

**MANAJEMEN STRATEGI KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENINGKATKAN
MUTU HAFALAN AL-QUR'AN DAN KEDISIPLINAN SANTRI**
(Studi Kasus di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo)

SKRIPSI



OLEH

FAHMI ROY HANAFI

NIM. 206180015

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
(IAIN) PONOROGO
APRIL**

2022

ABSTRAK

Hanafi, Roy Fahmi. 2022. *Manajemen Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo)*. Skripsi. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing Dr. Umar Sidiq, M.Ag.

Kata kunci: Manajemen Strategi, Mutu Hafalan Al-Qur'an, Kedisiplinan, Pondok Pesantren Darussalam

Pondok pesantren merupakan tonggak utama pendidikan generasi bangsa. Di sinilah santri dijamin untuk meningkatkan nilai-nilai agama dan nilai-nilai dalam kehidupan, terutama dalam hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan. Tetapi sangat disayangkan bagi penghafal al-Qur'an, manajemen waktu, rasa malas, dan kurangnya semangat hafalan menjadi problem tersendiri yang harus diatasi. Selain itu kedisiplinan juga menjadi masalah yang kerap dihadapi santri seperti pelanggaran-pelanggaran yang mengakibatkan terhambatnya peningkatan kualitas santri. Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari menunjukkan sebaliknya. Dengan strategi kepemimpinan efektif dan efisien yang dilandasi manajemen yang baik. Maka dengan adanya strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo telah menerapkan kepemimpinan yang mampu memaksimalkan potensi dan kecakapan santri dalam menghadapi tantangan global.

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisa tahapan manajemen strategi kepemimpinan kiai melalui: (1) perencanaan strategi, (2) implementasi strategi, (3) evaluasi strategi, (4) dan implikasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang bersifat induktif yaitu menganalisa berdasarkan data yang diperoleh. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga tahapan yaitu kondensasi data, penyajian data, dan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan peningkatan ketekunan, triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses tahapan strategi kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo sesuai dengan model manajemen strategi yang dikemukakan oleh Crown dengan tahapan: (1) Perencanaan strategi memiliki tiga komponen: menganalisa strategi (*analysis strategic*), penetapan arah dan tujuan (*setting strategi direction*), dan tindakan perencanaan (*action planning*). (2) Implementasi strategi dalam meningkatkan: (a) hafalan al-Qur'an melalui setoran setoran 3 kali sehari, majelis khataman, muroja'ah mingguan, dan ujian muhafadhoh. (b) kedisiplinan melalui tata tertib, nasehat, dan keteladanan. (3) Evaluasi strategi dilakukan evaluasi bulanan, triwulan, tiap semester, dan tahunan. Evaluasi strategi dilakukan bulanan dan triwulan biasanya menyangkut kegiatan-kegiatan yang sifatnya harian dan untuk evaluasi tiap semester dan tahunan ini biasanya menyangkut evaluasi lengkap secara keseluruhan untuk direkap dan dikoreksi untuk membenahan kedepan. (4) Implikasi strategi dapat dilihat dari indikator-indikator yang sudah tercapai, dari segi mutu hafalan al-Qur'an sudah mulai terasa dan terbentuk baik dari kelancaran, *fasih*, dan hukum tajwid, sedangkan kedisiplinan ini sudah mulai dapat dilihat dari keseharian santri dalam bersikap sudah mulai istiqomah, mulai tertib, dan siap ketika ustādh sudah datang maupun belum datang.

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi atas nama:

Nama : Fahmi Roy Hanafi

NIM : 206180015

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

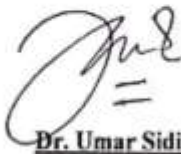
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FATIK)

Judul Skripsi : Manajemen Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo)

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqosah pembimbing.


Ponorogo, tanggal 8 April 2022

Pembimbing



Dr. Umar Sidiq, M. Ag.
NIP. 197606172008011012

Mengetahui
Ketua
Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri
Ponorogo



Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.
NIP. 198004042009011012



**KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Fahmi Roy Hanafi
NIM : 206180015
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FATIK)
Judul : Manajemen Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo)

telah dipertahankan pada sidang munaqosah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 2 Juni 2022

dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Pendidikan Islam, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 7 Juni 2022

Ponorogo, 7 Juni 2022

Mengesahkan




Plh. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu
Keguruan

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



Dr. Moh Miftachul Choiri, MA
NIP: 197404181999031002

Tim Penguji:

Ketua Sidang : Dr. Moh Miftachul Choiri, MA ()
Penguji I : Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd ()
Penguji II : Dr. Umar Sidiq, M.Pd ()

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fahmi Roy Hanafi
NIM : 206180015
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Manajemen Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo)

Dengan ini menyatakan bahwa naskah skripsi ini telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di ethesis.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut sepenuhnya tanggungjawab dari penulis.

Demikian pernyataan ini semoga dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 15 Juni 2022

Yang membuat pernyataan


Fahmi Roy Hanafi
NIM. 206180015



PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fahmi Roy Hanafi
NIM : 206180015
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FATIK)
Judul Skripsi : Manajemen Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo)

Dengan ini, menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil-alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 8 April 2022

Yang Membuat Pernyataan

A yellow rectangular stamp with a Garuda emblem at the top center. The text on the stamp includes 'METER TEMBAKIL' and a long alphanumeric code '20607AJX807976690'. A handwritten signature in black ink is written over the stamp.

Fahmi Roy Hanafi

206180015

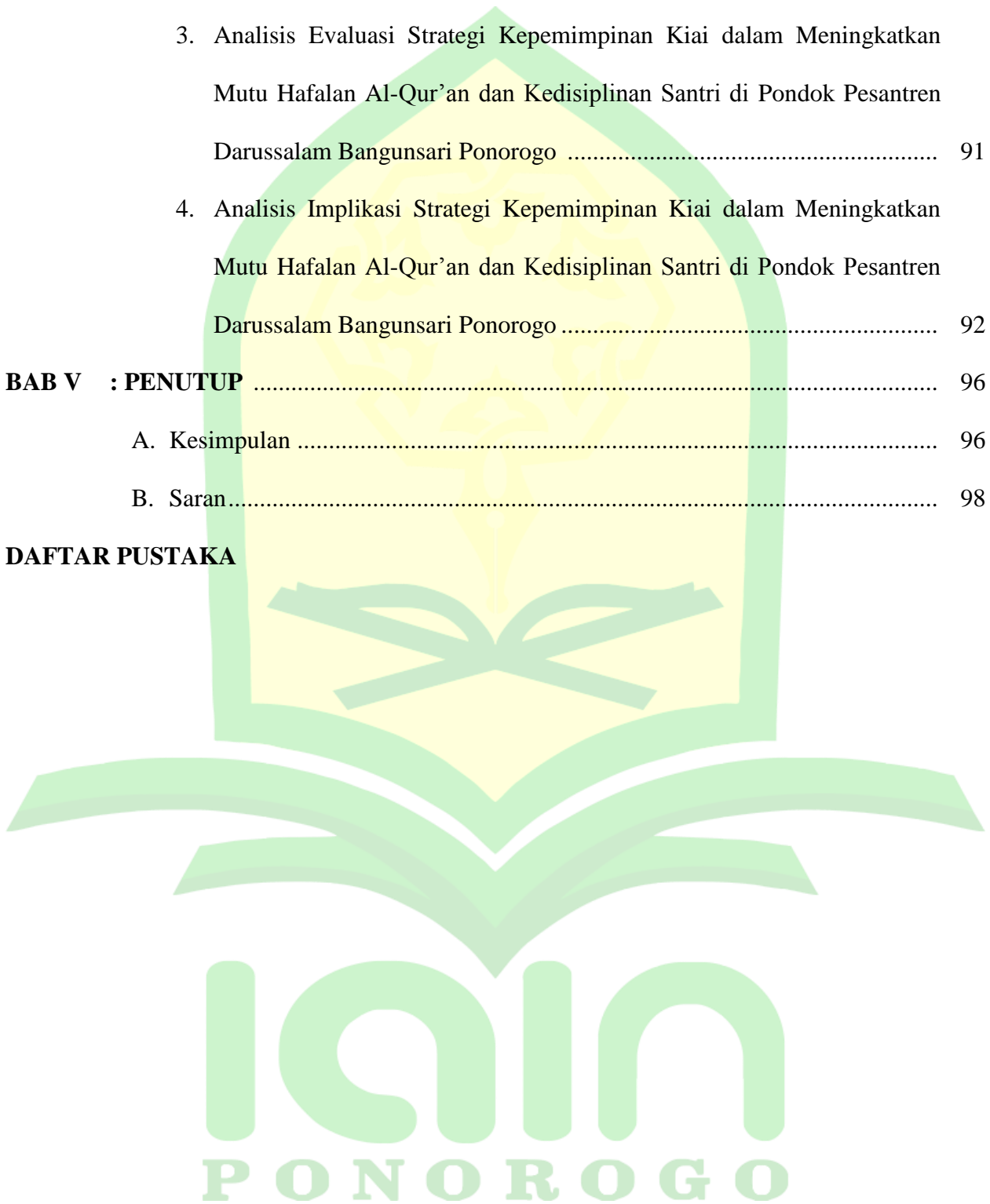
DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
LEMBAR KEASLIAN TULISAN	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	6
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8
F. Sistematika Pembahasan	9
BAB II : KAJIAN TEORI DAN TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU	11
A. Kajian Teori	11
1. Konsep Manajemen Strategi Kepemimpinan Kiai	11
a. Pengertian Strategi Kepemimpinan	11
b. Peran Kepemimpinan Kiai	14
c. Karakteristik Kepemimpinan	15
d. Pengertian dan Tahapan Manajemen Strategi Kepemimpinan	16
e. Bentuk Strategi Kepemimpinan	21
2. Konsep Mutu	22
a. Pengertian Mutu	22

b. Indikator Peningkatan Mutu	23
c. Mutu Pendidikan	25
3. Konsep Hafalan Al-Qur'an	25
a. Pengertian Hafalan Al-Qur'an	25
b. Syarat-Syarat Hafalan Al-Qur'an	27
c. Indikator Hafalan Al-Qur'an	28
d. Metode Menghafal Al-Qur'an	29
4. Konsep Kedisiplinan	31
a. Pengertian Disiplin	31
b. Fungsi Disiplin	33
c. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin	34
d. Indikator Disiplin	36
B. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu	37
BAB III : METODE PENELITIAN	41
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	41
1. Pendekatan Penelitian	41
2. Jenis Penelitian.....	42
B. Kehadiran Peneliti	43
C. Lokasi Penelitian	43
D. Data dan Sumber Data	44
E. Prosedur Pengumpulan Data	45
F. Teknik Analisis Data	48
G. Pengecekan Keabsahan Data	50
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	52
A. Gambaran Umum Latar Penelitian	52
1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari	

Ponorogo	52
2. Letak Geografis Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo..	53
3. Tujuan, Visi dan Misi Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo	54
4. Keadaan Ustādh/Ustādhah, Santri, dan Struktur Organisasi Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo.....	55
5. Keadaan Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo	59
6. Program Kegiatan Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo	59
B. Paparan Data	60
1. Perencanaan Manajemen Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo	60
2. Implementasi Manajemen Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo	62
3. Evaluasi Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo	76
4. Implikasi Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo	79
C. Analisa Data	82
1. Analisis Perencanaan Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo	82

2. Analisis Implementasi Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo	86
3. Analisis Evaluasi Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo	91
4. Analisis Implikasi Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo	92
BAB V : PENUTUP	96
A. Kesimpulan	96
B. Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA	



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pondok pesantren kita ketahui telah melembaga pada masyarakat Indonesia. Kenyataannya bahwa pesantren tidak hanya tumbuh di desa saja namun sudah banyak menyebar luas di daerah-daerah perkotaan. Hal ini berdasarkan data Emis di Kementerian Agama yang menunjukkan jumlah pondok pesantren di seluruh Indonesia saat ini sekitar 30.495 lembaga.¹ Tidak bisa dipungkiri kembali bahwa statistik ini menjadikan negara Indonesia sebagai lembaga pendidikan pesantren terbesar di dunia.

