JEPARA

Nama Pondok	:	Pondok Pesantren Al-Husna
Nama Pengasuh	:	K.H. Mundoffar, AH. M.Pd.
NSPP	:	510033200359
Akte Pendirian	:	No. 02 Tanggal 15 Januari 2013
Tahun Didirikan	:	15 Oktober 2022
Alamat	:	Gang Gapura Al-Husna Rt 02/03
Desa	:	Pelemkerep
Kecamatan	:	Mayong
Kabupaten	:	Jepara
Kode Pos	:	59465
Nomer HP	:	081326181910
Email	:	<a href="http://www.alhusnajepara.sch.id">www.alhusnajepara.sch.id</a>
Status Tanah	:	Wakaf No. 15
Luas Tanah	:	3438 M <sup>2</sup>
No. Rekening	:	2240-01-000520-56-1
NPWP	:	31.660.522.9-516.000

#### 2. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara

Pondok Pesantren Al-Husna yang merupakan bagian dari salah satu yayasan pendidikan berbasis Islamic bertempat di Desa Pelemkerep, Kecamatan Mayong, Kabupaten Jepara. Yayasan Al-Husna selain mendirikan pesantren, tetapi juga mendirikan pendidikan formal seperti SMP, SDIT, TKIt, KBIT TPQ dan Pondok Pesantren. Sistem pendidikan lebih memfokuskan kepada sistem pendidikan yang modern.

Pondok Pesantren Al-Husna telah diresmikan pada tanggal 15 Oktober 2002 oleh Bupati Jepara ikut menghadiri peresmian Pondok. Sejarah berdirinya Pondok Pesantren Al-Husna Mayong didirikan atas prakasa dari H. Usman Husni, MA, dahulu Pondok Pesantren Al-Husna terdiri santriwan dan santriwati umum dewasa, akan tetapi setelah para santri lulus akhirnya menjadi ustadz-ustadzah di TPQ.

Pimpinan Pondok Pesantren Al-Husna yaitu Kiai Ahmad Mundoffar Pada awal mula sebelum berdirinya Pondok Pesantren Al-Husna, Kiai Mundofar mendirikan TPQ untuk masyarakat sekitar, lalu banyak santri yang ngaji di Al-Husna kemudian mendirikan KBIT dan TKIT, setelah banyak santri dan tidak hanya masyarakat sekitar yang ingin mondok kemudian mendirikan Pondok Pesantren bertujuan agar anak tidak hanya sekolah tetapi juga dapat belajar ilmu agama di Pondok Pesantren, lambat laun mendirikan SDIT reguler dan SDIT untuk santri Pondok Pesantren Al-Husna serta SMP khusus untuk santi Pondok Pesantren Al-Husna, yayasan Al-Husna tidak mendirikan SMP untuk reguler.<sup>1</sup>

Pondok Pesantren Al-Husna merupakan Pondok berbasis Al-Quran, yang menampung siswa-siswi SDIT dan SMP, dengan program hafalan dan sorogan, serta pembalajaran dengan menggunakan kitab Al-Quran, fiqih, hadist, tafsir Al-Quran. Pondok pesantren Al-Husna selalu berupaya mengembangkan konsep pendidikan yang memadukan antara konsep muatan pelajaran ke-Islaman dengan keterampilan hidup serta muatan materi umum berparadigma dari dinas Pendidikan dan Kebudayaan serta Departemen Agama Republik Indonesia.

### 3. Curriculum Vitae Kiai Akhmad Mundoffar

Kiai Akhmad Mundoffar lahir di Jepara 2 Mei 1975, beliau lulus SD N singorojo pada tahun 1988, setelah lulus SD Kiai Akhmad Mundoffar Mondok di Pondok Pesantren Annur Mayong selama 1 tahun, setelah itu dilanjut Mondok di Pondok Pesantren Lidarbaq Welahan selama 3 tahun, kemudian melanjutkan di Pondok Pesantren MUS Sarang Rembang, setelah selesai pendidikan di Pondok Pesantren MUS Sarang Rembang, Kiai Akhmad Mundoffar hijrah ke Kudus di Pondok Pesantren Darul Furqon selama 1 tahun menghafal Al-Qur'an di waktu masih sekolah SMA.

Beliau merupakan lulusan S1 di UNWAHAS, setelah lulus Sarjana beliau mulai mengajar di Mts. Sabillul Ulum Mayong selama 6 tahun. beliau kemudian melanjutkan pendidikan ke jenjang kuliah S2, yang sempat tertunda beberapa tahun lamanya, dan dinyatakan lulus kuliah pada tahun 2016 di UNISNU Kiai Akhmad Mundofar mondok selama kurang

---

<sup>1</sup> Akhmad Mundoffar, wawancara oleh penulis, 9 Oktober 2021, wawancara 1, transkrip.

lebih 11 tahun. setelah menyelesaikan study S2, beliau kembali melanjutkan pendidikan k jenjang S3 di UNWAHAS.<sup>2</sup>

#### **4. Letak Geografis Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara**

Dilihat dari segi geografis, posisi ini sangat ideal dan strategis sebagai komplek pendidikan, berada di pedesaan di pinggir kota. Suasana lingkungan yang hening dengan nuansa pedesaan, namun sangat dekat dengan pusat kota Kecamatan Mayong sehingga potensi untuk dikembangkan menjadi yayasan yang besar sehingga dapat berkembang dan maju. Lokasi Pesantren Al-Husna beralamatkan di Gg. Gapuro Al-Husna, Desa Pelemkerep Rt 02/03, Kec. Mayong, Kab. Jepara. Lokasinya cukup strategis dan mudah dijangkau.<sup>3</sup>

Ditinjau dari letak geografis Pondok Pesantren Al-Husna adalah sangat strategi karena dikelilingi oleh pemukiman yang aman dan tenang dan sangat dekat dengan Jalan Raya Kudus Jepara, dan mudah ditempuh melalui akses kendaraan umum.

