

## IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DAN KEPEMIMPINAN KYAI DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER SANTRI

Asep Amaludin  
Fakultas Dakwah IAIN Purwokerto  
e-mail: [asep@iainpurwokerto.ac.id](mailto:asep@iainpurwokerto.ac.id)

### ABSTRACT

*This article describes the implementation of strategic management and kyai leadership in shaping the character of students at the Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an Islamic boarding school, Randudongkal Village, Randudongkal District, Pemalang Regency. This type of research is a qualitative descriptive study. The technique of collecting data using observation, interview and documentation methods. As for knowing the validity of the data using the triangulation method, namely by comparing the results of observations, interviews and documentation. The results of the research analysis show that first the implementation of strategic management is divided into 3 phases 1) Strategy formulation includes: vision-mission development, identification of external opportunities and threats, analyzing internal strengths and weaknesses, formulating long-term goals, producing alternative strategies, and selecting specific strategies for achieving goals. 2) strategy implementation and 3) strategy evaluation. The two kyai leadership that is applied in the formation of the character of the boarding school santri are Charismatic-Traditional-rational leadership styles. However, the obstacles faced are limited infrastructure and inadequate human resources.*

Keywords: *Strategic Management, kyai leadership and the character of the students*

### ABSTRAK

*Artikel ini mendeskripsikan tentang implementasi manajemen strategik dan kepemimpinan kyai dalam pembentukan karakter santri di Pondok pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an Desa Randudongkal, Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang. Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun untuk mengetahui keabsahan data menggunakan metode triangulasi metode yaitu dengan membandingkan antara hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa pertama implementasi manajemen strategik dibagi menjadi 3 tahapan 1) perumusan Strategi meliputi : pengembangan visi-misi, identifikasi peluang eksternal dan acaman, menganalisis kekuatan dan kelemahan internal, merumuskan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan. 2) implementasi strategi dan 3) evaluasi strategi. Kedua kepemimpinan kyai yang diterapkan dalam pembentukan karakter santri pondok pesantren merupakan gaya kepemimpinan Karismatik-Tradisional-rasional. Namun kendala yang dihadapi adalah keterbatasan infrastruktur dan Sumberdaya Manusia yang belum memadai.*

Kata kunci : Manajemen Strategik, kepemimpinan kyai dan karakter santri

## PENDAHULUAN

Pondok Pesantren merupakan simbol lembaga keagamaan yang khas dengan kultur budaya islam yang kental. Pondok pesantren di era sekarang ini mengalami perkembangan yang cukup pesat. Dimana konsep pesantren sudah tidak lagi hanya kegiatan mengaji kitab kuning dan menghafalkan alqur'an tetapi sudah dikembangkan dengan konsep pertanian, perkebunan, perdagangan. Dengan adanya pergeseran tersebut, pendidikan pesantren diharapkan mampu beradaptasi dengan perkembangan global. Dimana Akulturasi budaya sudah barang tentu menjadi sebuah kepastian. Ini menjadi tantangan bagi dunia pesantren untuk tetap menyiapkan kader-kader penerus yang unggul namun tidak menghilangkan jati diri pesantren yang penuh dengan etika, mengedepankan baik sangka dan hal baik yang lain.

Dalam perkembangan di era milenial seperti sekarang ini pendidikan karakter semakin gencar di galakkan oleh pemerintah namun persoalan kenakalan remaja, narkoba, ponografi dan beberapa kasus lain ini juga kerap kali menjadi perbincangan yang cukup membuat banyak orang geram. Hal ini membuktikan bahwa pelaksanaan pendidikan karakter pada sekolah formal tidaklah cukup, maka dari itu sebagian orang disamping menyekolahkan anak disekolah formal juga memasukkannya kepondok pesantren. Adapula yang berharap pondok pesantrennya sekaligus memiliki fasilitas pendidikan formal sehingga anak-anak mereka mampu diawasi sekaligus diarahkan untuk tidak melakukan hal-hal diatas.

Pengelolaan merupakan faktor utama dalam menjawab tantangan diatas,

maka pengelolaan yang baik akan sangat mempengaruhi kualitas dan kuantitas santri pondok pesantren. Manajemen strategik yang sekarang sudah diterapkan untuk organisasi *non profit*, menjadi sebuah keniscayaan, untuk dapat diterapkan dilingkungan pondok pesantren terutama dalam mengenali potensi, merumuskan dan mengimplementasikan rencana strategis, agar program kerja yang dilaksanakan dapat sistematis, memiliki indikator yang jelas, terukur, terjadual dan dapat mencapai tujuan yaitu membentuk karakter santri.

Kerangka Dasar atau model manajemen strategik diuraikan melalui 3 tahapan : (1) Perumusan strategi (strategy formulation), (2) implementasi strategi (strategy implemented), (3) evaluasi strategi (strategy Evaluation) (David, 2011:15). Kepemimpinan Kyai termasuk yang sangat berperan penting dalam pembentukan karakter santri, karena disebagian besar pondok pesantren model pengelolaan dipengaruhi kepemimpinan Kyai yang menjadi pengasuhnya.