Pondok pesantren akan tetap bertahan karena budaya dan karakteristiknya ini menjadikan pendidikan pesantren tak hanya identik akan nuansa ke-islaman, namun juga identik dengan makna keaslian Indonesia.² Di pesantren inilah diajarkan ilmu dan pandangan-pandangan hidup agama pada santri. Pada mulanya pendidikan pesantren berfokus mengajarkan ilmu agama saja melalui kitab-kitab kuning. Berbagai pecahan sumber ilmu agama diajarkan di pondok pesantren yaitu dengan metode wetonan, sorogan, hafalan ataupun musyawarah (mudzarokah).³ Pesantren menurut M. Arifin adalah lembaga pendidikan agama islam yang tumbuh dan berkembang serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama di mana para santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajaran atau madrasah di bawah kedaulatan kepemimpinan seseorang atau kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik dan independen dalam segala hal.⁴

¹ <http://bangimam-berbagi.blogspot.com/2021/08/ini-jumlah-pondok-pesantren-di.html>. Diakses tanggal 20 November 2021.

² Heri Sunarto, "Peran Pemimpin Kyai Mengembangkan Karakter Santri: Studi Kasus di Pondok Pesantren KH. Syamsuddin Durisawo Ponorogo", Skripsi (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2018), 1.

³ Umar Sidiq, "Organisasi Pembelajaran pada Pondok Pesantren di Era Global", Cendekia Vol. 12 No. 1 (2014), 122.

⁴ Daulaq Haidar Putra, *Historiasdan Eksistensi: Pesantren, Sekolah, dan Madrasah* (Yogyakarta: PT Tiara Wacana, 2000), 8-9.

Kiai merupakan pemimpin di pondok pesantren. Di mana pemimpin adalah sosok *top leader* dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan yang mana pemimpin perlu merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misinya untuk kemajuan pesantren. Peran pemimpin menjadi sangat kompleks ketika pemimpin dalam pendidikan menjadi motor penggerak proses perubahan lembaga pendidikan, memberikan wewenang dan kepercayaan kepada seluruh pegawai lembaga pendidikan.⁵ Tujuan akan mampu mencapai efektifitas dan efisiensi jika seorang pemimpin mampu mengelola manajemennya dengan baik dan dibutuhkan strategi yang jitu dalam mencapai target-targetnya. Tujuan strategi yaitu mempertahankan suatu posisi keunggulan dan mencapainya dibandingkan pihak pesaing. Organisasi harus mampu mencapai keunggulan apabila mampu memanfaatkan peluang yang ada di lingkungannya, yang memungkinkan menciptakan keuntungan-keuntungan di bidang kekuatannya.⁶

Dalam dunia saat ini, mutu pendidikan sangatlah penting kita perhatikan dan perlu ditingkatkan agar kualitas mutu menjadi lebih baik. Ini merupakan tantangan wajib dan harus dijawab dengan baik oleh sekolah atau madrasah. Kualitas dalam pendidikan meliputi kualitas *input*, proses, *output* dan *outcome*. *Input* pendidikan dianggap berkualitas jika dapat terlaksana sesuai dengan standar-standar nasional pendidikan. Proses pendidikan yang berkualitas dapat tercapai apabila sekolah dapat menciptakan suasana yang mendukung, inovatif, kreatif dan siswa dapat merasa senang, sehingga tujuan lembaga dapat dengan mudah tercapai. *Output* sendiri dapat tercapai apabila prestasi santri baik akademik maupun non akademik itu memuaskan. Sedangkan *outcome* dikatakan bermutu apabila setiap produk dari lembaga ini mampu bersaing dan mudah terserap masyarakat di dunia kerja.⁷

Pesantren adalah salah satu dari sekian lembaga edukasi yang juga memiliki tujuan, visi dan misi yang nyata dalam mencetak sumber daya manusia yang unggul dan mencetak

⁵ Umar Sidiq & Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021), 1.

⁶ Nazarudin, *Manajemen Strategik* (Palembang: CV. Amanah, 2020), 7–8.

⁷ Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2013), 135.

kader-kader ulama yang berkemampuan dan berpengetahuan baik dari segi iptek maupun imtaq.⁸ Pondok Pesantren merupakan sebuah pondok pesantren yang berbasis Salafiyah, yang merupakan lembaga pendidikan nonformal. Pondok pesantren Darussalam adalah salah satu dari sekian banyaknya pondok yang ada di Ponorogo dengan beralamatkan di Jl. Angrek no. 21. A Bangunsari, Ponorogo. Pondok Pesantren Darussalam ini merupakan lembaga yang mengajarkan nilai-nilai agama dan pengetahuan serta pengembangan ilmu agama, antara lain: Nahwu, Shorof, Fiqih, Tauhid, Aqidah-Akhlak, Al-Qur'an dan kitab-kitab kuning lainnya. Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo memiliki program unggulan yaitu Madin Wusṭo, Madin Ulya dan Tahfidz al-Qur'an.⁹

Esensi pendidikan bila dikaitkan dengan institusi Islami seperti pesantren akan sangat erat kaitannya dengan pembelajaran al-Qur'an. Al-Qur'an adalah materi pokok yang dipelajari oleh santri di pesantren yang perluasnya meliputi mempelajari makna sampai pada belajar menghafal al-Qur'an.¹⁰ Hafalan adalah program menghafal ayat-ayat al-Qur'an dan menghafalkan makna isinya dan menghadirkannya dalam setiap persoalan dalam hidupnya, karena al-Qur'an akan dimasukkan ke dalam hati setiap saat, sehingga lebih mudah untuk diterapkan dan dipraktikkan.¹¹

Menurut Sa'dulloh seorang calon hafidz harus disiplin dan istiqomah dalam menambah hafalan, harus gigih memanfaatkan waktu senggang, cekatan, kuat fisik, bersemangat tinggi, mengurangi kesibukan-kesibukan yang tidak ada gunanya, seperti bermain dan bersenda gurau.¹² Pada dasarnya problematika secara umum dalam hafalan al-Qur'an terbagi dalam dua bagian yaitu: problematika dari diri sendiri (internal) dan problematika dari luar (eksternal). Problematika internal penghafal al-Qur'an di antaranya:

⁸ Lihat transkrip observasi kode: 1/O/02-03/2022.

⁹ https://www.youtube.com/watch?v=13Zm-gVET_4. Diakses tanggal 20 November 2021.

¹⁰ Meirani Agustina, et all, "Strategi Peningkatan Minat Menghafal Al-Qur'an Santri di Pondok Pesantren Ar-Rahmah Curup," *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, Vol. 14 No. 1 (Juni 2020), 2.

¹¹ Khalid bin Abdul Karim Al-Lahim, *Mengapa Saya Menghafal Al-Qur'an* (Surakarta: Daar An-Naba', 2008), 19.

¹² Sa'adulloh, *9 Cara Praktis Menghafal AlQuran* (Jakarta: Gema Insani, 2008), 31.

1. Tidak dapat merasakan kenikmatan al-Qur'an ketika membaca dan menghafal
2. Terlalu malas
3. Mudah putus asa
4. Semangat dan keinginannya lemah
5. Menghafal al-Qur'an karena paksaan dari orang lain.

Sedangkan problematika yang berasal dari luar atau eksternal di antaranya:

1. Tidak mampu mengatur waktu dengan efektif,
2. Adanya kemiripan ayat-ayat yang satu dengan ayat yang lainnya, sehingga sering menjebak, membingungkan dan membuat ragu,
3. Tidak sering mengulang-ulang ayat yang sedang atau sudah dihafal,
4. Tidak adanya pembimbing atau guru ketika menghafal al-Qur'an.¹³

Sedangkan problematika menghafal al-Qur'an yang dialami oleh santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo bisa berasal dari diri sendiri dan dari pengaruh luar. Problematika dalam diri seperti: terlalu malas, semangat dan keseriusannya lemah. Sedangkan problematika yang berasal dari luar itu seperti manajemen waktu yang tidak efektif karena mayoritas tahfidz di pondok adalah mahasiswa. Jadi disamping kuliah santri ini dituntut untuk fokus menjaga hafalan. Namun demikian, mampu diminimalisir oleh abah yai dengan berbagai strategi seperti program-program yang sifatnya menjadikan santri tetap selalu muroja'ah dalam menjaga hafalannya.¹⁴

Di era saat ini pondok pesantren mengalami pertumbuhan yang sangat pesat. Konsep pesantren yang sudah lagi hanya mengajar kitab-kitab kuning dan menghafal al-Qur'an namun sudah dikembangkan pada konsep perkebunan, pertanian, perdagangan, dan kewirausahaan. Adanya pergeseran tersebut pesantren dituntut mampu mengadaptasikan diri dengan laju globalisasi. Di mana percampuran budaya-budaya pasti sudah terjadi dan ini menjadi tantangan tersendiri bagi pesantren untuk tetap menciptakan produk-produk yang

¹³ Wiwi Alawiyah Wahid, *Cara Cepat Bisa Menghafal Al-Qur'an* (Yogyakarta: Diva Press, 2014), 123-124.

¹⁴ Lihat transkrip wawancara kode: 06/W/09-03/2022.

unggul namun tidak menghilangkan budaya pesantren yang penuh etika, mengutamakan khsunudzon dan hal baik lainnya.¹⁵

Kenyataannya yang terjadi di dunia pendidikan yakni adanya degradasi moral yang terjadi di kalangan remaja, di tengah-tengah masyarakat maupun lingkungan pemerintah yang semakin meningkat dan beragam. Seperti, kriminalitas, ketidakadilan, korupsi, kekerasan pada anak, pelanggaran HAM, menjadi bukti bahwa krisis jati diri dan karakter pada bangsa Indonesia.¹⁶

Kontribusi pondok pesantren dalam mengembangkan dan meningkatkan ajaran-ajaran Islam merupakan langkah strategis terutama dalam mewujudkan usaha pembangunan nasional di zona pendidikan. Terlebih di tengah suasana kondisi bangsa akan krisis (degradasi) moral. Pendidikan memegang peranan yang sangat krusial dalam pengembangan dan realisasi diri individu, terutama dalam pembangunan bangsa dan negara.¹⁷ Penanaman nilai-nilai ajaran Islam merupakan salah satu kunci sukses dalam membentuk karakter masyarakat yang baik. Pesantren sebagai lembaga sosial dan penyiaran keagamaan. Hampir kita jumpai masyarakat di lingkungan pesantren relatif lebih elok dibandingkan dengan masyarakat yang jauh dari kawasan pondok pesantren.¹⁸

Pendidikan pesantren mempunyai peran yang sangat menentukan bagi perkembangan dan perwujudan diri individu, terutama bagi pembangunan bangsa dan negara. Selama pondok pesantren telah memiliki aturan main dan telah disepakati bersama maka pelanggaran terhadap peraturan permainan ini haruslah dikenakan tindakan pendisiplinan. Disiplin adalah suatu bentuk perilaku yang siswa dalam mengekspresikan diri

¹⁵ Asep Amaludin, "Implementasi Manajemen Strategik dan Kepemimpinan Kyai dalam pembentukan karakter", *Al Iman: Jurnal Dakwah dan Manajemen* Vol. 3 No. 2 Juli – Desember 2020.

¹⁶ Ayu Kartika, *Penanaman Karakter Disiplin dan Tanggung Jawab Siswa melalui Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Sekolah Dasar Negeri 75 Kota Batu*, Skripsi (Bengkulu: IAIN Bengkulu, 2019), 2.

¹⁷ Dwi Nikasari, "Strategi Pengelolaan Sarana dan Prasarana untuk Meningkatkan Proses Pembelajaran di MI Mamba'ul Huda Al-Islamiyah", Skripsi (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2019), 1.