#### **5. Visi dan Misi Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara**

Pada umumnya, setiap lembaga mempunyai prinsip dan tujuan didirikan lembaga tersebut, dengan membuat visi dan misionis yang dijadikan sebagai semboyan dalam memajukan lembaga. Begitu pun, dengan lembaga pendidikan islam yang mempunyai cara atau strategi dalam mengembangkan dan memajukan lembaga ke arah yang diinginkan sesuai dengan visi dan misi yang diciptakan. Oleh karena itu, visi dan misi sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas suatu lembaga pendidikan.<sup>4</sup>

Visi dan misi Pondok Pesantren Al-Husna ingin menjadikan para santri yang memiliki kualitas standar mutu pendidikan berbasis nonformal sebagai generasi yang memiliki akhlak dan yang bertanggung jawab untuk strategi rencana dalam pengembangan Pondok Pesantren. Adapun visi dan misi Pondok Pesantren Al-Husna adalah sebagai berikut :

---

<sup>2</sup> Akhmad Mundoffar, wawancara oleh penulis, 9 Oktober 2021, wawancara 1, transkrip.

<sup>3</sup> Data Dokumen, *Profil Ponpes Al-Husna Mayong Jepara*.

<sup>4</sup> Data Dokumen Brosur, Profil Pondok Pesantren Tahfidz Al-Husna Mayong Tahun Ajaran 2020

**a. Visi**

Menjadikan Al-Quran sebagai pokok, pedoman serta petunjuk untuk membangun pondasi yang kokoh bagi generasi muslim mendatang.

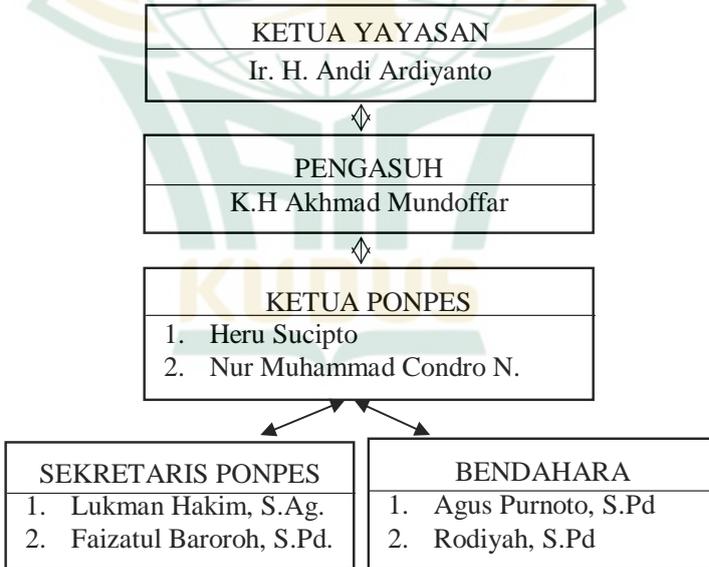
**b. Misi**

- 1) Mencetak generasi pemimpin yang ahli Quran, karena Quran tertanam dalam hati sejak usia dini dan masih ada kesempatan melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi untuk mencapai cita-cita.
- 2) Mencetak generasi yang menamakan jiwa aqidah dan keyakinan yang berpedoman pada Al-Qu'ran, berakhlakul karimah, serta berwawasan yang luas.<sup>5</sup>

**6. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara**

Setiap lembaga pendidikan mempunyai struktur organisasi yang jelas baik itu pendidikan formal maupun nonformal. Begitupun dengan Pondok Pesantren Al-Husna juga mempunyai struktur kepengurusan Pondok seperti dibawah ini :

**STRUKTUR ORGANISASI PENGURUSAN PONDOK PESANTREN AL-HUSNA MAYONG JEPARA**



<sup>5</sup> Data Dokumen Brosur, Profil Pondok Pesantren Tahfidz Al-Husna Mayong Tahun Ajaran 2020

**7. Jadwal Kegiatan Santri Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara**

a. Jadwal Kegiatan Harian Santri

**JADWAL KEGIATAN HARIAN SANTRI**

No.	Waktu	Kegiatan
1.	04.00 – 04.45	Bagun tidur, mandi
2.	04.45 – 05.30	Jama'ah subuh, dzikir bersama dan taklim
3.	05.30 – 08.00	Ngaji (nambah hafalan) dan dilanjutkan Sholat Dhuha
4	08.00 – 09.00	Istirahat untuk sarapan pagi
5	09.00 – 11.00	Ngaji (Muroja'ah hafalan baru dan yanbu')
6	11.00 – 12.15	Istirahat (tidur siang)
7	12.15 – 13.00	Sholat dluhur berjama'ah (praktik sholat)
8	13.00 – 13.30	Makan siang
9	13.30 – 15.00	Sekolah formal
10	15.00 – 16.00	Istirahat, sholat asar dan ta'lim
11	16.00 – 17.00	Sekolah formal
12	17.00 – 17.30	Mandi, persiapan sholat maghrib
13	17.30 – 18.00	Sholat maghrib berjama'ah
14	18.00 – 20.00	Ngaji malam
15	20.00 – 20.30	Sholat isya' berjama'ah (baca surat waqiah)
16	20.30 – 21.00	Makan malam
17	21.00 – 22.00	Ngaji malam khusus kelas 4 keatas
18	22.00 – 04.45	Tidur malam
19	22.00-04.45	Tidur malam kelas 4 keatas