Objek Lokasi Penelitian ini adalah Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an Kabupaten Pemalang Dukuh Jayim RT. 30 RW.04 Randudongkal Pemalang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kejelasan tentang manajemen strategik dan kepemimpinan Kyai dalam pembentukan karakter santri di pondok pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an Desa Randudongkal, Kecamatan Randudongkal Kabupaten Pemalang

## METODE PENELITIAN

Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, pengumpulan data digunakan

menggunakan teknik observasi studi dokumentasi dan wawancara. Sehingga data yang terkumpul diinventarisir kemudian dianalisis untuk mendapatkan rumusan yang baik dan benar.

## KAJIAN TEORI

### 1. Pembentukan Karakter Santri

Karakter merupakan kualitas moral dan mental seseorang yang pembentukannya dipengaruhi oleh factor bawaan (*fitrah nature*) dan lingkungan (*sosialisasi pendidikan nurture*) potensi karakter yang baik dimiliki manusia sebelum dilahirkan, tetapi potensi-potensi tersebut harus dibina melalui sosialisasi dan pendidikan sejak usia dini.

Beberapa karakter utama seorang santri (KH. Hilmy Muhammad Hasbullah, 2010) :

#### a. Kepatuhan

Kepatuhan bagi seorang santri kepada kyai adalah modal utama agar ilmu agama yang diterimanya kelak berkah dan manfaat. Bagi seorang santri kyai merupakan orang yang menuntun jiwanya agar baik dan tenang atau *murobbi ruhihi*. Bahkan derajat kedudukannya dianggap lebih tinggi diatas bapak dan ibunya, Sebab bapak ibunya bersifat biologis sedangkan kyai lebih bersifat ruhiyyah atau spriritual.

#### b. Kemandirian

Sebagaimana ciri penting lembaga pesantren, kemandirian juga menjadi salah satu karakter utama bagi santri. Di pesantren, santri diberikan pembelajaran untuk mengelola dirinya sendiri; dibiasakan mengatur waktunya sendiri dan memilih teman yang sesuai dengan seleranya sendiri. sehingga sejak pertama kali datang, santri memaksa dirinya mengurus

dan memenuhi segala keperluannya sendiri.

Aspek pendidikan yang terpenting dalam hal ini tentu saja adalah masalah kedewasaan, yaitu bagaimana santri tidak terbiasa cengeng dan mudah mengeluh dengan masalah sehari-hari. Aspek ini selanjutnya mendorong santri berlaku jujur, cerdas, trampil, kreatif dan disiplin menghadapi segala sesuatunya sendiri.

#### c. Kesederhanaan

Kesederhaaan termasuk ciri yang penting bagi kepribadian seorang santri, untuk meyiapkan santri terlepas dari budaya glamor yang menipu dan membuat banyak orang tergelincir kearah yang tidak dibenarkan. Hal ini dicontohkan oleh nabi Muhammad SAW dan para sahabatnya. Kesederhanaan membiasakan santri untuk berlaku *qona`ah* dan tidak bersikap berlebihan. Kesederhanaan juga mengajarkan santri agar membiasakan diri memandang setara terhadap sesama tanpa membedakan status sosialnya. Aspek ini kemudian mendorong santri agar terbiasa dengan keadaan apa adanya dan mengajari santri bisa hidup di mana saja.

#### d. Kebersamaan dan kekeluargaan

Yang membedakan santri dengan pelajar lain adalah sikap kebersamaan dan kekeluargaan, sikap ini sangat mengedepankan ukhuwah dimana konsep saling berbagi dalam suka maupun duka dan saling merasa memiliki. Hal ini yang justru memberi warna dan semakin mengokohkan ukhuwwah di antara mereka, seperti sebuah keluarga. Sikap ini pada

gilirannya akan menimbulkan persatuan, kebersamaan, toleransi, kesetiakawanan, gotong royong, tolong-menolong dan saling membantu dalam segala urusan mereka, bahkan sesudah mereka selesai belajar di pesantren. Karakter-karakter di atas menjadi inti kejiwaan dari seorang yang disebut santri. Karakter ini akan menjadikan seorang santri menjadi pribadi yang kuat dan tangguh, serta siap hidup di tengah masyarakat. Apabila santri mampu mentransfer karakter dan kepribadiannya ke tengah masyarakat luas, tentu *automatically* dia akan mampu mewarnai karakter kehidupan bangsa ini.

### **Tujuan pembentukan karakter santri**

Pada dasarnya adalah mendorong lahirnya santri yang baik dengan tumbuh berkembangnya karakter yang baik akan mendorong santri untuk tumbuh dengan kapasitas komitmennya untuk melakukan berbagai hal yang terbaik dan melakukan segalanya dengan benar serta memiliki tujuan hidup. Dengan demikian diperlukan tiga komponen karakter yang baik (common of good character) yaitu :

a. Pengetahuan tentang moral (moral knowing)

Dimensi-dimensi dalam moral knowing yang akan mengisi ranah kognitif adalah kesadaran moral (moral awareness), pengetahuan tentang nilai-nilai moral (knowing moral value), penentuan sudut pandang (perspective taking), logika moral

(moral reasoning), dan pengenalan diri (self knowledge)

b. Perasaan/penguatan emosi (moral feeling)