¹⁸ Imam Syafe'i, "Pondok Pesantren: Lembaga Pembentukan Karakter." *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan*, Vol 8, No 1 (2017), 94.

untuk mau mengikuti segala aturan yang ada dan mereka senang dalam melaksanakannya sehingga menimbulkan keikhlasan dalam diri santri.¹⁹

Permasalahan yang sering peneliti temui saat penjajakan di lapangan adalah kurang baiknya budaya disiplin pada seorang santri, hal tersebut menjadikan para ustādh resah dan harus selalu bersabar dalam mengatasi setiap perilaku santri yang melanggar tata tertib pondok pesantren, pelanggaran yang masih sering terjadi di kalangan santri seperti tidak tertib berjamaah dengan alasan yang tidak jelas, telat dalam mengikuti *ta'lim*, keluar saat jam kegiatan pondok, balik pondok molor.²⁰

Dalam wawancara bersama Mas Khozinatul Asror berkata: “Alḥamdulillāh dalam menyikapi problematika tersebut, para pengurus selalu berusaha mengingatkan kepada santriyang melanggar agar selalu menaati peraturan yang telah dibuat oleh pengasuh, para ustādh dan segenap pengurus dan kami selalu memberi contoh yang baik yaitu dengan ikut tertib dan disiplin dalam keseharian di pondok, harapannya dengan apa yang kami lakukan bisa menjadi contoh untuk santri lain dalam kesehariannya”.²¹

Berdasarkan konteks tersebut maka peneliti tertarik dan bermaksud untuk melakukan penelitian yang akan penulis sajikan dalam bentuk skripsi yang berjudul “Manajemen Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Hafalan Al-Qur’an dan Kedisiplinan Santri (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo)”.

Penelitian ini terdapat urgensi tersendiri, khususnya untuk jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Manajemen Pendidikan Islam yaitu jurusan yang membentuk atau mencetak orang-orang berkeahlian pada bidang manajemen pendidikan terutama dalam kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi prodi Manajemen Pendidikan Islam untuk menjadi guru atau pemimpin yang berkualitas atau profesional di lembaga sekolah.

¹⁹ M Nur Rohman, “Upaya Penanaman Nilai-nilai Kejujuran dan Kedisiplinan Santri melalui Keteladanan Ustadh di Pondok Pesantren Darussalam,” Skripsi (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2019), 29.

²⁰ Lihat transkrip wawancara kode: 11/W/11-03/22

²¹ Lihat transkrip wawancara kode: 11/W/11-03/22

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini berguna untuk pembatasan objek penelitian yang digunakan agar tidak terjebak dalam banyak data yang diperoleh di lapangan. Penentuan arah penelitian lebih pada bagaimana informasi terbaru diperoleh dari situasi pendidikan dan sosial. Penelitian ini berfokus pada manajemen strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan dan kedisiplinan santri di Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat penulis uraikan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo?
2. Bagaimana implementasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo?
3. Bagaimana evaluasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo?
4. Bagaimana implikasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan konteks masalah di atas dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisa perencanaan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di pondok pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo.

2. Memaparkan dan menganalisa implementasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di pondok pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo.
3. Mendeskripsikan dan menganalisa evaluasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di pondok pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo.
4. Memaparkan dan menganalisa implikasi manajemen strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di pondok pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

E. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis.

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai landasan teori penelitian (*research theory*) untuk meningkatkan mutu dan kedisiplinan baik di pondok pesantren modern maupun tradisional, khususnya dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri.

2. Secara Praktis

- a. Bagi IAIN Ponorogo

Semoga bermanfaat sebagai acuan/masukan dalam membuat dan merancang kebijakan/program dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan yang dapat dikembangkan di perguruan tinggi serta diaplikasikan oleh para mahasiswa sebagai salah satu modal masa yang akan datang untuk menjadi mahasiswa yang kreatif dan inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan global.

- b. Bagi Pesantren

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pondok pesantren di Indonesia, khususnya di Pondok Pesantren Darussalam untuk mengembangkan dan

meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri secara lebih kreatif, inovatif, dan *integrative*.

c. Bagi Para Peneliti dan Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi teoritis dan aplikatif bagi peneliti dan masyarakat luas, dalam meningkatkan kualitas hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan di Indonesia yang lebih maju.

d. Bagi Santri

Untuk dapat berkontribusi dalam peningkatan kemajuan pondok pesantren.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan penyusunan skripsi/tesis ini dapat diakses secara runtut, maka diperlukan pembahasan yang sistematis. Dalam penelitian ini, peneliti membaginya menjadi lima bab, masing-masing bab terdiri dari sub-bab yang satu sama lain saling mempunyai keterkaitan. Adapun sistematika pembahasan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I berkaitan dengan pendahuluan, yang berisikan gambaran umum dalam memberikan pandangan bagi laporan penelitian secara umum. Dalam bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, fokus masalah, rumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II berisikan telaah penelitian terdahulu atau kajian teori yang dapat membantu penelitian untuk memasuki lapangan. Bab ini menjelaskan beberapa teori yang memberi peneliti kerangka berpikir. Membahas tentang manajemen strategi kepemimpinan kiai, konsep mutu, hafalan al-Qur'an dan peningkatan kedisiplinan santri serta kerangka berpikir penelitian.

Bab III menyangkup metode penelitian, bab ini berisikan pendekatan dan jenis penelitian, keberadaan peneliti, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data dan tahapan penelitian.

Bab IV memaparkan temuan dan pembahasan, yang meliputi uraian tentang gambaran umum konteks penelitian, penyajian data, dan pembahasan. Gambaran latar belakang penelitian meliputi sejarah, letak geografis, struktur organisasi, visi misi, kondisi guru dan santri, data sarana dan prasarana serta capaian pondok pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo. Penyajian hasil pengolahan data, informasi dan penelitian meliputi perencanaan manajemen strategi kepemimpinan kiai, implementasi manajemen strategi kepemimpinan kiai, evaluasi manajemen strategi kepemimpinan kiai, dan implikasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo. Sedangkan bagian pembahasan adalah pembahasan hasil penelitian dengan teori dan hasil penelitian terdahulu tentang perencanaan strategi kepemimpinan kiai, implementasi strategi kepemimpinan kiai, evaluasi strategi kepemimpinan kiai, dan implikasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo.

Selain itu, **Bab V** berisi penutup yang memuat kesimpulan dan saran, sekaligus bab terakhir dari serangkaian keseluruhan pembahasan dari Bab I hingga Bab IV. Bab ini bertujuan untuk membantu pembaca lebih memahami esensi penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Manajemen Strategi Kepemimpinan Kiai

Masalah strategi kepemimpinan merupakan pembahasan yang cukup menarik, karena berkaitan tentang berkembang atau tidak, maju mundurnya suatu lembaga atau instansi. Banyak sekali faktor yang mempengaruhi tercapainya suatu tujuan di antaranya sumber daya manusia, manajemen keuangan, struktur organisasi yang tertata, kesiapan modal, namun faktor itu semua tidak akan berjalan tanpa adanya manajer yang handal yang mampu memimpin, mengelola, serta memberdayakan yang ada semaksimal mungkin. Maka di sinilah peran pemimpin sangatlah urgen terutama mengelola lembaganya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, tanpa kepemimpinan yang baik organisasi tidak akan berjalan dengan baik.

a. Pengertian Kepemimpinan Kiai

Banyak definisi yang diberikan oleh para ahli mengenai kepemimpinan, di antaranya Stephen P. Robbins: *“Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals”*. (Kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan).²²

Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk memengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk memengaruhi pihak lain dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²³

²² Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 34.

²³ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 271.

Dalam pandangan Fred, Robbins dan Lussier yang dikutip Masiono, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai, dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Berarti sosok pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan yang penuh dengan kekeluargaan dengan para bawahannya.²⁴

George R. Terry dalam Trimo, menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang lain untuk suka rela mau berjuang mencapai tujuan kelompok.²⁵ Pengertian ini mengandung makna bahwa dalam kepemimpinan terdapat dua aspek penting, yaitu:

- 1) Adanya usaha dari pemimpin untuk mempengaruhi orang lain;
- 2) Tujuan-tujuan kelompok yang akan dicapai.

Pengertian tersebut diperkuat oleh Pamuji dalam bukunya Daryanto yang berjudul "*Administrasi dan Manajemen Sekolah*", menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang pada tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin. Artinya, pada tahapan tertentu kepemimpinan dapat dijadikan sebagai salah satu sarana dalam menggerakkan dan sebagai salah satu fungsi dari manajemen.²⁶

Menurut Terry dalam Sagala, kepemimpinan adalah hubungan antara seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin.²⁷

Senada dengan pandangan Ermita, kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang disenangi oleh bawahan dan dapat mempengaruhi pandangan

²⁴ Mesiono, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), 66.

²⁵ Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2013), 97.

²⁶ Ibid., 98.

²⁷ Ermita, "*Kepemimpinan Guru dalam Pelaksanaan Tugasnya di Kelas*", *Pedagogi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* Vol. XV No. 2 (2015), 32.

bawahan secara positif terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Bawahan akan merasa puas apabila pimpinan dapat melaksanakan tugasnya sebaik mungkin.²⁸ Kepemimpinan seseorang yang baik akan mempengaruhi tugas bawahannya dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan secara efektif dan efisien. Untuk tercapainya tujuan tersebut pimpinan harus dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tersebut dengan baik.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.²⁹ Menurut Stogdil sebagaimana dikutip oleh Daryanto, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang diorganisasi, menuju pada penentuan atau pencapaian tujuan.³⁰

Sedangkan sosok kiai merupakan suatu elemen yang sangat penting keberadaannya dan kedudukannya di lingkungan pesantren. Menurut Daulay, kiai adalah seorang ahli agama dan fasih dalam membaca al-Qur'an serta mempunyai kemampuan yang cermat dalam membaca pikiran pengikut-pengikutnya.³¹ Sosok yang patut dianggap kiai adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dalam pengetahuan agama Islam lebih. Sedangkan menurut Zamakhsyari Dhofier, dikutip dari Mas'ud Said, kiai adalah gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seseorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab klasik kepada para santrinya.³²

Kata kiai bukan berasal dari bahasa Arab melainkan dari bahasa Jawa. Kata kiai mempunyai makna yang agung, keramat, dan dituahkan, untuk benda-benda yang dikeramatkan dan dituahkan di Jawa seperti keris, tombak, dan benda

²⁸ Ibid., 33.

²⁹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 107.

³⁰ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 17.

³¹ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 171

³² Mas'ud Said, *Kiai Pesantren dan Dialektika Politik Kekuasaan* (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2019), 12.

lain yang keramat disebut kiai. Selain untuk benda, gelar kiai diberikan kepada laki-laki yang lanjut usia, arif dan dihormati di Jawa.³³ Namun untuk secara luas kiai diartikan sebagai seseorang yang mempunyai keilmuan tinggi, berakhlak karimah, serta sosok pemimpin yang dianggap paling tua dan dihormati atas kealimannya dalam memimpin pesantren.

Paparan di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan kiai merupakan kemampuan seorang kiai dalam menggerakkan, mengarahkan, dan menyelaraskan para bawahannya dalam mencapai tujuan, visi dan misi yang telah ditetapkan bersama secara efektif dan efisien.

b. Peran Kepemimpinan Kiai

Kiai merupakan sosok yang mempunyai derajat tertinggi dalam lingkup kehidupan di pesantren. Kepemimpinan kiai sangat berpengaruh dalam menunjang keberlangsungan pesantren dalam menentukan akan dibawa ke mana nantinya. Jadi perannya di sini sangatlah urgen di mana pemimpin akan selalu ada di tengah-tengah memandu para anggotanya dalam berkembang maju.

Menurut Asnawan dan Sulaiman, menyatakan dalam kepemimpinan kiai di pondok mempunyai peran yang signifikan yakni di antaranya:³⁴

1) Pengasuh

Kiai sebagaimana peneliti singgung di atas bahwa seorang kiai merupakan tokoh tertinggi dan sebagai pemangku kebijakan di pondok, tentu sosok kiai sudah menjadi pemimpin dalam pesantren. Ditinjau dari pandang sosial, ada tiga tipologi kepemimpinan sebagaimana pendapat Weber yang dikutip Moh. Ali Aziz; *pertama*, kepemimpinan kharismatik yang pengabsahannya berasal dari kekuatan adikodrati. *Kedua*, kepemimpinan

³³ Rusman Pausin, *Kepemimpinan Kyai dan Kualitas Belajar Santri* (Sidoarjo: Qisthos Digital Press, 2010), 41.