**JADWAL KEGIATAN MALAM JUMAT**

No	Waktu	Jenis Kegiatan
1	18.00-19.30	Maulid diba'i
2	19.30-20.30	Sholat isya'
3	20.30-21.00	Makan malam
4	21.00-22.00	Tajwid (kelas 1 dan 2) makhroj, hukum nun mati dan mim mati
5	21.00-22.00	Tajwid (kelas 3-6) syifaul jinan
6	21.00-22.00	Tajwid (kelas VII-IX) fashohah
7	22.00-04.45	Tidur malam

**JADWAL KEGIATAN MALAM AHAD  
DAN AHAD PAGI**

No	Waktu	Jenis Kegiatan
1	18.00-19.30	Qiro'ah
2	19.30-20.30	Sholat isya'
3	20.30-21.00	Makan malam
4	21.00-22.00	Fasholatan (kelas 1 dan 2)
5	21.00-22.00	Fiqih (kelas 3-6)
6	21.00-22.00	Fiqih (kelas VII-IX)
7	22.00-02.45	Tidur malam
8	04.00-04.45	Bangun tidur, mandi
9	04.45-05.30	Jama'ah sholat subuh, dzikir dan taklim
10	07.00-08.00	Khot kaligrafi, sholat dluha dan makan pagi
11	07.00- selesai	Sima'an
12	09.00-11.00	Istirahat dan nonton TV
13	11.00-11.30	Makan siang
14	11.30-12.30	Sholat Dluhur, tidur siang

## **B. Deskripsi Data Penelitian**

### **1. Gaya Kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar**

Berdasarkan data yang ada dilapangan, peneliti akan memberikan deskripsi mengenai data yang sudah masuk di laporan peneliti. Data penelitian berupa hasil wawancara kepada pengasuh, pengurus maupun pengajar yang mana merupakan sample penelitian sebagai informan yang memberikan informasi mengenai kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Husna. Data berikut ini adalah hasil wawancara

Menurut Muhammad Heru, Kiai Akhmad Mundoffar adalah sosok pemimpin yang memiliki keistimewaan tersendiri, beliau sosok tauladan yang harus dicontoh dalam kehidupan sehari-hari, karena memiliki sifat penampilan yang sederhana, santun dalam berbicara, apapun yang di katakan selalu mengandung ilmu yang berpengaruh besar bagi santrinya.

Beliau selalu memberikan motivasi semangat kepada pengurus maupun ustadz atau ustadzah agar senantiasa bekerja dengan kesabaran, keikhlasan dan penuh tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Disini beliau mengungkapkan bahwa pemimpin harus memiliki jiwa yang pemberani, memenuhi tugasnya dengan tanggung jawab yang tidak

mengenal kata lelah untuk mengelola kepemimpinannya yang terkadang begitu banyak tantang dan rintangan yang harus dihadapi bersama, belum lagi jika ada kendala-kendala seperti penurunan kualitas kinerja pengajar yang disebabkan karena kurang mampu dalam mengontrol emosinya ketika sedang mengajar di Pondok.

Selain itu, terdapat pengajar yang kurang nyaman dengan lingkungan Pondok dan akhirnya ketidaknyaman tersebut membuat pengajar merasa bosan dan melupakan tanggung jawabnya. Disini Kiai Akhmad Mundoffar mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi oleh bawahannya dengan meminta waktu kepada semua bawahan untuk mengadakan rapat setiap hari atau briving pengevaluasian kinerja kelompok.

Kemudian berkenaan dengan gaya kepemimpinan Kiai Mundofar, dari hasil wawancara penulis dengan pengurus yang ada di Pondok Pesantren Al-Husna, “bahwa kiai Akhmad Mundoffar memberikan kesempatan bagi para bawahannya untuk berpartisipasi lebih aktif untuk mngambil keputusan. Beliau berpedoman apa yang dimusyawarahkan itu pasti baik, bertukar ide secara bebas tanpa dihakimi karena diskusi sangat dianjurkan”.<sup>6</sup>

Hasil wawancara diatas penulis berpendapat bahwa gaya kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar adalah tipe kepemimpinan demokratis hal ini karena tipe kepemimpinan yang terbuka terhadap ide dan kreativitas bawahannya. Dalam mencari sebuah opini yang merupakan gagasan yang dikeluarkan dari beberapa pendapat bawahannya yang dilakukan secara terbuka. Beliau mempersilahkan bagi siapa saja yang ingin menyuarakan aspirasinya seperti memberi kritikan dan masukan terhadap kendala yang dihadapi dengan membuat keputusan bersama karena melihat sudut pandangan dari masing-masing mereka berbeda pendapat.

Dalam membuat suatu keputusan, pemimpin demokratis mendengar semua suara setiap orang di kelompok, anggotanya memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan peran dalam diskusi, berkontribusi setiap proses yang memungkinkan gagasan dipertukarkan, meskipun pada akhirnya pemimpin yang menentukan apa yang akan dipilih sebagai keputusan, keterlibatan kelompok membuat suatu keputusan yang diambil

---

<sup>6</sup> Heru Sucipto, wawancara oleh penulis, 3 Oktober 2021, wawancara 2, transkrip.

oleh pemimpin menjadi keputusan bersama, bukan hanya keputusan satu orang.

Mendorong setiap anggota dalam proses, gaya kepemimpinan demokratis meningkatkan loyalitas dan akan menaikkan motivasi terhadap tim, karena setiap suara didengar maka anggota tim akan merasa dihargai dan dianggap penting dalam sebuah tim sehingga mereka berkerjanya lebih produktif.