Moral feeling merupakan penguatan aspek emosi peserta didik untuk menjadi manusia berkarakter. Penguatan ini berkaitan dengan bentuk-bentuk sikap yang harus dirasakan oleh peserta didik, yaitu kesadaran akan jati diri (conscience), percaya diri (self esteem), kepekaan terhadap derita orang lain (emphaty), cinta kebenaran (loving the good), pengendalian diri (self control), dan kerendahan hati (humility)

c. Perbuatan moral (moral action)

Moral action merupakan perbuatan atau tindakan moral yang merupakan hasil (outcome) dari dua komponen karakter lainnya. Untuk memahami apa yang mendorong seseorang dalam perbuatan yang baik (act morally) maka harus dilihat tiga aspek lain dari karakter yaitu kompetensi (competence), keinginan (will), dan kebiasaan (habit) (Mansur Muslich : 2011)

## **2. Manajemen Strategik**

Pengertian Manajemen strategik menurut Thomas Wheelen dkk (2010:105) yaitu serangkaian keputusan manajerial dan berbagai kegiatan yang menentukan keberhasilan organisasi untuk jangka panjang. Kegiatan tersebut termasuk perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan / implementasi dan evaluasi

Proses dan tahapan manajemen strategi :

**a. Perumusan strategi (strategy Formulation)**

**Perumusan strategi meliputi :**

- 1) Pengembangan visi-misi
- 2) Identifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman
- 3) Menganalisa kekuatan dan kelemahan internal
- 4) Merumuskan tujuan jangka panjang
- 5) Menghasilkan strategi alternatif, dan
- 6) Memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

**b. Implementasi strategi (Strategy implemented)**

Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung, budaya, struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan anggaran, mengembangkan system informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

Menurut Wheelen dan david (2012) ada tiga macam tingkatan strategi meliputi :

**1) Strategi Koorporasi**

Menurut John A. peace II & Richard B. Robinson, Jr., (2014) Merupakan rencana manajemen atas seluruh aktivitas yang menentukan keseluruhan karakter dan misi organisasi, produk atau segmen pasar yang akan dimasuki atau ditinggalkan serta alokasi sumber daya dan manajemen sinergi diantara unit-unit bisnisnya.

**2) Strategi bisnis**

Merupakan strategi organisasi dalam mengambil kebijakan dan pedoman yang memiliki komitmen

dan tindakan yang terintegrasi serta dirancang untuk membangun keunggulan dalam persaingan bisnis/organisasi untuk memenuhi dan mencapai tujuan bisnis/organisasi.

**3) Strategi Fungsional**

Yaitu strategi pada bidang tertentu atau aktivitas fungsi tertentu dalam kerangka strategi dan tujuan organisasi/korporasi.

**c. Evaluasi Strategi (Strategy Evaluation)**

Evaluasi strategi adalah merupakan tahap akhir dalam manajemen strategis, manajer sangat membutuhkan informasi tentang kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu :

- 1) Meninjau factor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang
- 2) Mengukur prestasi
- 3) Mengambil tindakan korektif

**3. Kepemimpinan Kyai**

Kepemimpinan merupakan sekumpulan sifat dan kemampuan untuk mempengaruhi orang yang dipimpinnya agar mau dan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan ikhlas, penuh motivasi, kegembiraan dan merasa tidak terpaksa. (Ngalim Purwanto, 2006: 26)

Menurut Nawawi (1993) Kepemimpinan adalah sebagai perihal memimpin yang berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu, menunjukkan jalan, mengepalai, melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakan sendiri. (Hadari Nawawi, 1993: 28)

M. Noor (2019) membagi gaya kepemimpinan kyai dipondok pesantren menjadi 3 model yaitu :

- a. Kepemimpinan Religio-paternalistik dimana adanya suatu gaya interaksi antara kyai dengan para santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai agama yang didasarkan pada gaya kepemimpinan nabi Muhammad SAW.
- b. Kepemimpinan Paternalistik-Otoriter, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberi kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter yaitu memberi kata-kata final untuk memutuskan apakah karya anak buah yang bersangkutan dapat dilanjutkan atau dihentikan
- c. Kepemimpinan Legal Formal, Mekanisme kerja kepemimpinan ini menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan mendukung keutuhan lembaga.
- d. Kepemimpinan Bercorak Alami, model kepemimpinan ini pemimpin tidak membuka pemikiran-pemikiran yang menyangkut menentukan kebijakan organisasi mengingat hal itu menjadi kewenangan mutlak. Jika ada usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda sama sekali dari kebijakan pemimpin justru direspon negatif.
- e. Kepemimpinan Karismatik-Tradisional-rasional yaitu suatu pola kepemimpinan yang mengacu kepada figure sentral yang dianggap oleh komunitas memiliki kekuatan supranatural dari Allah SWT. Kelebihan berbagai keilmuan, partisipasi komunitas dalam

mekanisme kepemimpinan tidak diatur secara birokratik, membutuhkan legalitas formal komunitas pendukungnya dengan cara mencari kaitan geneologis dari pola kepemimpinan karismatik yang ada sebelumnya, pola kepemimpinan yang bersifat kolektif, dimana tingkat partisipasi komunitas lebih tinggi, struktur keorganisasian lebih kompleks serta kepemimpinan tidak mengarah satu individu melainkan kelembagaan.