³⁴ Asnawan dna Sulaiman, *Peran Kepemimpinan Kiai di Pendidikan Pesantren dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0*, Falasifa Vol. 11 No 1 (2020), 26-27.

tradisional yang pengabsahannya berasal dari keturunan dari kiai sebelumnya. *Ketiga*, kepemimpinan legal formal pengabsahannya dari aturan yang berlaku.

2) Kiai sebagai guru pendidik

Dikenal sebagai guru pendidik utama dalam sebuah pesantren karena kailah yang selalu ada untuk para santrinya, selalu membimbingnya, dan mengarahkannya dalam pendidikan santri. Mengajar dan mendidik menjadi tugas utama kiai di pondok pesantren terutama dalam memberi nilai-nilai pengajaran agama Islam dan menerapkannya dalam keseharian santri.

3) Penggerak pesantren

Tentu dalam pesantren sosok kiai menjadi motor penggerak bagi para santri. Kiai bukan hanya pemimpin tapi juga sebagai pengasuh di dalamnya. Peran kiai menentukan maju mundurnya pesantren, di mana kepemimpinannya dalam menggerakkan para ustādh maupun santri-santrinya.³⁵

4) Figur dan kekuatan moral

Kiai mempunyai fungsi moral *force* bagi para santri dan seluruh masyarakat pondok, di mana antara santri dan kiai tercipta hubungan batin yang tulus dan kokoh sampai ia boyong dan terjun ke masyarakat umum.

5) Teladan

Kiai sebagai pendidik memberi teladan bagi setiap kepribadian muslim di segala aspek terutama bagi para santrinya, baik aspek vertikal *hamblum minallah* (hubungan dengan sang pencipta), maupun aspek horizontal (hubungan terhadap manusia dan alam).

c. Karakteristik Kepemimpinan Efektif

Sebagai manajer dalam mencapai suatu titik kesuksesan, mereka dituntut untuk mempunyai persyaratan sehat jasmani dan rohani, moral yang bagus, rasa

³⁵ Muhammad Idris Jauhari, *Sistem Pendidikan Pesantren* (Sumenep: Al-Amin Printing, 2002), 25.

sosial ekonomi yang layak. Sedangkan persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik adalah sebagai berikut:³⁶

- 1) Rendah hati
- 2) Suka menolong
- 3) Sabar dan mempunyai kestabilan emosi
- 4) Jujur, adil, dan amanah
- 5) Memiliki keahlian dan jabatan

Dalam konsep Islam untuk mengambil standart seorang pemimpin adalah mencontoh suri tauladan Nabi Muhammad Saw. Empat sifat tersebut adalah:

- 1) *Ash-Shidiq* (jujur)
- 2) *Al-Amanah* (dapat dipercaya)
- 3) *Al-Fathonah* (cerdas)
- 4) *At-Tabligh* (menyampaikan).

d. Pengertian dan Tahapan Manajemen Strategi Kepemimpinan

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi manajemen itu sendiri.³⁷ Sedangkan strategi menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip Sukristono, strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.³⁸

Pengertian manajemen strategik menurut Fred R. David, adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Dalam bukunya, Wheelen &

³⁶ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 138.

³⁷ Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), 14.

³⁸ Rahim Rahman and Radjab Enny, *Manajemen Strategi* (Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2016), 4.

Hunger mengatakan bahwa *strategic management* adalah *set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a firm*; yang berarti kumpulan dari keputusan-keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari sebuah perusahaan.³⁹

Sedangkan menurut Husein Umar manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.⁴⁰

Dari beberapa pakar di atas mengenai manajemen strategik, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik suatu seni dalam pembuatan rencana-rencana, implementasi atas program-program, dan evaluasi untuk pencapaian masa depan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan proses manajerial melalui tiga fase yaitu: (1) formulasi strategi, (2) implementasi, dan (3) evaluasi.

Menurut Crown dalam Wahyudi mengatakan bahwa, pada prinsipnya, strategi dapat dibagi menjadi tiga fase yaitu:⁴¹

1) Perumusan

Strategi pengembangan strategis adalah penetapan kegiatan yang berkaitan dengan pencapaian suatu tujuan. Ini akan fokus pada kegiatan utama antara lain dalam fase ini.

- a) Mengembangkan strategi alternatif
- b) Pemilihan strategi
- c) Strategi rekrutmen

³⁹ Son Wardinal, *Strategic Management dan Strategic Leadership: Dua Sisi Mata Uang Kemampuan untuk Hadapi Tantangan Perubahan Lingkungan yang Drastis*, Binus Business Vol. 2 No. 1 (2011), 416.

⁴⁰ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), 15.

⁴¹ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik* (Bandung: Binarupa Aksara, 1996), 17.

Untuk membuat keputusan yang tepat dalam perumusan strategi, sangat erat kaitannya dengan analisis lingkungan, dan perumusan strategi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisis lingkungan.

Perumusan strategi juga dapat diterapkan pada perencanaan yang hati-hati, tetapi peneliti memahami konsep perencanaan Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, adalah kemampuan manajer untuk memilih dari tujuan, kebijakan, prosedur, dan pilihan program. Perencanaan adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan penentuan tujuan, kebijakan, tahapan, dan program dari alternatif-alternatif yang ada.⁴²

Kegiatan perencanaan menurut T. Handoko pada dasarnya melalui empat tahap; 1) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, 2) merumuskan keadaan saat ini, 3) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, 4) mengembangkan rencana atau kegiatan dalam rangka mencapai tujuan.⁴³

2) Implementasi Strategi

Tahap ini merupakan tahapan di mana strategi yang telah diformulasikan itu kemudian diimplementasikan, di mana tahap ini beberapa aktivitas kegiatan yang memperoleh penekanan sebagaimana penjelasan Dirgantoro, antara lain:⁴⁴ 1) menetapkan tujuan tahunan; 2) menetapkan kebijakan (*policy*); 3) memotivasi karyawan; 4) mengembangkan budaya yang mendukung; 5) menetapkan struktur organisasi yang efektif; 6) menyiapkan target; 7) mendayagunakan sistem informasi; 8) menghubungkan kompensasi karyawan dengan performa organisasi.

⁴² Iwan Purwanto, *Manajemen Strategi: Pedoman Jitu dan Efektif Membidik Sasaran Perusahaan melalui Analisis Aspek Internal dan Eksternal* (Bandung: CV. Yrama Widya, 2012), 48.

⁴³ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 2013), 79.

⁴⁴ Septyarini Dwi Praminingtyas, "Manajemen Strategi Pencegahan dan Pemberantasan Penyalahgunaan Narkoba (Studi pada Implementasi oleh Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Timur)", *Publika* Vol. 3 No. 3 (2015), 4.

T. Handoko berpendapat bahwa pelaksanaan strategi harus melalui mekanisme kordinasi, berikut mekanismenya; 1) herarki manajerial yang mana merupakan rantai perintah, wewenang formal, dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integritas bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat, 2) aturan dan prosedur merupakan keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin, 3) rencana dan penetapan tujuan merupakan pengkoordinasian melalui pengarahan seluruh satuan organisasi terhadap beberapa sasaran yang sama.⁴⁵

Namun satu hal penting yang perlu menjadi catatan bahwa suatu strategi yang telah diformulasikan dengan baik, belum bisa menjamin keberhasilan dalam implementasinya sesuai dengan yang diharapkan oleh lembaga pesantren dalam menjalankan strategi tersebut. Karena sejatinya tergantung dari komitmen dan kesungguhan organisasi atau lembaga dalam menjalankan strategi tersebut. Maka dari itu sangat diperlukan suau pengendalian strategi dalam lembaga atau organisasi.

3) Pengendalian Strategi

Dalam rangka mengetahui atau melihat seberapa jauh efektifitas implementasi formulasi strategi, maka diperlukan tahapan selanjutnya yakni evaluasi.

M.Chabib Thoha mendefinisikan evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolok ukur untuk memperoleh kesimpulan.⁴⁶

⁴⁵ T. Hani Handoko, Op. Cit., 197.

⁴⁶ M. Chabib Thoha, *Teknik Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 1990), h.17.

Evaluasi dalam arti *controlling*, maksudnya mengevaluasi strategi yang telah dijalankan yang meliputi sebagai berikut:

- a) Mereview faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar dari strategi yang telah ada
- b) Menilai performa strategi
- c) Melakukan langkah koreksi

Thomas V. Bonoma,⁴⁷ dalam bukunya *Marketing Edge: Making Strategies Work* merumuskan kemungkinan suksesnya eksekusi strategi yaitu:

- a) *Succes*

Jika organisasi dapat membentuk strategi yang baik dan dapat menjalankannya dengan benar dan tepat, maka kombinasi tersebut disebut “berhasil”. Posisi ini adalah keinginan terbaik dari setiap organisasi.

- b) *Roulette*

Apabila perusahaan kurang baik dalam memformulasikan strategi namun dalam implementasinya kurang baik, maka kombinasi tersebut dinamakan dengan “*Roulette*”. Namun dengan perbaikan dan penyesuaian formulasi strategi dalam implementasinya kemungkinan mencapai hasilnya akan lebih baik.

- c) *Trouble*

Posisi bermasalah adalah formula strategi yang dieksekusi dengan baik tetapi tidak dapat dieksekusi dengan benar.

- d) *Failure*

Posisi ini paling buruk karena perumusan strategi dan eksekusi sama-sama baru. Dengan demikian, maka hal yang terbaik adalah memperbarui keduanya.

⁴⁷ Rahman Rahim & Enny Radjab, *Manajemen Strategi* (Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2017), 103.

e. Bentuk Strategi Kepemimpinan

Perusahaan membuat strategi yang dapat dibedakan ke dalam tiga kelompok yaitu sebagai berikut:

1) Strategi korporasi

Menunjukkan keseluruhan arah strategi pesantren dalam arti sebuah pesantren akan memilih strategi pertumbuhan, strategi stabilitas, atau strategi pengurangan usaha, serta cara pilihan strategi disesuaikan dengan pengelolaan berbagai bidang pendidikan di pesantren.

2) Strategi bisnis

Merupakan strategi yang dibuat pada level unit bisnis, divisi atau *product level* dan strateginya lebih ditekankan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa di dalam suatu industri pendidikan di pesantren.

3) Strategi fungsional

Merupakan strategi yang dibuat oleh masing-masing fungsi organisasi pesantren dengan tujuan menciptakan kompetensi yang lebih baik dibanding pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing. Strategi terdiri dari enam jenis yaitu: strategi produksi, strategi pemasaran, strategi promosi, strategi keuangan dan strategi sumber daya manusia.⁴⁸

Dalam bukunya, Sulusu menambahkan bahwa Kotten membagi bentuk-bentuk strategi menjadi empat bagian, antara lain:⁴⁹

1) Strategi Organisasi (*Corporate Strategy*)

Corporate strategy ini bersangkutan dengan masalah perumusan visi, misi, tujuan atau *goal*, nilai-nilai dan inisiatif-inisiatif strategik.

2) Strategi Program (*Program Strategy*)

⁴⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 102.

⁴⁹ Sulusu, *Pengambilan Keputusan Strategik: Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit* (Jakarta: Grasindo, 2006), 105.

Program strategis ini lebih memperhatikan implikasi strategis dari program tertentu.

3) Strategi Pendukung Sumber Daya (*Recourse Support Strategy*)

Merupakan strategi yang memusatkan perhatian serta memaksimalkan pendayagunaan sumber daya esensial yang ada guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi seperti, tenaga manusia, keuangan, dan sebagainya.

4) Strategi Kelembagaan (*Institusional Strategy*)

Fokus ini lebih pada suatu pengembangan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif stratejik.

Strategi merupakan sesuatu yang penting dan *urgen* dalam lingkup sebuah organisasi. Karena dalam mencapai suatu *goal* dibutuhkan cara, langkah, atau metode yang akurat agar efektif dan efisien.