## **2. Pengembangan Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara**

Upaya dalam mengembangkan Pondok Pesantren maka pondok tidak lepas dari fungsi yang harus dijalankan, karena Pondok harus memaksimalkan fungsinya agar dapat mengembangkan suatu hal yang menjadikan ide baru sehingga menunjang pengembangan Pondok Pesantren, secara garis besar fungsi Pondok Pesantren sebagai berikut:

### **a. Sebagai pusat pengembangan dakwah**

Pondok pesantren selain sebagai pusat pendidikan, penyiaran ajaran agama Islam dan membentuk kepribadian umat muslim yang menguasai ajaran-ajaran Islam serta mengamalkan dan menyebarkan, sehingga bermanfaat bagi agama, masyarakat dan Negara. Oleh sebab itu Kiai atau ulama berperan sebagai da'i dan mubaligh yang berperan sebagai penyebar serta mengembangkan ajaran Islam kepada masyarakat luas. Untuk menjalankan fungsi diatas Kiai Akhmad Mundoffar mengadakan pengajian setiap senin malam untuk masyarakat umum yang ingin menghadiri di Pondok Pesantren Al-Husna, selain itu setiap satu bulan sekali wali santri dihadirkan di Pondok Pesantren untuk mengikuti pengajian dan silaturahmi dengan Kiai Akhmad Mundoffar. Tidak hanya di masyarakat sekitar atau didalam negeri saja akan tetapi Kiai Akhmad Mundoffar juga pernah berdakwah hingga di luar negeri seperti di Turki, Mesir, Cina, selain berdakwah atau menyebarkan ajaran Islam<sup>7</sup>.

### **b. Sebagai Pengembangan Masyarakat**

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sangat potensi untuk dikembangkan dan memiliki posisi yang strategis dalam upaya mendidik santri. Dapat pula mengembangkan nilai-nilai kepribadian Islam kepada

---

<sup>7</sup> Heru Sucipto, wawancara oleh penulis, 3 Oktober 2021, wawancara 2, transkrip.

masyarakat, baik secara individu maupun kelompok. Pondok Pesantren bisa dijadikan sebagai lembaga multifungsi, disamping sebagai lembaga pendidikan, juga berpotensi sebagai lembaga pengembangan masyarakat, terutama sektor ekonomi dan sosial budaya masyarakat.

Sehingga menjadikan Pondok Pesantren sebagai lembaga pengembangan masyarakat akan dapat menyentuh berbagai kebutuhan masyarakat baik dalam bidang ibadah maupun pembinaan dan pengembangan potensi ekonomi masyarakat jika dikelola dengan baik dan benar. Kegiatan Pondok Pesantren dalam pengembangan masyarakat dapat diartikan dengan mengupayakan multifungsi Pondok Pesantren, selain sebagai lembaga pendidikan juga sebagai lembaga pengembangan masyarakat.<sup>8</sup>

Dari hasil wawancara bahwa Pondok Pesantren Al-Husna bisa dijadikan pusat studi (laboratorium agama), seperti adanya tamu dari luar kota yang ingin mengenal lebih dalam tentang Pondok Pesantren Al-Husna dan membahas tentang perkembangan-perkembangan dalam masyarakat serta proses kemajuan Pondok Pesantren.

Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara juga menjalankan kegiatan pengembangan ekonomi masyarakat, kegiatan yang berkaitan dengan bidang pengembangan ekonomi sesungguhnya ditunjukkan agar Pondok Pesantren Al-Husna tersebut memiliki kegiatan yang dapat menunjang kegiatan operasional Pondok Pesantren. Pondok Pesantren Al-Husna telah memiliki mini market sendiri, dan akan dibukanya produk air kemasan milik Pondok Pesantren Al-Husna yang dikelola langsung oleh santrinya, dan ini sangat membantu pengembangan masyarakat khususnya disekitar Pondok Pesantren Al-Husna tersebut. Jadi Pondok Pesantren juga berperan sebagai lembaga sosial atau perekonomian masyarakat dengan memberikan manfaat kesejahteraan kepada masyarakat.<sup>9</sup>

c. Bentuk pengembangan Pondok Pesantren

Ada tiga pola pengembangan Pondok Pesantren pertama pola pengembangan keterampilan. Kedua pola

---

<sup>8</sup> Anas Habibi Ritonga, Pesantren Sebagai Lembaga Pengembangan Masyarakat, (*Jurnal Pendidikan*, Vol. 8, No. 2, 2014), 38.

<sup>9</sup> Faizatul Baroroh, wawancara oleh penulis, 18 Oktober 2021, wawancara 3, transkrip.

pengembangan yang dirintis dan diprakarsai oleh LP3ES berkerja dengan berbagai lembaga, baik dari pemerintah maupun swasta, dari dalam negeri maupun luar negeri. Ketiga, pola pengembangan sporadis yang ditempuh oleh beberapa Pondok Pesantren utama secara sendiri-sendiri, yang dilaksanakan berdasarkan persepsi dan aspirasi masing-masing.

Sedangkan Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara menggunakan pengembangan keterampilan. Sebagai bentuk kegiatan ekstra keterampilan diantaranya adalah rebana, teater, pencak silat, qiro, rebana.<sup>10</sup>

### **3. Dampak Gaya Kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar Dalam Pengembangan Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara**

Bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh Kiai Akhmad Mundoffar dalam memimpin Pondok Pesantren Al-Husna memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja bawahannya. Dalam hal ini Kiai Akhmad Mundoffar selalu melibatkan semua bawahannya pada saat mengambil sebuah keputusan.

Hal ini dapat dilihat dari ketika mengadakan rapat bulanan dengan seluruh dewan asatidz yang ada di lingkungan Pondok Pesantren Al-Husna, Kiai Akhmad Mundoffar selalu menunjukan keterbukaan dan memeberikan kepercayaan yang tinggi pada dewan asatidz, sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target selai melibatkan bawahannya. Dengan memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk mengungkapkan ide ataupun permasalahan yang terkait dengan pelaksanaan kinerja bawahnya.