Kyai sebagai mana pilar utama pendiri pondok pesantren memiliki otoritas kepemimpinan secara utuh dan menyeluruh. Oleh karena itu keberadaan dan perkembangan pondok pesantren tergantung kepada kyai sebagai pengasuh pondok pesantren dalam melakukan proses pengelolaan/ manajerial.

Baik buruknya kepemimpinan Kyai, tidaklah bisa dinilai secara *general* namun dapat diuraikan tingkat efektifitasnya dalam mengelola pondok pesantren yang masing-masing daerah memiliki situasi iklim dan budaya yang berbeda.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### A. Kondisi Objektif

Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an (PPRTHQ) Kabupaten Pemalang merupakan salah satu pondok pesantren yang terletak di wilayah kabupaten pemalang tepatnya di Dukuh Jayim RT 30. RW.04 Desa Randudongkal, Kecamatan Randudongkal, Kabupaten Pemalang – Jawa Tengah.

Pemalang merupakan daerah yang giat dalam proses pendidikan

terpadu, Kehidupan masyarakat pemalang tergolong religius, toleran, pekerja keras dan memiliki semangat gotong royong yang kuat memberikan modal sosial yang kokoh bagi masyarakat pemalang untuk lebih maju. Karakter masyarakat yang demikian adalah modal dasar yang sangat penting bagi pengelolaan pondok pesantren yang demokratis, akuntabel, partisipatif dan bertanggung jawab.

Dari perspektif manajemen strategik, pondok pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an merupakan unit pendidikan dari Yayasan Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an, yang merupakan suatu unit utama dalam Yayasan tersebut

## **B. Analisis Lingkungan**

### **1. Analisis Internal PPRTHQ**

#### *a. Kekuatan*

- 1) Secara kelembagaan pesantren roudhotut tholibin hidayatul qur'an terletak di jantung kota kecamatan randudongkal dikabupaten pemalang.
- 2) Memiliki jumlah santri yang cukup yaitu > 400 Santri
- 3) Biaya pendidikan dan biaya pondok tergolong murah jika dibandingkan dengan beberapa pondok dikabupaten pemalang
- 4) Memiliki Program Pemberdayaan santri dalam pengembangan wirausaha.
- 5) Memiliki jenjang pendidikan RA dan beberapa sekolah mitra dari lingkup SD/MI, SMP/MTs, SMA/SMK/MA dikecamatan randudongkal
- 6) Peran dan modal sosial pengasuh dan asatidz cukup tinggi dikarenakan aktif dalam pengurus MWC NU Kecamatan Randudongkal dan beberapa organisasi sosial kemasyarakatan yang lain
- 7) Komitmen pengasuh dan asatidz sangat tinggi dalam mengembangkan pondok pesantren roudhotut tholibin hidayatul qur'an dan pembentukan karakter santri
- 8) Memiliki Kompetensi lulusan unggulan semua santri yang lulus wajib hafal juz 30

#### *b. Kelemahan*

- 1) Visi dan misi yang ditetapkan belum sepenuhnya dapat dilaksanakan dalam penyusunan kebijakan, program dan kegiatan..
- 2) Tidak semua pengurus yayasan dan pengelola maksimal dalam pengembangan pondok pesantren, sehingga terkesan pengasuh berjalan sendiri.
- 3) Belum memiliki fasilitas pendidikan formal
- 4) Kurangnya asatidz khusus tahfidhul qur'an
- 5) Input (santri) PPRTHQ Pemalang belum memenuhi standar yang ditetapkan terutama dalam persoalan karakter.
- 6) Standar kompetensi lulusan belum tercapai sesuai standar yang ditetapkan
- 7) Kurang optimalnya pelayanan pendidikan. Pelayanan pendidikan dimaksud di sini

adalah pelayanan administrasi dan substansi kependidikan.

- 8) Rasio SDM (pegawai) dan santri tidak ideal.
- 9) Proses pembelajaran belum mencapai kompetensi lulusan.
- 10) Sumber Pendanaan PPRTHQ Pemalang masih bergantung pada dana dari santri yang masih berat untuk menghidupi biaya operasional.
- 11) Pelaksanaan pengabdian terhadap masyarakat belum berjalan maksimal
- 12) Sarana dan prasarana masih kurang representatif.
- 13) Lemahnya pemanfaatan peluang-peluang kerjasama dengan pihak ketiga.

## 2. Analisis Eksternal PPRHQ

### a. Peluang

- 1) Melalui Forum Ponpes dan Forum Komunikasi Diniyah Takmiliah bersama pemerintah daerah kabupaten pemalang PPRTHQ memiliki peluang untuk berpartisipasi dalam berbagai program pembangunan dan membantu program pemerintah daerah mengentaskan persoalan Indeks Pembangunan Manusia (IPM)
- 2) Anggaran 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) membuka peluang bagi Pondok Pesantren Roudhotul Hidayatul Qur'an untuk semakin meningkatkan dan memperbaiki kualitas pendidikan.
- 3) Komitmen Pemerintah Kabupa-ten Pemalang Membangun Masyarakat Religius dan ber-martabat .