2. Konsep Mutu

a. Pengertian Mutu

Pengertian mutu dalam berbagai literatur akademis, memiliki makna cukup beragam. Hal ini menurut penulis dipandang sebagai sesuatu hal yang wajar mengingat perkembangan dimensi dan aspek yang membentuk sekaligus mewarnai makna mutu cukup kompleks. Dalam pengertian umum misalnya, menurut Kauro Ishikawa, mutu dipandang sebagai “*Something that contains a meaning of degree from superiority of the product, as well as goods or services.*”⁵⁰

Dalam konteks pendidikan mengacu pada prestasi yang telah dicapai oleh pihak sekolah dalam kurun waktu tertentu. Menurut penulis mutu yang diorientasikan pada barang atau jasa pendidikan itu bermakna kepuasan yang dapat dilihat (dhohir) dan tidak terlihat (batin). Tetapi dapat dirasakan. Artinya, ada ukuran tertentu di mana dimensi-dimensi tersebut dapat dilihat maupun tidak dapat

⁵⁰ Kauro Ishikawa, *What is Total Quality Manajement?* (New Jersey; Prentice Hall, 1999), 11.

dilihat secara tidak langsung memberikan rasa kepuasan terhadap para pengguna jasa pendidikan tersebut, termasuk mutu hafalan al-Qur'an santri. Secara lebih tegas, Philip Crosby⁵¹ dan Edward Sallis menyatakan bahwa "*Quality is unification of product attributes that showing its ability on fulfilling requirements from direct or indirect costumers, implicit and unimplicit requirements.*"⁵²

Pendapat para pakar di atas memberikan gambaran yang tampak jelas bahwa konsep mutu bersifat dinamis. Konsep mutu memerlukan standart sebagai ukuran pasti yang akan dicapai dalam proses kegiatan manajemen sekolah. Menurut Depag indikator adalah wujud dari kompetensi dasar yang lebih spesifik. Sedangkan menurut E. Mulyasa indikator merupakan penjabaran dari kompetensi dasar yang menunjukkan tanda-tanda perbuatan dan respon yang dilakukan atau ditampilkan oleh peserta didik. Indikator juga dikembangkan sesuai dengan karakteristik satuan pendidikan potensi daerah dan peserta didik dan juga dirumuskan dalam rapat kerja operasional yang dapat diukur dan diobservasi sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan alat penilaian.

Pendidikan yang bermutu bukan hanya menjadi tanggung jawab sekolah, tetapi tanggung semua civitas akademika yang terlibat di dalam kegiatan pendidikan. Arcaro menyebutkan bahwa terdapat lima karakteristik sekolah yang bermutu, yaitu: (1) fokus pelanggan, (2) keterlibatan total, (3) pengukuran tepat, (4) kompeten, dan (5) perbaikan berkelanjutan dalam Wiratno. Mutu pendidikan adalah suatu pelayanan tentang keunggulan hasil kerja ditinjau dari segi *input*, proses, *output*, dampak maupun manfaat yang dapat ditingkatkan melalui manajemen.⁵³

b. Indikator Peningkatan Mutu

⁵¹ Philip Crosby, *Quality is Free* (New York: Mentor Books, 1992), 7.

⁵² Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (New Jersey: Prentice Hal.Inc., 2004), 88.

⁵³ Sri Haningsih, "*Implementasi Program Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Budaya Akademik di Madrasah Aliyah Sunan Pandanaran (MASPA) Sardonoharjo Ngaglik Sleman DIY,*" *El-Tarbawi* 7 (2014), 28–29.

Untuk mengukur pendidikan yang berkualitas tentunya diperlukan kriteria/ indikator. Pandangan Sallis yang dikutip dari Fadhli mengungkapkan ada banyak indikator mutu yang baik di lembaga pendidikan. Antara lain: 1) *high moral values*; 2) *excellent examination results*; 3) *the support of parents, business and the local community*; 4) *plentiful resources*; 5) *the application of the latest technology*; 6) *strong and purposeful leadership*; 7) *the care and concern for pupils and students*; 8) *a well-balanced and challenging curriculum*. Pandangan ini menjelaskan bahwa sekolah yang bermutu dan baik harus memiliki: 1) nilai-nilai moral/ karakter yang tinggi; 2) hasil ujian yang sangat baik; 3) dukungan orang tua, dunia usaha dan masyarakat setempat; 4) sumber daya berlimpah; 5) implementasi teknologi terbaru; 6) kepemimpinan yang kuat dan memiliki tujuan (visi); 7) kepedulian dan perhatian bagi siswa; 8) kurikulum yang seimbang dan relevan.⁵⁴

Dalam mencapai mutu yang berkualitas memang tidaklah mudah, diperlukan komitmen yang kuat, kerjasama yang solid, serta perbaikan yang berkelanjutan. Diharapkan dengan adanya indikator mampu menjadikan tolak ukur pesantren dalam mencapai produk Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu diterima di masyarakat nantinya.

Dalam dunia pendidikan peningkatan mutu pendidikan dapat diperoleh dari dua strategi.

- 1) Peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademik untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh untuk mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman.
- 2) Peningkatan mutu pendidikan yang diorientasikan pada keterampilan hidup yang esensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandaskan luas, nyata, dan bermakna.⁵⁵

⁵⁴ Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", Tadbir Vol. 1, No. 02 (2017), 217.

⁵⁵ Saiful Sagala, *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfa Beta, 2010), 170.

c. Mutu Pendidikan

Depdiknas, dalam dunia pendidikan standart mutu pendidikan dapat dirumuskan melalui hasil belajar mata pelajaran skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan secara kualitatif khususnya untuk bidang-bidang ilmu sosial.

Adapun untuk suatu sekolah dapat dikatakan bermutu apabila

- 1) Prestasi akademik yakni nilai rapor dan nilai kelulusan memenuhi standart yang ditentukan.
- 2) Memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya.
- 3) Memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterima di pesantren.⁵⁶

Sitompul yang dikutip dari Fadhli, menambahkan kualitas pendidikan yang berhasil ditandai dari:

- 1) Tingginya rasa kepuasan pengajaran, termasuk tingginya pengharapan murid,
- 2) Tercapainya target kurikulum pengajaran,
- 3) Pembinaan yang sangat baik terhadap spiritual, moral, sosial dan pengembangan budaya pengajar,
- 4) Tidak ada murid yang bermasalah dalam kejiwaan atau resiko emosional
- 5) Tidak ada pertentangan antara hubungan murid dengan para guru/ staf.⁵⁷

3. Konsep Hafalan Al-Qur'an

a. Pengertian Hafalan Al-Qur'an

Kata menghafal berasal dari Bahasa Arab *hafiz* yang merupakan bentuk *masdar* dari kata *hafizo-yahfazu* yang berarti menghafal. Sedangkan penggabungan

⁵⁶ *Ibid*, 170.

⁵⁷ Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", 219.

dengan kata al-Qur'an merupakan bentuk *idofah* yang berarti menghafalkannya. Dalam tataran praktiknya, yaitu membaca dengan lisan sehingga menimbulkan ingatan dalam pemikiran dan meresap masuk dalam hati untuk diamankan dalam kehidupan sehari-hari.⁵⁸

Sedangkan menurut Sultan Rajasa, hafalan atau tahfiẓ berasal dari kata "hafal" yang artinya telah masuk dalam ingatan atau dapat mengucapkan di luar kepala tanpa melihat buku atau catatan lain.⁵⁹ Kemudian mendapat awalan me- menjadi menghafal yang artinya adalah berusaha meresapkan ke dalam pikiran agar selalu ingat.⁶⁰

Bunyamin Yusuf Surur, mendeskripsikan orang yang hafal al-Qur'an sebagai orang yang hafal seluruh al-Qur'an dan mampu membacanya secara keseluruhan di luar kepala atau *bi al-ghaib* sesuai aturan-aturan bacaan-bacaan ilmu tajwid yang sudah masyhur.⁶¹

Menurut Ibnu Madzkur yang dikutip dalam buku Teknik Menghafal al-Qur'an karangan Abdurrah Nawabudin berkata bahwa menghafal adalah orang yang selalu menekuni pekerjaannya⁶² pernyataan ini merujuk pada al-Qur'an, surat al-Baqarah ayat 238 :

حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَىٰ وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ (٢٣٨)

"Peliharalah semua shalat (mu), dan (peliharalah) shalat wusṭa. Berdirilah untuk Allah (dalam shalatmu) dengan khusyu'." (QS : Al-Baqarah : 238).⁶³

Agar bisa dikatakan bermutu baik, hafalan al-Qur'an harus sesuai kaidah ilmu tajwid bacaannya, tartil, serta lancar. Ibnu Jauzi berkata dalam syairnya (*At-*

⁵⁸ Zaki Zamani dan M. Syukron Maksun, *Metode Menghafal Al-Qur'an: Belajar pada Maestro Al-Qur'an Nusantara* (Jakarta: Agromedia Pustaka, 2014), 20.

⁵⁹ Sultan Rajasa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya: Mitra Cendekiawan, 2003), 177.

⁶⁰ Hasan Alwi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), 381.

⁶¹ Nurul Hidayah, "Strategi Pembelajaran Tahfiẓ Al-Qur'an di Lembaga Pendidikan," *Ta'allum* 4 (2016), 66.

⁶² Abdurrah Nawabudin, *Teknik Menghafal al-Qur'an* (Bandung: Sinar Baru, 1991), 23.

⁶³ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: PT. Sinerji Pustaka Indonesia: 2012), 49..

Ṭayyibah fi al-Qirā'ah al-Asyr): “Menggunakan tajwid adalah ketentuan yang lazim, barang siapa yang mengabaikannya maka dia berdosa”. Makna tajwid adalah memperhatikan hukum-hukum yang ada dalam kitab-kitab tajwid, seperti idgham, ikhfa', gunnah dan mad serta memperhatikan makharijul hurufnya. Bacaan al-Qur'an yang bermutu harus selamat dari kekeliruan pelafalan baik kekeliruan yang merusak makna yang disebut *lahn jally* maupun kesalahan-kesalahan halus yang masuk kategori *lahn khafy*.⁶⁴

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hafalan al-Qur'an adalah suatu usaha seseorang dalam rangka menjaga kemurnian kalam Allah Swt melalui hafalan dan mengingat-ingat ayat-ayat suci al-Qur'an tanpa membaca dan melihat.

b. Syarat-Syarat Menghafal Al-Qur'an

Menghafal al-Qur'an adalah pekerjaan yang sangat mulia, oleh karena itu ada hal-hal yang perlu dipersiapkan sebelum menghafal agar dalam proses menghafal tidak begitu berat. Di antara beberapa hal yang harus terpenuhi sebelum seseorang memasuki periode menghafal al-Qur'an ialah:

- 1) Mampu mengosongkan benaknya dari pikiran-pikiran dan teori-teori, atau permasalahan-permasalahan yang sekiranya akan menggangukannya. Dengan kondisi yang seperti ini akan mempermudah dalam proses menghafal al-Qur'an karena benar-benar fokus pada hafalan al-Qur'an.
- 2) Niat yang ikhlas. Niat adalah syarat yang paling penting dan paling utama dalam masalah hafalan al-Qur'an.
- 3) Izin dari orang tua, wali atau suami. Semua anak yang hendak mencari ilmu atau menghafalkan al-Qur'an, sebaiknya terlebih dahulu meminta izin kepada kedua orang tua dan kepada suami (bagi wanita yang sudah menikah).⁶⁵
- 4) Tekad yang kuat dan bulat.⁶⁶

⁶⁴ Muhaimin Zenha, *Pedoman Pembinaan Tahfidzul Qur'an* (Jakarta: Proyek Penerangan, 1983), 96.

⁶⁵ Wahid, Wiwi Alawiyah, *Cara Cepat Bisa Menghafal al-Qur'an* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), 30.