Sehingga Dampak yang diberikan seperti pekerjaan yang dilaksanakan bawahannya sesuai dengan kinerja yang tepat yang diharapkan dalam pengembangan Pondok Pesantren. Hal tersebut membuat pekerjaan menjadi berjalan dengan alur yang dapat menjadikan Pondok Pesantrern semakin maju dan berkembang, selain itu dengan menerapkan manajemen dakwah gaya kepimpinan yang diterapkan bisa menjadi lebih

---

<sup>10</sup> Heru Sucipto, wawancara oleh penulis, 3 Oktober 2021, wawancara 2, transkrip.

terstruktur sesuai dengan konsep manajemen dakwah yang dilaksanakan oleh Kiai Akhmad Mundoffar.<sup>11</sup>

Gaya kepemimpinan demokratis Kiai Akhmad Mundoffar memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya, sehingga para pengurus Pondok Pesantren menjalankan tugasnya dengan persuasif maka terciptanya kerjasama yang serasi antara Kiai Akhmad Mundoffar dengan pengurus Pondok Pesantren, jadi peran kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar sangat besar dalam mengatur bawahannya dan pekerjaan agar setiap pengurus Pondok Pesantren melaksanakan tugasnya benar-benar menunjukkan usaha ke arah peningkatan motivasi kerja.

Untuk mewujudkan kemajuan Pondok Pesantren Kiai Akhmad mundoffar selalu menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi kepada pengurus Pondok Pesantren, sehingga dalam proses pengambil keputusan dan penentuan target Kiai Akhmad Mundoffar selalu melibatkan bawahannya. Terjadinya komunikasi yang baik dengan memeberikan kebebasan kepada bawahannya untuk mengungkapkan seluru ide ataupun permasalahan yang terkait dengan pengembangan Pondok Pesantren Al-Husna.<sup>12</sup>

#### **4. Faktor pendukung dan penghambat gaya kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna**

a. Faktor pendukung gaya kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren

##### 1) Adanya kerjasama tim

Kerjasama tim memiliki peranan yang sangat penting, dengan adanya kerjasama tim dapat meningkatkan kinerja untuk tercapainya sebuah tujuan untuk mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Je para. Dalam menjalankan pekerja Kiai Akhmad Mundoffar selalu melibatkan bawahannya untuk berkerja sama dengan baik sehingga timbulah kerja sama satu dengan yang lain, untuk mecapai tujuan

---

<sup>11</sup> Heru Sucipto, wawancara oleh penulis, 3 Oktober 2021, wawancara 2, transkrip.

<sup>12</sup> Heru Sucipto, wawancara oleh penulis, 3 Oktober 2021, wawancara 2, transkrip.

yaitu mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara.<sup>13</sup>

- 2) Keputusan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan

Pada saat melaksanakan rapat bulanan ataupun mingguan selalu melibatkan bawahannya untuk pengambilan suatu keputusan yang tepat, sehingga dimana didalamnya terjadi diskusi yang intensif.

Partisipasi dalam pengambilan keputusan antar Kiai Akhmad Mundoffar dengan bawahannya cenderung menghasilkan perasan komitmen dan rasa memiliki bersama, partisipasi dalam keputusan dapat membangun tim kerja, kekuatan komitmen terhadap sasaran organisasi, dan pengembangan teknik partisipan dan keterampilan di Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara.<sup>14</sup>

- 3) Memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Kepercayaan menjadi bagian yang perlu untuk ditingkatkan karena dari rasa saling percaya akan membuat hubungan yang erat antara pemimpin dengan bawahan. Kiai Akhmad Mundoffar selalu memberi kebebasan kepada bawahannya untuk memberikan ide-ide ataupun masukan pada saat menjalankan pekerjaan dan pada saat melaksanakan musyawarah untuk mufakat, sehingga bisa mendapatkan berbagai ide dari pemikiran kritis yang disuarakan oleh para bawahnya.

Hal semacam ini yang akan membuat bawahannya lebih bersemangat dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Beliau membangun rasa kepercayaan kepada bawahan, dimulai ketika terdapat suatu masalah seperti adanya pengurus yang tidak konsisten terhadap pekerjaannya, maka ia dengan cepat langsung merespon dan menegur pengurus tersebut untuk diajak berkomunikasi secara *face to face* atau melalui komunikasi via whatsapp . Dengan adanya

---

<sup>13</sup> Heru Sucipto, wawancara oleh penulis, 3 Oktober 2021, wawancara 2, transkrip.

<sup>14</sup> Faizatul Baroroh, wawancara oleh penulis, 18 Oktober 2021, wawancara 3, transkrip.

tindakan seperti ini untuk bahan evaluasi dan juga untuk mempercepat suatu pekerjaan serta agar kegiatan operasional Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara berjalan sebagaimana mestinya.<sup>15</sup>

4) Komunikasi berlangsung timbal balik

Komunikasi antar pemimpin dan bawahan yang berjalan dengan baik, dengan adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahan, memudahkan pemimpin dalam mengkoordinasi dan membangun hubungan baik dengan bawahan sehingga antar bawahan yang satu dengan lainnya dapat tolong menolong dalam bekerja.