Terbatasnya sumber-daya manusia di daerah Pemalang dan sekitarnya merupakan peluang bagi Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an Pemalang untuk menyiapkan tenaga-tenaga ahli dan terampil di bidang agama, pendidikan, ekonomi, hukum dan sosial kemasya-rakatan.

Di samping kondisi eksternal tersebut, perkembangan pengetahuan dan teknologi informasi berimplikasi pada perubahan nilai-nilai yang diyakini masyarakat. Termasuk peluang bagi Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an Pemalang adalah munculnya kecenderungan lembaga-lembaga maupun perseorangan dari manca negara yang mulai melirik kerjasama dengan lembaga di Indonesia termasuk pondok pesantren.

### b. Ancaman

- 1) Kecenderungan budaya masyarakat yang semakin konsumtif, apatis dan serakah memiliki imbas terhadap maraknya praktek praktek korupsi diskala kecil dan ketidakjujuran yang menjadi kebiasaan yang lama kelamaan menjadikan karakter. Konsep nepotisme yang tidak berdasar pada profesionalisme yang berujung pada kehancuran sebuah lembaga. Kondisi ini menjadi tantangan bagi terwujudnya tata kehidupan sosial yang bersih, jujur, dan integratif untuk keadilan sosial. Kondisi ini juga



merupakan ancaman bagi pengelola pondok pesantren untuk mewujudkan pondok pesantren yang bersih, transparan dan akuntabel.

- 2) Keberagaman kultur budaya serta pandangan politik yang berdampak pada segala aspek kehidupan. Religiusitas masyarakat juga semakin terfragmentasi ke dalam wilayah privat dan publik.
- 3) Rusaknya ekosistem yang menyebabkan rusaknya tata ruang Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an Pemalang.
- 4) Kualifikasi guru/asatidz harus memiliki ijazah strata satu (S1). Kebijakan pemerintah ini berdampak pada keharusan bagi asatidz/guru yang belum memiliki gelar sarjana untuk melanjutkan studi lebih lanjut

### C. Formulasi Strategi dan Kepemimpinan Kyai Pondok Pesantren dalam Membentuk karakter santri

#### 1. Visi

Adapun visi dari Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an Pemalang adalah

- a. Mencetak santri yang *kaffah* (sholihin dan sholihah) untuk menjadi ulama yang intelek yang mampu memberikan fatwa tentang masalah-masalah yang dihadapi dalam masyarakat pada masanya
- b. Mengantarkan santri menjadi pemimpin informal dimasyarakat

#### 2. Misi

Misi merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai visi. Adapun misi dari Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an Pemalang adalah :

- a. Menciptakan generasi yang bertaqwa, ahlakul karimah dan berilmu intelektual.
  - b. Menyiapkan generasi yang mandiri dan mampu mengembangkan diri untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia
  - c. Mengembangkan bakat dan minat yang berwawasa keunggulan
  - d. Mengoptimalkan kegiatan dalam pengembangan bakat dan potensi anak
3. Pondok Pesantren memiliki Rencana jangka panjang dalam pengembangan dan pembentukan karakter santri meliputi :
- a. Pengembangan Pendirian Pendidikan Formal sampai ke jenjang perguruan tinggi
  - b. Pengembangan Pondok Pesantren II di dukuh Clebak Desa Randudongkal, Kecamatan Randudongkal
  - c. Pengembangan Program Takhasus Tahfidz Alqur'an 30 Juz
  - d. Pengembangan ponpes berbasis *entrepreneurship*
  - e. Pengembangan dakwah berbasis online
  - f. Pengembangan pembentukan karakter santri dilingkungan pesantren yang berbasis ahlakul karimah.
4. Strategi Pembentukan karakter utama santri

- a. Pelatihan penerapan dan pembiasaan untuk guru/asatidz
- b. Pemberlakuan Tata tertib Santri
- c. Pembiasaan Kepatuhan
- d. Pembiasaan Kemandirian
- e. Pembiasaan Kebersamaan dan Kekeluargaan
- f. Pembiasaan Kesederhanaan
- g. Pembiasaan keberanian dan mengasah potensi
- h. Pemberian reward dan punishment santri

#### Program Utama Pembentukan Karakter

- 1) Pelatihan dan penerapan pembiasaan untuk guru/asatidz  
Hal ini dilakukan agar dalam pembentukan karakter santri berjalan senada dan seirama untuk semua stakeholder
- 2) Pemberlakuan Tata tertib Santri  
Meliputi segala aturan tentang kedisiplinan santri baik dalam kegiatan pondok, madin maupun di pendidikan formal.
- 3) Pemberlakuan pembiasaan Kepatuhan  
Meliputi : Penjadwalan Muadzin dan Iqomat, Penjadwalan Do'a, Penjadwalan masak tiap kamar, jadwal menyambut dan menerima tamu dan kegiatan insidental dari pengasuh.
- 4) Pemberlakuan pembiasaan kemandirian  
Meliputi : Pengkondisian Sholat berjamaah, pembacaan dzikir dan tilawah alqur'an, kegiatan sholat tahajud dan shaum sunnah, hafalan juz 30.
- 5) Pemberlakuan pembiasaan kekeluargaan dan kebersamaan  
Meliputi: Pembacaan surat yasin setiap malam jum'at, kegiatan

Ziarah Makam, kegiatan Ahad bersih, kegiatan saling membantu sesama santri yang terkena musibah.