- 5) Sabar.
- 6) Istiqamah. Yang dimaksud dengan istiqamah adalah konsisten.
- 7) Menjauhkan diri dari maksiat dan perbuatan tercela.
- 8) Mampu membaca dengan baik. Penghafal al-Qur'an hendaknya mampu membaca dengan baik dan benar, baik dalam tajwid maupun makharijul hurufnya.
- 9) Berdo'a agar sukses menghafal Al-Qur'an.⁶⁷

c. Indikator Menghafal Al-Qur'an

Kemampuan menghafal al-Qur'an seseorang dapat dilihat dari tiga aspek, di antaranya: kelancaran, kesesuaian bacaan dengan kaidah ilmu tajwid, dan *faṣōḥah*.

1) Kelancaran dalam menghafal al-Qur'an

Salah satu ingatan yang baik adalah kesiapan, yang mana bisa menciptakan hafalan dengan mudah saat dibutuhkan.⁶⁸ Dan sesuai salah syarat di atas yang mana mampu membaca dengan baik. Jadi, seorang dikatakan baik dalam menghafal al-Qur'an yaitu ketika bisa menghafalnya dengan benar, sedikit dalam kesalahannya.

2) Kesesuaian bacaan dengan kaidah ilmu tajwid

- a) Makharijul huruf (tempat keluarnya huruf)
- b) Shifatul huruf (sifat atau keadaan ketika membaca huruf)
- c) Aḥkamul huruf (huruf atau kaidah bacaan)
- d) Aḥkamul mad wa Qashr (hukum panjang dan pendeknya bacaan)⁶⁹

3) *Faṣōḥah*

- a) *Al-wafu wa al-ibtida'* (kecepatan berhenti dan memulai bacaan al-Qur'an)

⁶⁶ Raghīb As-Sirjani dan Abdurrahman Abdul Khaliq, *Cara Cerdas Hafal Al-Qur'an*, Terj. Sarwedi Hasibuan, Lc. Dan Arif Mahmudi (Solo : Aqwam, 2008), 63.

⁶⁷ Wahid, Wiwi Alawiyah, *Cara Cepat Bisa Menghafal al-Qur'an*, 41.

⁶⁸ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2003), 128.

⁶⁹ Misbahul Munir, *Ilmu dan Seni Qira'atil Qur'an, Pedoman bagi Qari'-Qari'ah Hafidh-Hafidhoh dan Hakim dalam MTQ* (Semarang: Binawan, 2005), 356-357.

- b) *Mura'atul huruf wa al-ḥarokat* (menjaga keberadaan huruf dan harokat)
- c) *Mura'atul kalimah wa al-ayat* (menjaga dan memelihara keberadaan ayat).⁷⁰

d. Metode Menghafal Al-Qur'an

Metode berasal dari bahasa Yunani “greek”, yakni “metha” berarti melalui dan “hados” artinya cara, jalan, alat atau gaya. Dengan kata lain, metode artinya jalan atau cara yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tertentu.⁷¹ Sedangkan dalam Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer pengertian metode adalah cara kerja yang sistematis untuk mempermudah sesuatu kegiatan dalam mencapai maksudnya.⁷²

Dalam bahasa Arab disebut “*tariqa*” yang berarti jalan. Sehingga dapat dipahami suatu jalan yang harus dilalui untuk mengkaji bahan pelajaran yang ingin dicapai. Maksudnya metode ini merupakan suatu cara atau jalan yang ditempuh seorang penghafal dalam menyimpan ayat-ayat al-Qur'an ke dalam ingatan tanpa melihat mushaf.

Menurut Aksin dalam bukunya *Bimbingan Praktis Menghafal Al-Qur'an*, metode menghafal al-Qur'an terbagi menjadi lima di antaranya:⁷³

1) Metode Wahdah

Suatu cara menghafal al-Qur'an dengan satu persatu ayat yang hendak dihafal, dapat dibaca sebanyak sepuluh kali atau dua puluh kali dalam mencapai hafalan awal setiap ayat. Metode ini paling ringkas dan mudah karena tidak perlu banyak menggunakan alat bantu selain mushaf al-Qur'an

2) Metode Kitabah

⁷⁰ *Ibid.*,198.

⁷¹ H. Muzayyin Arifin, *Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Buna Aksara, 1987), 97.

⁷² Peter Salim, et-al, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer* (Jakarta: Modern English, 1991), 1126.

⁷³ Aksin Wijaya Al-Hafiz, *Bimbingan Praktis Menghafal Al-Qur'an* (Jakarta: Amzah, 2008), 25-28.

Metode di mana para penghafal al-Qur'an menulis ayat-ayat yang hendak dihafal pada secarik kertas, setelahnya ayat-ayat tersebut dibaca sehingga lancar dan benar bacaannya, kemudian dihafalkannya. Dalam hal ini para penghafal sambil menulis dia juga memperhatikan dalam menghafal dalam hati.

3) Metode *Sima'i*

Metode ini dilakukan dengan mendengar suatu bacaan yang telah dihafal. Metode ini tentu akan sangat efektif bagi seorang penghafal yang mempunyai daya ekstra dibanding penghafal lain. Terutama bagi penghafal tunanetra atau anak-anak yang masih di bawah umur yang belum bisa mengenal bacaan.

4) Metode Gabungan

Metode gabungan ini terdiri dari metode wahdah dan metode kitabah. Terutama pada kitabah ini lebih mempunyai nilai kegunaan untuk tahap uji percobaan terhadap apa yang telah didapat. Jika penghafal mampu menciptakan hafalannya dalam bentuk ucapan, maka ia bisa melanjutkan pada ayat-ayat setelahnya. Begitu sebaliknya, kelebihan metode ini adalah adanya fungsi ganda, yakni berfungsi untuk menghafal sekaligus untuk pemantapan hafalan.

5) Metode *Jama'*

Metode ini dilakukan secara kolektif, yakni ayat-ayat yang dihafal dibaca secara bersama-sama yang dipimpin oleh seorang ustādh. Setelah ayat-ayat akan dihafalkannya telah mereka mampu baca dengan lancar dan benar, santri selanjutnya menirukan bacaan ustādh dengan sedikit demi sedikit mencoba melepas mushaf dan seterusnya hingga ayat-ayat yang sedang dihafal ini sepenuhnya masuk ke dalam ingatan.

Menurut Abdul Aziz dikutip dari skripsi Irfan Fanani, dalam pembelajaran hafalan al-Qur'an tidaklah sama dan semudah mengajar pelajaran biasa seperti di sekolah-sekolah. Maka, dibutuhkan metode lain dalam pembelajarannya. Berikut beberapa metode yang biasa digunakan dalam pembelajarannya:⁷⁴

1) Metode *Mushafahah* (*Face to Face*)

Pada prinsipnya metode ini biasa dilakukan melalui tiga cara:

- a) Guru membaca kemudian santri mendengarkan dan sebaliknya.
- b) Guru membaca dan santri hanya mendengarkan.
- c) Santri membaca dan guru mendengarkan.

2) Metode *Resitasi*

Guru memberi tugas kepada para santri untuk menghafal beberapa ayat sampai hafal, kemudian santri membacanya di depan guru.

3) Metode *Takrir*

Santri mengulang-ulang hafalan yang telah diperoleh, kemudian membaca hafalan tersebut di hadapan guru untuk kemudian dikoreksi.

4) Metode *Mudrasah*

Santri diarahkan untuk menghafal secara bergantian dan berurutan. Sambil menunggu giliran, para santri yang lain dalam kondisi menyimak apa yang santri baca atau yang mendapat giliran.

4. Konsep Kedisiplinan

a. Pengertian Disiplin

Secara etimologi kedisiplinan belajar diambil dari kata disiplin yang berarti ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan di sekolah, tata tertib dan sebagainya.⁷⁵

⁷⁴ Irfan Fanani, *Problematika Menghafal Al-Qur'an: Studi Komparasi di Pondok Pesantren Tahfizul Qur'an Al-Hasan Patuhan Wetan dan Pondok Pesantren Nurul Qur'an Pakunden Ponorogo* (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2016), 33-34.

⁷⁵ Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Balai Pustaka, Jakarta, 2002), 268

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikembangkan bahwa sistem pembelajaran adalah segala bentuk tindakan yang dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku, baik di sekolah maupun di luar sekolah. Dengan kata lain, orang dikatakan disiplin jika pikiran dan tindakannya selalu didasarkan pada aturan yang telah ditetapkan.

The Liang Gie mendefinisikan disiplin adalah suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati.

Disiplin adalah pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan dan membentuk pengetahuan, sikap, perilaku pegawai dengan tujuan untuk bekerja sama secara sukarela dengan pegawai lain dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya.⁷⁶

Soengeng Prijodarminto, dalam buku “Disiplin Kiat Menuju Sukses” mengatakan: Disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

Hasibuan yang berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.⁷⁷ Sedangkan menurut Tu'u disiplin adalah sebuah upaya untuk mengikuti dan menaati peraturan, nilai, dan hukum yang berlaku, yang muncul karena adanya kesadaran diri bahwa ketaatan itu berguna bagi kebaikan dan keberhasilan dirinya.⁷⁸ Disiplin adalah tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.⁷⁹ Dikatakan disiplin yaitu ketika

⁷⁶ Nurzaman et al, “Pengaruh Kedisiplinan dan Pemeberian Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Puskesmas Wilayah Tangerang Selatan”. *Jenius*, 4 (2021), 189.

⁷⁷ Farida Umi and Hartono Sri, *Manajemen Sumber Daya Manusia II* (Ponorogo: UmpoPress, 2015), 43.

⁷⁸ Tu u Tulus, *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa* (Jakarta: Grasindo, 2004), 33.

⁷⁹ Adi Suprayitno dan Wahid Wahyudi, *Pendidikan Karakter di Era Milenial* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 137.

sikap tertib dan patuh sudah berjalan dan terlaksana sesuai aturan dan ketentuan yang ada.

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kedisiplinan adalah suatu di mana seseorang menunjukkan sikap patuh akan ketentuan-ketentuan, melaksanakan prosedur-prosedur, menjalankan semua aturan-aturan tata tertib, norma-norma serta kaidah yang berlaku dengan kesadaran tanpa adanya paksaan atau ancaman dari orang lain.

b. Fungsi Disiplin

1) Fungsi yang bermanfaat

- a) Untuk mengajarkan bahwa perilaku tentu selalu akan diikuti hukuman, namun yang lain akan diikuti dengan pujian.
- b) Untuk mengajar santri suatu tindakan penyesuaian yang wajar, tanpa menuntut suatu konformitas yang berlebihan
- c) Untuk membantu santri mengembangkan pengendalian diri dan pengarahan diri sehingga mereka dapat mengembangkan hati nurani untuk membimbing tindakan mereka.

2) Fungsi yang tidak bermanfaat

- a) Untuk menakut nakuti santri
- b) Sebagai pelampiasan agresi orang yang berdisiplin.

Fungsi pokok disiplin adalah mengajar santri untuk menerima pengekangan yang dilakukan dan membentuk, mengarahkan energi santri ke dalam jalur yang benar dan diterima secara sosial.

Dari uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa dengan adanya disiplin dalam menaati tata tertib, santri akan merasa aman karena dapat mengetahui mana yang baik untuk diamalkan dan mana yang tidak harus diamalkan atau dijauhi. Dan

hal tersebut sangat menunjang pada proses pembelajaran di pondok yang akan meningkatkan prestasi belajar santri.⁸⁰

c. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin

Dalam melaksanakan suatu disiplin terdapat suatu faktor yang terkadang membuat para santri melaksanakan atau bahkan tidak melaksanakan kedisiplinan atau tidak menaati peraturan pondok pesantren dengan baik. Kedisiplinan tersebut dapat dipengaruhi beberapa faktor antara lain:

1) Faktor pendukung

a) Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor dari dalam yang mempengaruhi kedisiplinan seseorang. Faktor tersebut ialah persepsi individu terkait dengan peraturan yang ada. peraturan dibuat untuk mencapai tujuan bersama. Namun, tidak semua anggota setuju dengan aturan yang telah di buat.⁸¹

b) Faktor Eksternal

Menurut Singodimejo ada 7 faktor eksternal yang mempengaruhi kedisiplinan:

(1) Kompensasi

Besar kecilnya kompensasi atau timbal balik sangat mempengaruhi kedisiplinan seseorang. Kompensasi ini dapat berupa pujian, kepercayaan dan lain sebagainya.