Kiai Akhmad Mundoffar selalu berkomunikasi dengan baik sama bawahnya meskipun tidak tatap muka langsung, akan tetapi dengan menggunakan grup WhatsApp hubungan Kiai Akhmad Mundoffar dengan bawahnya tetap terjalin dengan baik, sehingga timbul komunikasi antara pimpinan dengan bawah berjalan dengan lancar meskipun Kiai Akhmad Mundoffar tidak ikut serta saat rapat.<sup>16</sup>

5) Kewibawaan

Kewibawaan ialah adanya pancaran yang muncul didalam batin rasa ketertarikan pada sikap menuruti, mengakui dan menerima dengan baik. Pemimpin yang berwibawa akan menopang jiwa kepemimpinannya untuk dapat mempengaruhi orang lain agar mengikuti perintah yang diberikan. Begitu pun dengan Kiai Akhmad Mundoffar terlihat memiliki jiwa kharisma yang sangat berwibawa sehingga banyak masyarakat dan pengikutnya menilai bahwa beliau adalah sosok yang dapat menarik pusat perhatian pada penampilannya yang sederhana dan tutur kata yang lemah lembut serta bahasa yang digunakan mudah dipahami sehingga mereka menyakini setiap perkataan beliau dapat diterima dengan baik, meskipun ada yang berasumsi negatif mengenai beliau tetapi beliau tetap fokus pada tujuannya.

---

<sup>15</sup> Heru Sucipto, wawancara oleh penulis, 3 Oktober 2021, wawancara 2, transkrip.

<sup>16</sup> Heru Sucipto, wawancara oleh penulis, 3 Oktober 2021, wawancara 2, transkrip.

Kewibawaan yang muncul dalam diri seorang pemimpin tidak hanya terlihat dalam lingkungan masyarakat saja, tetapi ketika dalam lingkungan lembaga pemimpin juga harus memperlihatkan sifat wibawanya dalam mengambil sebuah keputusan dengan cara bijaksana agar tidak terkesan hanya memihak pada satu sudut pandang saja. Jika terdapat perbedaan sudut pandang diharapkan pemimpin menjadi moderat atau penengah untuk menghindari kekacauan yang terjadi dan mampu mengendalikan emosinya ketika menyelesaikan masalah, agar memudahkan dalam mencari jalan keluarnya.

Jadi, Kiai Akhmad Mundoffar dapat melalui proses dari mengendalikan diri sendiri hingga dapat mengendalikan orang lain demi terwujudnya suatu keputusan bersama, maka bisa dikatakan Kiai Akhmad Mundoffar telah menggunakan kekuasaannya dengan baik dan dia memiliki suatu kewibawaan yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap yang dipimpinnya.

Beliau tidak menyukai kekerasan dalam menangani sikap dan egoisme bawahan yang merasa tidak sependapat dengan apa yang diungkapkan oleh bawahan tersebut sehingga menimbulkan konflik permasalahan yang semakin rumit, tetapi ini bukanlah hal yang harus ditakuti oleh beliau karena hal semacam ini memang sudah sewajarnya ada pada suatu lembaga organisasi. Beliau menganggap bahwa ini merupakan bagian dari pengevaluasian diri bagi pemimpin maupun bawahannya. Melihat kondisi seperti ini Kiai Akhmad Mundoffar tetap bersikap tenang dalam menyampaikan motivasi dan nasihat kepada pengurus maupun pengajar agar membuat situasi damai kembali.<sup>17</sup>

6) Keunggulan kiai Akhmad Mundoffar

Kiai Akhmad Mundoffar dikenal sebagai seorang guru dengan kesederhanaannya. Bila orang tidak pernah mengenalnya, mungkin menganggapnya sepele. Beliau dikenal sebagai sosok ulama yang cerdas dan berwibawa, memiliki pendidikan tinggi dan ilmu

---

<sup>17</sup> Wiwin Harjina, wawancara oleh penulis, 2 November 2021, wawancara 4, transkrip.

agama yang begitu luas, maka Kiai Akhmad Mundoffar menjadi sosok panutan santri dan masyarakat sekitar didekat Pondok Pesantren Al-Husna. Beliau selalu menyampaikan ajaran-ajaran Islam kepada santri dan masyarakat sekitar. Memberikan contoh teladan yang baik kepada santri seperti santu dalam berbicara dan akhlak yang baik. Beliau juga memiliki public speaking yang baik dalam menyampaikan ceramah di masyarakat, tutur bahasa yang begitu mudah dipahami oleh pendengar, sehingga dalam proses dakwahnya selalu berjalan dengan baik dan mudah dimengerti. Beliau juga memiliki kemampuan menggunakan bahasa asing ketika berkomunikasi dalam menyebarkan dakwah islamiyah di plosok luar negeri.

- b. Faktor penghambat gaya kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna

Kurangnya waktu yang efektif Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren menjadi penghambat dalam memimpin Pondok Pesantren Al-Husna, tidak hanya sebagai pemimpin di Pondok Pesantren Kiai Akhmad Mundoffar juga disibukan dengan berdakwah keluar kota dan keluar Negeri hingga berbulan-bulan. Jadi, dapat dikatakan bahwa yang menjadi penghambat dalam gaya kepemimpinan Kiai Mundofar dalam mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna adalah kurangnya waktu untuk musyawarah bersama tim kerja.<sup>18</sup>

### C. Analisis Data Penelitian

Dari hasil penelitian observasi yang dilakukan oleh peneliti, bahwa di Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara yang di pimpin oleh Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren beliau menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat demokratis. Hal ini dapat dilihat ketika mengadakan program kegiatan Pondok, Kiai Akhmad Mundoffar melakukan musyawarah bersama anggotanya, yang

---

<sup>18</sup> Wiwin Harjina, wawancara oleh penulis, 2 November 2021, wawancara 3, transkrip.

dilaksanakan oleh pimpinan dan bawahan seperti para pengurus, ustadz dan ustadzah.