- 6) Pemberlakuan pembiasaan kesederhanaan  
Meliputi : menggunakan seragam pada saat berziarah ke makam, dilarang menggunakan make up dan perhiasan khususnya bagi santri putri, dilarang memakai asesoris yang berlebihan bagi santri putra maupun putri. Tercantum dalam tata tertib
  - 7) Pemberlakuan pembiasaan keberanian dan mengasah potensi  
Meliputi : Kegiatan Khitobah / Ceramah bergilir, Mengisi kultum/ceramah di masjid/mushola disekitar lingkungan pondok pesantren. ujian hafalan juz 30, komunikasi dilingkungan kampus menggunakan bahasa jawa kromo, lomba bahasa arab, lomba Da'I, lomba baca kitab kuning.
- #### 5. Strategi Umum
- a. Melakukan sosialisasi tata tertib, aturan pondok pesantren yang sudah ditetapkan
  - b. Membentuk tim yang melakukan pengawasan dan kegiatan operasi/sidak.
  - c. Membuat sistem informasi dan media sosial untuk sarana publikasi kegiatan
  - d. Merancang program-program perubahan secara sistemik, sistematis dan terus-menerus

- e. Memberikan penghargaan (*reward*) bagi santri yang disiplin berprestasi
  - f. Mempublikasikan keunggulan kompetitif yang dimiliki
  - g. Melaksanakan pendekatan formal dan informal dalam membangun kerjasama dan hubungan kemitraan dilembaga pemerintah, mushola/masjid dan organisasi sosial kemasyarakatan.
  - h. Melaksanakan efisisensi dan efektifitas kerja pesantren
  - i. Meningkatkan pelayanan kepada para pengguna
  - j. Mewajibkan setiap individu santri membuat kontrak perubahan
6. Langkah-langkah kepemimpinan dalam merumuskan strategi
- a. Membentuk Tim Perumus strategi terdiri dari unsur yayasan, unsur sekolah/lembaga mitra, asatidz/guru, komite dan tokoh masyarakat
  - b. Memformat rencana dan program kerja yang akan dilaksanakan 1-5 tahun mendatang
  - c. Membuat penjadwalan pelaksanaan program kerja pesantren
  - d. Melakukan penjadwalan evaluasi tahunan untuk memperbaiki rencana dan program kerja rutin yang telah ditulis dalam program kerja untuk di analisis keefektifan sisi ketersediaan anggaran, SDM dan situasi terkini.

## **D. Implementasi Strategi dan Kepemimpinan kyai dalam membentuk karakter santri**

### **1. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an**

Sebagai suatu lembaga atau organisasi yaitu wadah orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perlu pengelolaan dan pembentukan struktur organisasi yang baik dan tepat hal ini ditujukan agar terjadi pembagiantugas (*job description*) yang jelas dan mempermudah pengawasan dan evaluasi. Awal perkembangannya belum ada pengurus sehingga pengelolaan penuh ditangani oleh pengasuh dan keluarganya kemudian dari periode perkembangannya ada perubahan pengurus dan pengelola. (wawancara pengasuh, 2020)

Model struktur oraganisasi yang ditetapkan oleh PPRTHQ Pemalang adalah model struktur seksi bidang (*divisional organizational structure*). Dimana setiap divisi bertanggung jawab kepada pengasuh adapun strukturnya sebagai berikut:

#### **Struktur Organisasi Yayasan Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an**

(wawancara pengasuh, 2020)

- Pendiri / Pembina :
- 1. KH. Imam Rozi
  - 2. Hj. Nyai Djaziroh
- Ketua Umum : KH. M. Fathul Munir  
Wakil Ketua : Nyai Uswatun Khasanah Alh.
- Sekretaris : Ust. Heri Fuaedi  
Bendahara : Kyai Yusuf  
Pengawas : 1. Ust. Azhar Zidni  
2. Ust. Irchamni

Anggota : 1. Ust Muhammad Zidni  
2. Ust. M. Fuad Idris

**Struktur Pengelola Yayasan Pondok  
Pesantren Roudhotut Tholibin  
Hidayatul Qur'an**

Pengasuh : KH. M. Fatkhul Munir  
Ny. Uswatun Khasanah, Alh.  
Pembimbing Putra : Ust. Feri Pujiono  
dan M. Ikhsan Nawawi  
Pembimbing Putri : Nurul Fadhilah  
Pengurus Harian Ponpes Putra  
Ketua I : 1. Alfin Khumaedi  
2. Abdul Khamid  
Sekretaris I : Difa Sifa Aniswani  
Sekretaris II : Hilman Muzaki  
Bendahara I : Alaik Masykur  
Bendahara II : Angga Ramadhan  
Pengurus Harian Ponpes Putri  
Ketua I : 1. Mazidatul Fadhilah  
2. Aminatul Maghfiroh  
Sekretaris I : Anis Fitriyani  
Sekretaris II : Sugiarti  
Sekretaris III : Putrid Puan Wulandari  
Bendahara I : Irmalaton Hidayah  
Bendahara II : Umi Rohmatullah  
Bendahara III : Siti Maemunah

Dibantu beberapa seksi bidang dalam pelaksanaan teknis pondok pesantren.