(2) Keteladanan pemimpin

Pemimpin merupakan panutan bagi bawahannya. Pemimpin yang bisa menjadi teladan akan lebih mudah menerapkan kedisiplinan bagi bawahannya. Demikian pula sebaliknya apabila pemimpin tidak

⁸⁰ Fatah Yasin, "Penumbuhan Kedisiplinan sebagai Pembentukan Karakter Peserta Didik di Madrasah," Jurnal el-Hikmah Fakultas Tarbiyah UIN Malang, 129-130.

⁸¹ Barwani dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional* (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 116.

bisa menjadi teladan yang baik maka akan sulit menerapkan kedisiplinan bagi bawahannya.

(3) Aturan yang pasti

Aturan yang pasti tidak mungkin tidak mewujudkan kedisiplinan. Aturan yang pasti menjadi pedoman bagi anggota untuk bertindak dan menjalankan tugas. Aturan yang pasti ialah aturan yang tertulis yang dapat dijadikan pedoman oleh anggota.

(4) Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan

Apabila terjadi pelanggaran oleh anggota maka pemimpin harus berani dalam mengambil tindakan sesuai dengan aturan yang menjadi pedoman bersama.

(5) Pengawasan pimpinan

Pengawasan ini sangat penting untuk dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memastikan semua kegiatan dapat berjalan sesuai dengan aturan. Pengawasan harus dilakukan karena mengingat sikap dasar manusia yang selalu ingin bebas tanpa terikat oleh aturan.

(6) Perhatian kepada anggota

Seorang anggota bukan hanya membutuhkan kompensasi yang besar dari atasannya namun juga membutuhkan perhatian. Kesulitan-kesulitan yang dialami oleh anggota juga tidak mungkin tidak ingin didengar dan diberikan masukan oleh atasan.

(7) Kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam suatu organisasi tidak mungkin tidak mempengaruhi tegaknya kedisiplinan. Terdapat banyak kebiasaan-kebiasaan positif yang dapat dilakukan untuk mendukung

tegaknya kedisiplinan seperti saling menghargai, memperhatikan dan lain sebagainya.⁸²

Faktor-faktor tersebut merupakan sesuatu yang menjadikan seseorang memiliki sikap disiplin. Kebiasaan merupakan tindakan yang lebih kuat dalam meningkatkan sikap kedisiplinan seseorang dibandingkan dengan kesadaran.

2) Faktor penghambat

Sikap disiplin harus dimulai dari diri sendiri. Ketika diri sendiri belum bisa disiplin maka tidak akan bisa mendisiplinkan orang lain. Orang yang disiplin bukan hanya memiliki pengaruh yang besar dalam kehidupan pribadinya, namun juga berpengaruh terhadap orang lain. Ketika diri sendiri telah disiplin maka akan lebih mudah untuk mendisiplinkan orang lain.⁸³

d. Indikator Disiplin

Kedisiplinan yang dikatakan Atheva dalam penelitian Elly melalui Jurnal Pesona Dasar yang memamparkan perihal tanda-tanda lingkungan yaitu:

- 1) Selalu mematuhi peraturan atau tata tertib yang ada.
- 2) Selalu melaksanakan tugas dan kewajiban yang diterimanya dengan tepat waktu.
- 3) Kehidupannya tertib dan teratur.
- 4) Tidak mengulur-ulur waktu dan menunda-nunda pekerjaan.⁸⁴

Dari pemahaman tersebut bisa disimpulkan bahwa seorang dikatakan disiplin jika seseorang tersebut telah menuruti peraturan yang tersua di suatu hukum pesantren, melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang santri

⁸² Barwani dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional.*, 117-119.

⁸³ Ibid.,117-119.

⁸⁴ Ruddat Ilaina et al, "Peran Pengurus Pondok Pesantren dalam Pembinaan Karakter Kedisiplinan Santri di Pondok Thoriqul Huda Ponorogo," *jurnal Asketik*, 2 (Desember, 2019), 24.

dengan tepat waktu, serta memiliki pengendalian diri yang tertib dan teratur, serta seorang tersebut tidak menunda-nunda pekerjaan sehingga dapat mengulur waktu.

B. Telaah Penelitian Terdahulu

Dela Sintiya Lutfi dari program studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Maulana Malik Ibrahim 2020 dengan judul "*Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Disiplin Peserta Didik di MAN Batu*" dalam skripsi Dela mendeskripsikan tiga masalah yang terkait dengan bagaimana perencanaan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya disiplin peserta didik di MAN Kota Batu?, bagaimana strategi yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan budaya disiplin peserta didik di MAN Kota Batu?, dan bagaimana dampak keberhasilan budaya disiplin di MAN Kota Batu?. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi yang bersifat induktif yaitu menganalisa berdasarkan data yang diperoleh. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa kepala sekolah MAN Kota Batu memiliki perencanaan strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan budaya disiplin peserta didik yang terbagi tiga yaitu: penyusunan tata tertib, mengadakan budaya disiplin dan menetapkan hukum yang ada di MAN Kota Batu. Kepala sekolah MAN Kota Batu memiliki beberapa strategi yaitu: melalui teladan, mengingatkan peserta didik, merangkul guru dengan mengajak untuk mengawasi peserta didik, dan memberikan kegiatan tambahan dengan mengumpulkan *handphone* ketika kegiatan belajar berlangsung. Dan terjadinya peningkatan kedisiplinan dari peserta didik seperti perilaku dalam beribadah, melaksanakan tugas, dan setiap tahunnya banyak peserta didik yang mendaftar sehingga bertambahnya ruang kelas.⁸⁵

Dari deskripsi di atas terdapat sejumlah persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu di atas dengan penelitian penulis ini. Pertama, letak persamaannya adalah pada strategi kepemimpinan dan peningkatan disiplin. Kedua, letak perbedaannya penelitian di

⁸⁵ Dela Sintiya Lutfi, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Disiplin Peserta Didik: Studi Kasus di MAN Batu*, Skripsi (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2020), 181

atas membahas strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan budaya disiplin peserta didik di MAN Batu, sedangkan penelitian penulis membahas strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di pondok pesantren Darussalam Bangunsari.

Lutfiana Nur Sholihatun dari program studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Institut Agama Islam Negeri Ponorogo 2019 dengan judul "*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus di MI Hidayatul Mubtadiin Jambon Ponorogo*" dalam skripsi Lutfiana mendeskripsikan tiga masalah yang terkait dengan bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Hidayatul Mubtadiin Jambon Ponorogo?, apa saja yang menjadi hambatan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Hidayatul Mubtadiin Jambon Ponorogo?. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang bersifat induktif yaitu menganalisa berdasarkan data yang diperoleh. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa kepala sekolah MI Hidayatul Mubtadiin Jambon telah menerapkan strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui program-program unggulan berupa pembiasaan hafalan al-Qur'an juz 30, pembiasaan sholat Dhuha, dan kegiatan ekstrakurikuler. Adapun hambatan yang dihadapi kepala sekolah MI Hidayatul Mubtadiin Jambon adalah kurangnya sarana prasarana dan kurangnya jumlah pendidik.⁸⁶

Dari deskripsi di atas terdapat sejumlah persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu di atas dengan penelitian penulis ini. Pertama, letak persamaannya adalah pada strategi kepemimpinan dan peningkatan disiplin. Kedua, letak perbedaannya penelitian di atas membahas strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Hidayatul Mubtadiin Jambon Ponorogo, sedangkan penelitian penulis membahas strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di pondok pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo.

⁸⁶ Luthfiana Nur Sholihatun, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus di MI Hidayatul Mubtadiin Jambon Ponorogo*, Skripsi (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2019), 148.

Luthfiah Natun Nawwafi dari program studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang 2020 dengan judul *“Peran Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur’an Santri di Pondok Pesantren Al-Hikmah Pedurungan Lor Semarang”* dalam skripsi Luthfiah mendeskripsikan bagaimana peran kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur’an santri putri di pondok pesantren Al-Hikmah Pedurungan Lor Semarang?, apa hambatan yang dihadapi kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur’an santri putri di pondok pesantren Al-Hikmah Pedurungan Lor Semarang?, dan bagaimana solusi dari hambatan yang dihadapi kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur’an santri putri di pondok pesantren Al-Hikmah Pedurungan Lor Semarang?. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang bersifat induktif yaitu menganalisa berdasarkan data yang diperoleh. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa peran kiai dalam meningkatkan mutu hafalan adalah memberikan keteladanan, memberikan pengawasan, memberikan bimbingan, dan memberikan motivasi. Hambatan yang dihadapi kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur’an santri putri di pondok pesantren Al-Hikmah Pedurungan Lor Semarang seperti, tidak dapat mengatur waktu, apa yang dihafal lupa lagi, rasa malas pada diri, dan lingkungan kurang kondusif. Solusi yang dihadapi kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur’an santri putri di pondok pesantren Al-Hikmah Pedurungan Lor Semarang dengan kegiatan harian (setoran hafalan dan muroja’ah), kegiatan mingguan, dan kegiatan bulanan. Solusi yang biasa dihadapi kiai ketika santri mengalami hambatan di antaranya, menerapkan disiplin waktu, tidak boleh menambah hafalan sebelum terpenuhinya kegiatan harian, dan selalu memberi nasehat santri.⁸⁷

Dari deskripsi di atas terdapat sejumlah persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu di atas dengan penelitian penulis ini. Pertama, letak persamaannya adalah sama-sama dilakukan di lembaga pendidikan pesantren dan peningkatan mutu hafalan al-Qur’an

⁸⁷ Luthfiah Natun Nawwafi, *“Peran Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Santri Putri di Pondok Pesantren Al-Hikmah Pedurungan Lor Semarang”*, Skripsi (Semarang: UIN Walisongo), 94.

santri. Kedua, letak perbedaannya penelitian di atas membahas upaya kiai dalam meningkatkan hafalan al-Qur'an santri putri di pondok pesantren Al- Hikmah Pedurungan Lor Semarang, sedangkan penelitian penulis membahas strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di pondok pesantren Darussalam Bangunsari.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Dalam pendekatan ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif ini secara khusus menganalisis proses-proses berpikir induktif dalam dinamika hubungan antara fenomena yang diamati dan selalu menggunakan logika ilmiah. Penelitian ini berusaha mendeskripsikan fenomena yang ada secara alami dan mendalam dengan menggunakan model kasus di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo.

Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data yang dikumpulkan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada *generalisasi*.⁸⁸

Metode penelitian kualitatif juga merupakan metode penelitian yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah dari pada melihat permasalahan untuk penelitian *generalisasi*. Penelitian ini lebih suka menggunakan teknik analisis mendalam (*indepth analysis*) yaitu mengkaji masalah secara kasus perkasus karena metodologi kualitatif yakin bahwa sifat suatu masalah satu akan berbeda dengan sifat dari masalah lainnya.⁸⁹

⁸⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 15.

⁸⁹ Sandu Siyoto & Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), 28.

Dari penjelasan di atas, peneliti memandang bahwa pendekatan kualitatif sangat tepat untuk digunakan dalam penelitian yang peneliti lakukan. Karena penelitian ini sangat memungkinkan untuk meneliti fokus masalah yang penulis teliti secara mendalam.