Hasil keputusan musyawarah tidak hanya ditentukan berdasarkan keputusan pemimpin, melainkan berdasarkan keputusan bersama yang telah ditetapkan dari beberapa usulan mengenai program kegiatan Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara. Seperti dalam memberikan usulan program kegiatan rutin selapan penggajian untuk wali dari pengurus atau pengajar, yang ikut memberikan usulan atau masukan, yang mana usulan tersebut dapat diterima maka akan dipertimbangkan oleh Kiai Akhmad Mundoffar sebagai seorang pemimpin yang membuat keputusan. Selain itu, pengurus dan pengajar akan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi lebih aktif dalam membuat perencanaan program kegiatan Pondok dengan berbagai inovasi-inovasi baru yang telah dikembangkan oleh Pemimpin Pondok melalui musyawarah. Segala Apapun yang dimusyawarahkan kepada para bawahan, itu adalah sebagai bentuk diskusi bersama.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang didambakan oleh para bawahan, karena gaya kepemimpinan ini mengandalkan aspirasi dan opini tidak hanya dikemukakan oleh pemimpin tetapi juga oleh bawahannya. Dalam hal ini Kiai Akhmad Mundoffar selalu terbuka terhadap ide-ide dan kreativitas yang dikembangkan oleh bawahannya. Seperti halnya ketika mengadakan kegiatan pengajian umum dalam rangka milad Pondok Pesantren Al-Husna, penentuan tema pengajian ini dimusyawarahkan melalui rapat kepengurusan yang diadakan di ruang rapat Ponpes Al-Husna.

Sebelum itu Kiai Akhmad Mundoffar terlebih dahulu membentuk struktur kepanitiaan acara sesuai dengan tugasnya masing-masing. Setelah panitia terbentuk akan dilanjutkan dengan diskusi rangkaian kegiatan acara dengan tema yang telah ditentukan bersama yaitu menjadikan Pondok Pesantren Go Internasional, karena Kiai Akhmad Mundoffar sendiri seringkali pergi keluar negeri untuk membuat kerjasama Pondok Pesantren Al-Husna bersama Kiai, Habib dan Syech dari luar negeri. Begitu pun dengan pengurus Pondok Al-Husna juga ada yang mengembangkan ilmu pengetahuannya sampai ke luar negeri. Bahkan setiap kali ada acara pengajian Ponpes ini selalu mendatangkan Habib atau Syech dari luar negeri. Seperti pengajian Milad tahun ini akan didatangkan Syech dari Amerika Serikat yang bernama Syakh Bilal El Hallak El-Lubnani, yang mana ceramah beliau akan diterjemahkan oleh

pimpinan Pondok yaitu Dr. K.H. Akmad Mundoffar, AH., M.Pd. semula rapat diadakan untuk merencanakan agenda pengajian untuk milad Al-Husna, sekaligus sebagai acara pelepasan wisuda Santri Ponpes Al-Husna yang membutuhkan persiapan yang matang, agar acara dapat berjalan sebagaimana mestinya. Dalam rapat musyawarah, setiap panitia menyuarakan ide atau gagasannya terkait acara kegiatan dakwah tersebut. Ide yang muncul dari sebagian panitian ,akan ditampung dan diambil keputusan berdasarkan persetujuan dari panitia dan pemimpin Pondok.

Kiai Akhmad Mundoffar lebih cenderung mencari opini dan gagasan yang beragam serta membuka semua pendapat bawahannya. Setiap perbedaan sudut pandang antara Kiai, pengurus maupun pengajar akan dialihkan kepada pengambilan keputusan dan dicarikan solusi jalan keluarnya dengan tidak membungkam suara-suara yang tidak setuju atau bawahannya, meskipun memiliki sudut pandang yang berbeda. Keputusan yang ditentukan oleh Kiai Akhmad Mundoffar sebagai pemimpin Pondok Pesantren selalu mendengarkan berbagai suara atau aspirasi dari para pengurus, serta ustadz dan ustadzahnya mengenai berbagai masalah yang dihadapinya selama mengabdikan di Pondok Pesantren, seperti kesulitan dalam memahami karakter Santri, kurangnya kinerja yang baik, atau terdapat konflik antar sesama pengurus. Pengurus memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan peran dalam diskusi, meskipun pada akhirnya pemimpin Pondok yang menentukan apa yang akan dipilih sebagai keputusan, keterlibatan kerjasama antar anggota bawahan membuat sutau keputusan yang diambil oleh pemimpin menjadi keputusan bersama.

Menurut analisis peneliti, kepemimpinan Kyai Akhmad Mundoffar dalam Pengembangan Pondok Pesantren Al-Husna Mayong Jepara dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu

1. Sebagai sarana untuk pengembangan dakwah Islamiyah, yang tidak hanya melalui program pendidikan dan kegiatan mengaji Al-Quran bagi santri, tetapi melalui kegiatan pengajian rutin setiap malam senin untuk umum, dan setiap satu bulan sekali diadakan pengajian khusus wali santrinya sendiri. Selain itu juga didirikannya pendidikan formal yang membantu santri dapat bersekolah dan mondok.
2. Sebagai sarana untuk mengembangkan perekonomian masyarakat melalui pembangunan mini market, dan akan ada pembuatan produk air kemasan milik Pondok Pesantren Al-

Husna yang dikelola langsung oleh santrinya, Program ini sangat membantu dalam pengembangan ekonomi bagi masyarakat disekitar Pondok Pesantren Al-Husna untuk memberikan manfaat kesejahteraan kepada masyarakat dalam bidang perekonomian.