**2. Pembagian Tugas dan  
pelaksanaan kerja Pondok  
Pesantren**

Program kerja yang telah diformulasikan kemudian dilaksanakan dengan baik sesuai dengan penanggung jawab kegiatan dengan mengedepankan konsep musyawarah. Membina sekolah mitra untuk ikut mengembangkan kepribadian santri.

**3. Penerapan nilai-nilai  
Pembiasaan**

Nilai-nilai pembiasaan yang di usung bersama merupakan salah satu unsur budaya yang ada di Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an, hal ini bisa di lihat dari penemuan penulis tentang beberapa hal diantaranya :

**5 Konsep Adab Santri**

- a. Adab terhadap sesama santri
- b. Adab terhadap Guru / Asatidz / Kyai
- c. Adab terhadap Orang Tua
- d. Adab terhadap Tamu
- e. Adab terhadap lingkungan

**Motto Pondok Pesantren  
Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an**

- a. Satu dalam aqidah,
- b. Berjamaah dalam Ibadah dan,
- c. Toleransi dalam khilafiyah

**Ikrar Pendidik Pondok Pesantren  
Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an**

- a. Taat kepada Allah dan Rasulnya
- b. Mengabdikan diri dan memperjuangkan agama Allah dengan iman, ilmu dan amal
- c. Bersikap mulia dan menjadi teladan bagi sesama
- d. Menjunjung tinggi dan melaksanakan kebijakan pesantren
- e. Kembangkan diri menuju umat terbaik

**Ikrar Santri Pondok Pesantren  
Roudhotut Hidayatul Qur'an**

- a. Taat kepada Allah dan Rasulnya
- b. Berbakti kepada orang tua dan guru
- c. Rajin belajar dan giat ibadah
- d. Jujur, mandiri dan disiplin
- e. Bersikap mulia dan menjadi teladan bagi sesama

Selain hal di atas, implementasi strategi Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an terwujud dalam kegiatan penuh yang melibatkan seluruh komponen sumberdaya termasuk santri, orang tua, tokoh masyarakat dan lingkungan. Dalam hal ini tingkatan strategi yang digunakan dalam implemetasi strategi adalah **Strategi Fungsional** karena memiliki rencana dan aktivitas strategi pada bidang pendidikan keagamaan untuk mencapai tujuan pondok pesantren yaitu Mencetak santri yang *kaffah* (sholihin dan sholihah) untuk menjadi ulama yang intelek yang mampu memberikan fatwa tentang masalah-masalah yang dihadapi dalam masyarakat pada masanya dan mengantarkan santri menjadi pemimpin informal dimasyarakat.

#### **E. Evaluasi dan Pengendalian Strategi dan Kepemimpinan Kyai Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an**

Evaluasi dan pengendalian strategi di Pondok Pesantren Roudhotul Hidayatul Qur'an sangat efektif. dalam praktiknya, upaya dasar pengendalian strategi ini di dasarkan pada pengamatan strategis (strategic surveillance) dan pengendalian strategi (premise control) terus menerus oleh pengasuh dan seluruh karyawan. Namun, sistem kendali yang ada pada Pondok Pesantren Roudhotul Hidayatul Qur'an terbilang cukup reaksioner yakni perubahan perubahan terkait dengan pengendalian berupa peringatan khusus selalu di dasarkan pada sentralisasi pengasuh pondok pesantren.

Adapun evaluasi yang dilakukan dalam hal implementasi strategi di Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin

Hidayatul Qur'an sangat jelas dan intensif. Seperti yang peneliti temukan ada beberapa kegiatan khusus evaluasi 1) Rapat /musyawarah istimewa; menghadirkan seluruh unsur stakeholder pondok pesantren, orangtua, tokoh masyarakat, pemerintah daerah dan lingkungan. 2) Rapat/musyawarah Pondok pesantren; menghadirkan pengasuh, asatidz, dan santri. 3) Rapat/musyawarah pengelola ; menghadirkan pengasuh dan dewan asatidz/guru. 4) Rapat/ Musyawarah santri; menghadirkan seluruh santri dan dipimpin oleh lurah pondok.

Musyawarah tersebut dilakukan dalam rangka melakukan perencanaan sekaligus evaluasi baik evaluasi setiap akhir kegiatan maupun evaluasi kegiatan rutin yang telah berjalan untuk menjadi acuan kegiatan berikutnya. Rapat tersebut dapat berjalan efektif dengan intensitas kehadiran peserta rapat cukup tinggi.

#### **Kepemimpinan Kyai**

Berdasarkan hasil survei dan wawancara secara mendalam, bahwa kepemimpinan Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an ini pada prakteknya Kepemimpinan di pondok ini menggunakan gaya kepemimpinan Karismatik-Tradisional-rasional hal ini dikarenakan pengasuh termasuk sosok yang disegani dimasyarakat, sekaligus pengasuh memiliki otoritas penuh dalam mengambil keputusan namun disisi lain masih menerima masukan untuk pengembangan pondok pesantren selama tidak bertentangan dengan tujuan dan haluan pondok pesantren.