3. Sebagai salah satu bentuk pengembangan Pondok, Kiai Akhmad Mundoffar menumbuhkembangkan juga keterampilan bagi santri dari berbagai bidang keterampilan sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki santri. melalui keterampilan ini menjadi salah satu meningkatkan kompetensi Santri agar lebih kreatif dan inovatif, sehingga ia akan mudah menggali potensi dan semangat dalam belajar di Pondok Pesantren Al-Husna. Sudah ada beberapa santri Al-Husna yang memperoleh juara lomba rebana, qiroah, Mtq dan lain sebagainya. Adanya Pengembangan keterampilan bertujuan untuk menunjang keterampilan santri agar dapat berkembang lebih maju, baik dalam bidang agama maupun umum. Bentuk pengembangan kegiatan ekstra keterampilan diantaranya adalah rebana, teater, pencak silat, qiro, rebana.

Didalam mengelola dan mengembangkan kegiatan lembaga dakwah, terdapat beberapa hal yang menjadi faktor pendukung dan faktor penghambat. Begitupun didalam kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren Al-Husna terdapat faktor-faktor pendukung yang menjadi kesuksesan Pondok Pesantren yaitu diantaranya. *Pertama*, terjalannya kerjasama tim yang baik antara pemimpin dan bawahan untuk meningkatkan kuliatas kinerja pengurus, ustadz dan ustadzahnya ke arah yang lebih baik lagi dengan cara mengevaluasi setiap kinerja pengurus yang masih kurang baik dan kinerja yang menyimpang pada peraturan Pondok. *Kedua*, membuat keputusan bersama yang disepakati oleh pemimpin dan bawahan secara komitmen dan partisipasi untuk mengembangkan program kegiatan Santri yang lebih efektif dan efisien dengan memberikan kebebasan kepada pengurus agar dapat mengembangkan pembaharuan inovasi-inovasi sistem pendidikan yang modern. *Ketiga*, memberikan kebebasan dalam memberikan ide-ide ataupun masukan dari para bawahannya. *Keempat*, Komunikasi yang dilakukan melalui komunikasi dua arah, Kiai Akhmad Mundhoffar selalu berkomunikasi baik dengan bawahannya meskipun tidak dilakukan secara tatap muka, tetapi beliau menjalin komunikasi melalui grup Whatsapp yang dibuat khusus untuk forum diskusi. *Kelima*, Kiai Ahmad Mundoffar

memiliki sifat kewibawaan dalam memimpin Pondok Pesantren, salah satu sifat wibawa beliau terlihat dari cara beliau dalam memberikan bimbingan, menuntun dan pengarahan kepada pengurus untuk menjalankan tugas serta tanggung jawab sesuai dengan ajaran syariat Islam. Pesona wibawa Kyai dapat meyakinkan pengurus agar dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan dengan baik. Di kalangan masyarakat beliau terkenal sebagai sosok yang sangat sederhana dan bertutur kata santun. *Keenam* Kiai Akhmad Mundoffar memiliki keunggulan dalam memimpin Pondok Pesantren Al-Husna beliau adalah seorang guru dengan kesederhanaannya dalam mengembangkan Pondok Pesantren. menjadi sosok panutan santri dan masyarakat sekitar didekat Pondok Pesantren Al-Husna. Beliau selalu menyampaikan ajaran-ajaran Islam kepada santri dan masyarakat sekitar. Memberikan contoh teladan yang baik kepada santri seperti santu dalam berbicara dan akhlak yang baik. Beliau juga memiliki public speaking yang baik dalam menyampaikan ceramah.

Disamping terdapat faktor-faktor pendukung, juga terdapat faktor penghambat didalam mengelola Pondok Pesantren. Menurut peneliti, kepemimpinan Kiai Akhmad Mundoffar juga memiliki faktor penghambat seperti, kurangnya waktu untuk bergabung dalam forum musyawarah secara langsung kepada semua anggota bawahan. Ketika rapat beliau hanya mengarahkan kepada ketua pengurus untuk mengatur berjalannya kegiatan rapat. Kemudian, hasil keputusan rapat yang sudah didiskusikan berdasarkan aspirasi ataupun ide-ide bersama akan di putuskan secara bersama-sama melalui suara terbanyak yang diikuti oleh anggotanya dan diputuskan berdasarkan keputusan pemimpin.

Berdasarkan hasil analisis diatas gaya kepemimpinia Kiai Akhmad Mundoffar dalam mengembangkan Pondok Pesantren sudah sesuai dengan visi dan misi Pondok, sehingga Pondok Pesantren mengalami perkembangan yang cukup pesat. Banyak masyarakat yang memondokkan Putra –Putrinya di Pondok ini karena Ustadz dan Ustadzah yang dinilai sebagai tenaga pengajar telah melalui kualifikasi dari lulusan Pesantren Tahfidz juga. Perkembangan ini tidak hanya dilihat dari berbagai program kegiatan yang diadakan oleh Pondok, melainkan juga mengadakan kegiatan-kegiatan secara kolaborasi dengan Pondok pesantren lainnya. Kiai Akhmad Mundoffar juga melakukan kerjasama diluar negeri, sehingga ingin menjadikan pondok pesantren Al-Husna yang dikenal secara Internasional.

Tipe kepemimpinan demokratis dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang terbaik, karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu.<sup>19</sup> Kepemimpinan demokratis memberikan kesempatan kepada yang dipimpin untuk berpartisipasi dan ambil bagian dalam proses kepemimpinan. Kerjasama antara pemimpin dan anggotanya disini ada, semua keputusan kelompok dijalankan atas dasar kesepakatan bersama. Pemimpin tipe ini menganggap anggotanya sebagai teman kerja bukan sebagai lawan orang yang diperkerjakan. Kiai Akhmad Mundoffar selalu mementingkan kepentingan pengurus serta ustadz dan ustadzahnya. Beliau lebih fokus pada kepentingan kelompok daripada kepentingan dirinya sendiri.



---

<sup>19</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, 137.