Dalam pelaksanaan kepemimpinan kyai di pondok pesantren roudhotut tholibin hidayatul qur'an walaupun pengasuh memiliki otoritas penuh namun sistem pendelegasian terhadap

guru/asatidz tetap dijalankan mengingat kesibukan pengasuh yang sering ada undangan mengisi pengajian maupun mengikuti kegiatan organisasi di luar pondok pesantren. Semuanya berjalan secara rasional dan terkoordinasi dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi pondok pesantren.

## SIMPULAN

Kegiatan manajemen strategik yang ditemukan oleh penulis pada pondok pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an dalam membentuk karakter santri dapat disimpulkan sebagai berikut :

Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an melakukan Formulasi strategi berdasarkan hasil analisis internal maupun eksternal melalui Analisis SWOT. Yang dituangkan dalam beberapa kebijakan yang menjadi nilai jual inti pondok pesantren. Kebijakan yang di ambil oleh tim perumus adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*), dengan memaksimalkan kekuatan internal dan mengambil peluang eksternal Pondok Pesantren, yang di tuangkan dalam strategi utama berupa pertumbuhan terkonsentrasi (*concentrated growth*), pengembangan pasar (*market development*), dan pengembangan produk (*product development*). Hal mendasar utama adalah perubahan visi sebagai acuan untuk jangka panjang 5 (lima) tahun kedepan.

Adapun visi dari Pondok Pesantren Roudhotul Hidayatul Qur'an adalah Mencetak santri yang *kaffah* (sholihin dan sholihah) untuk menjadi ulama yang intelek yang mampu memberikan fatwa tentang masalah-masalah yang dihadapi dalam masyarakat pada masanya dan

mengantarkan santri menjadi pemimpin informal dimasyarakat. Mengenai implementasi strategi, pada Pondok Pesantren Roudhotul Hidayatul Qur'an ditemukan berjalan dengan baik dan efektif, hal ini dilihat dengan adanya perubahan struktur lama menuju perubahan baru dengan penerapan struktural kepesantrenan "model divisi". Hal lain yang mendukung implementasi strategi dan kepemimpinan kyai dalam pembentukan karakter santri adalah adanya kegiatan harian-mingguan pembelajaran yang terjadwal dan berjalan dengan baik. Namun, kegiatan *muhadhoroh* yang dilakukan setiap minggu dengan jumlah santri yang sangat banyak ini memungkinkan kegiatan pelatihan dakwah langsung tidak berjalan secara merata karena keterbatasan waktu pelaksanaan.

Adapun mengenai kepemimpinan pada Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an terpilih secara demokratis di atas landasan kebersamaan dan semangat kuat dalam mewujudkan cita-cita bersama. Namun, dalam beberapa hal kepemimpinan Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an tetap saja berdasar pada sentralisasi kyai sebagai tokoh muda yang penuh kharismatik, hal ini sesuai dengan tradisi pesantren salafiyah pada umumnya.

Evaluasi dan pengendalian strategi di Pondok Pesantren Roudhotut Tholibin Hidayatul Qur'an sangat efektif. Yang didasarkan pada pengamatan strategis (*strategic surveillance*) dan pengendalian strategi (*premise control*) terus menerus oleh pengasuh dan seluruh karyawan. Dengan agenda dan jenis rapat yang berbeda. Yaitu: 1) Rapat /musyawarah istimewa; menghadirkan seluruh unsur

stakeholder pondok pesantren, orangtua, tokoh masyarakat, pemerintah daerah dan lingkungan. 2) Rapat/musyawarah Pondok pesantren; menghadirkan pengasuh, asatidz, dan santri. 3) Rapat/musyawarah pengelola ; menghadirkan pengasuh dan dewan asatidz/guru. 4) Rapat/ Musyawarah santri; menghadirkan seluruh santri dan dipimpin oleh lurah pondok.

#### DAFTAR PUSTAKA

- A Kurniawan (2016). *Manajemen Strategik Pondok Pesantren dalam menyiapkan kader da'i yang berkualitas*. Bandung. Fakultas Dakwah UIN Sunan Gunung Djati.
- David (2011). *Manajemen Strategis* (IIed). J. Agung.Penerj.) Yogyakarta: Andi.hal 15
- Hasbullah, HM (2010). *Peran Strategis Pesantren dalam membentuk karakter bangsa*. Yogyakarta : PP. Al-munawwir komplek L Krapyak.
- Hunger, J. David dan wheelen, T.L. (2012). *Strategic Manajement and Bussiness Policy: Taward Global Sustainability (13<sup>Th</sup> Edition)*. New York : Pearson.
- Nawawi Hadari (1993). *Kepemimpinan menurut islam*.Yogyakarta: Gajah mada universiti press
- John A Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., (2014). *Manajemen Strategis-formulasi, implementasi dan pengendalian (12 Jil.1ed)*. (N.P. Sari Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- Noor, M. (2019). *Gaya Kepemimpinan Kyai*. Jurnal Kependidikan, 7(1), 141-156.
- N. Purwanto (2006), *Administrasi dan supervisi pendidikan*, Cet XVI (bandung: PT. Emaja Rosda Karya
- Muslich, Mansur. (2011). *Pendidikan Karakter menjawab Tantangan Krisis Multimensional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wheelen, Thomas L. Hunger, J. David (2010). *Strategic Management and Bussiness Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson. Terjemahan, Jakarta: Salemba Empat.