2. Jenis Penelitian

Studi kasus menurut Sutopo bahwa, dengan memperhatikan beberapa batasan penelitian kualitatif, dapat dipahami bahwa pada hakikatnya penelitian kualitatif itu merupakan studi kasus, yaitu penelitian yang terikat pada konteksnya. Maksudnya, semua rancangan studi kasus dalam penelitian kualitatif selalu bersifat kontekstual, yaitu penelitian yang mendasarkan kajiannya pada sifat kekhususan, dan sama sekali tidak ada usaha pemikiran untuk melakukan generalisasi terhadap konklusi penelitian.⁹⁰

Adapun keistimewaan studi kasus menurut Lincoln dan Guba sebagaimana dikutip Mulyana, keistimewaan studi kasus meliputi hal-hal berikut:

1. Penyajian data yang diperoleh dari pandangan subjek yang diteliti.
2. Studi kasus memberikan deskripsi tebal yang diperlukan bagi penilaian atas transfelabilitas.
3. Mampu mengungkap hubungan antara peneliti, subjek, atau informan.
4. Terbuka bagi penilaian atas konteks yang turut berperan bagi pemaknaan atas fenomena dalam konteks tersebut.
5. Studi kasus memungkinkan pembaca untuk menemukan konsistensi internal yang tidak hanya merupakan konsistensi gaya dan konsistensi faktual tetapi juga keterpercayaan. Studi kasus menyajikan uraian menyeluruh yang mirip dengan apa yang dialami pembaca dalam kehidupan sehari-hari (everyday real life).⁹¹

⁹⁰ Sutopo, H.B, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Surakarta: Universitas Sebelas Maret Press, 2002), 136.

⁹¹ Deddy Mulyana dan Solatu, *Metode Penelitian Komunikasi: Contoh-Contoh Penelitian Kualitatif dengan Pendekatan Praktis. Cetakan Ke-3* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 201- 203.

Melalui uraian di atas, peneliti memilih jenis penelitian studi kasus sangatlah tepat dalam meneliti manajemen strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri (studi kasus di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo).

B. Kehadiran Peneliti

Peneliti dibantu oleh subyek data lain merupakan alat yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data. Hal ini memudahkan penelitian bagi peneliti, khususnya proses pengumpulan data. Peneliti membutuhkan orang lain saat mereka berada di lokasi untuk mempersiapkan kebutuhan mereka saat penelitian berlangsung. Selain itu, bantuan orang lain dapat membantu peneliti membangun hubungan dengan responden.

Peneliti adalah *key instrumen* atau alat penelitian utama. Dialah yang mengadakan sendiri pengamatan atau wawancara tak berstruktur, sering hanya menggunakan buku catatan. Ia tidak menggunakan alat-alat seperti tes atau angket yang lazim digunakan dalam penelitian kuantitatif. Hanya manusia sebagai instrumen dapat memahami makna interaksi antara manusia, membaca gerak muka, menyelami perasaan dan nilai yang terkandung dalam ucapan atau perbuatan responden. Walaupun menggunakan alat rekam atau kamera, peneliti tetap memegang peranan utama sebagai alat penelitian.⁹²

Oleh karena itu peneliti langsung ke lokasi penelitian untuk mengumpulkan data yang diperoleh, peneliti berpartisipasi penuh dalam pemaparan sesuatu yang belum diketahui sampai datanya lengkap. Kehadiran peneliti ini digunakan untuk melakukan wawancara, merekam dokumentasi dan sebagainya untuk memperoleh data yang lengkap.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Pondok Pesantren Darussalam, Kelurahan Bangunsari, Kabupaten Ponorogo, Provinsi Jawa Timur. Dengan adanya kepemimpinan kiai dan

⁹² Umar Sidiq & Moh. Miftahul Khoiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: Nata Karya, 2019), 13.

sekaligus sebagai pengasuh pondok pesantren, diharapkan mampu meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri dan keteladanannya mampu dicontoh dan diamalkan dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, alasan peneliti memilih lokasi penelitian di Pondok Pesantren Darussalam, Bangunsari, Ponorogo, yakni:

1. Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari merupakan pondok pesantren berbasis Salafiyah.
2. Mayoritas santri di pondok pesantren merupakan mahasiswa IAIN Ponorogo.
3. Program unggulan seperti: Madin Wustho, Madin Ulya, dan Tahfidz Al-Qur'an.
4. Obyek penelitian yang memungkinkan untuk mendapatkan informasi dalam tercapainya tujuan penelitian.
5. Adanya ekstrakurikuler yang mendukung potensi para santri seperti muhadhoroh, kewirausahaan, desain grafis, dan hadroh.⁹³

D. Data dan Sumber Data

Data merupakan catatan yang berisi kumpulan fakta, sedangkan sumber data merupakan asal dari mana data tersebut diperoleh.⁹⁴ Data penelitian diperoleh dari sumber data dengan melalui; (1) wawancara mendalam (*in-depth-interview*), yaitu wawancara akan peneliti lakukan terhadap pondok pesantren (kiai/pengasuh, ketua yayasan, direktur unit, dan seterusnya), sejumlah guru/pengurus, santri pondok pesantren Darussalam Bangunsari untuk mengetahui gambaran tentang sistem strategi kepemimpinan kiai dalam peningkatan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di pondok tersebut. (2) Observasi dilakukan untuk mengamati sejumlah hal penting seperti jalannya proses peningkatan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri dan sebagainya. (3)

⁹³ Lihat transkrip observasi kode: 07/O/19-12/2021.

⁹⁴ Mustofa Aji Prayitno, "Implementasi Metode Tutor Sebaya Sebagai Upaya Peningkatan Keaktifan dan Hasil Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Fikih Kelas X (PTK Di MA YPIP Panjeng Ponorogo)" (IAIN Ponorogo, 2022), 37.

Dokumentasi digunakan untuk mendukung upaya pengumpulan data seperti data tentang mekanisme kepemimpinan kiai, peningkatan mutu hafalan al-Qur'an, serta tentang data peningkatan kedisiplinan santri. Demikian sumber data primer penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Para pemimpin pondok pesantren (kiai/pengasuh, ketua yayasan, pengurus unit, dan seterusnya);
2. Sejumlah ustādh/pengurus;
3. Santri.

Sedangkan sumber sekundernya adalah data-data dari hasil penelitian, tulisan-tulisan yang telah ada buku, jurnal, majalah, dan lain sebagainya. Dengan sejumlah sumber tersebut data yang diperoleh diupayakan lebih komprehensif sehingga nantinya dapat menggambarkan hasil penelitian yang seobyektif mungkin. Hal ini sekaligus merupakan karakteristik dasar penelitian kualitatif.

Erickson dalam Susan Stainback menyatakan bahwa ciri-ciri penelitian kualitatif adalah sebagai berikut:

1. *Intensive, long term participation in field setting.*
2. *Careful recording of what happens in the setting by writing field notes and interview notes by collectin other kinds of documentary evidence.*
3. *Analytic reflection on the documentary records obtained in the field.*
4. *Reporting the result by means of detailed descriptions, direct quotes from interview, and interpretative commentary.*⁹⁵

E. Prosedur Pengumpulan Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan sejumlah prosedur pengumpulan data yang meliputi *interview*, observasi, serta dokumentasi. Karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi dan juga berupaya mengadakan analisis kualitatif tentang strategi

⁹⁵ Sugiyono, 22.

kepemimpinan dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di pondok pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo tersebut karena peneliti memerlukan prosedur pengumpulan data untuk memperoleh data yang diperlukan. Prosedur pengumpulan data tersebut sering disebut dengan istilah instrumen penelitian sebagaimana dinyatakan oleh Arikunto bahwa instrumen penelitian merupakan “alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data”.⁹⁶

Secara rinci penjelasan mengenai beberapa prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara awal dilakukan secara terstruktur dengan tujuan memperoleh keterangan atau informasi secara detail dan mendalam mengenai pandangan responden tentang perencanaan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo. Wawancara atau interview adalah suatu proses komunikasi verbal semacam tanya jawab (percakapan) dengan tujuan untuk mendapatkan informasi.⁹⁷ Wawancara ini dilakukan kepada sejumlah pimpinan pondok pesantren Darussalam (kiai/pengasuh, ketua yayasan, direktur unit-unit pendidikan dan usaha, dan seterusnya). Wawancara juga digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan beberapa implementasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di pondok tersebut. Untuk itulah maka peneliti perlu menyusun suatu pedoman pada saat melakukan wawancara guna memperoleh data atau informasi yang dimaksud.

⁹⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 137.

⁹⁷ Wahyu Purhanta, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis Edisi Pertama*, (Jogjakarta: Graha Ilmu, 201),

2. Observasi

Menurut Williamson, Karp, dan Dalpin, observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data dalam penelitian apapun, termasuk penelitian kualitatif, dan digunakan untuk memperoleh informasi atau data, sebagaimana tujuan penelitian.⁹⁸ Observasi atau pengamatan langsung dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan penelitian. Observasi didefinisikan sebagai suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta “merekam” perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Observasi ialah suatu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis.⁹⁹

Metode observasi dapat dikelompokkan dalam beberapa bentuk, diantaranya:

- a) Observasi partisipasi, adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan dimana peneliti terlibat keseharian informan.
- b) Observasi tidak terstruktur adalah pengamatan yang dilakukan tanpa menggunakan pedoman observasi, sehingga peneliti mengembangkan pengamatannya berdasarkan perkembangan yang terjadi di lapangan.
- c) Observasi kelompok adalah pengamatan yang dilakukan oleh sekelompok tim peneliti terhadap suatu isu yang diangkat menjadi suatu objek penelitian.¹⁰⁰

Penelitian ini, peneliti menggunakan observasi partisipasi di mana peneliti terlibat langsung dalam keseharian informan di lapangan. Peneliti juga menggunakan pedoman observasi sehingga akan memudahkan peneliti dalam mengamati dan memperoleh informasi dan data diharapkan dapat mendeskripsikan mengenai

⁹⁸ Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif Cet-1* (Malang: IKIP, 2005), 101.

⁹⁹ Umar Sidiq & Moh Miftahul Khoiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo Nata Karya, 2019), 68.

¹⁰⁰ V. Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian-Bisnis & Ekonomi* (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2015), 32.

manajemen strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo tersebut, seperti halnya proses peningkatan mutu, proses rapat badan pimpinan, dan lain sebagainya.

3. Dokumentasi.

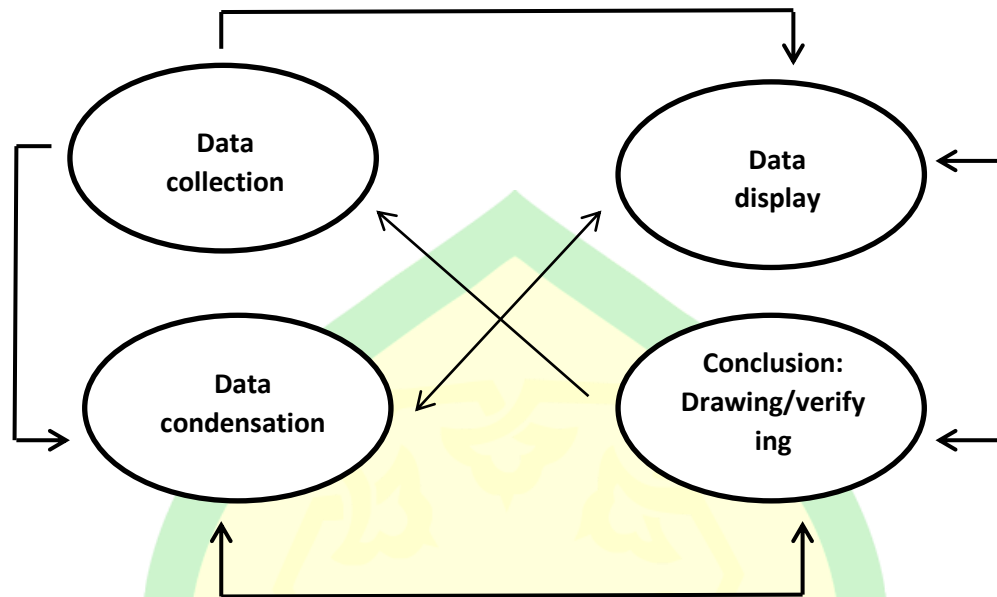
Menurut Arikunto dokumentasi didefinisikan sebagai “Setiap bahan tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan lain sebagainya.”¹⁰¹ Tentunya dalam hal ini adalah catatan tertulis yang sering digunakan untuk memperoleh data dokumen tentang, seperti halnya dokumen hasil evaluasi mutu peningkatan hafalan al-Qur'an selama beberapa tahun terakhir, dokumen rencana mutu peningkatan hafalan al-Qur'an, kedisiplinan dan lain sebagainya.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancara setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai pada tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Milles dan Huberman dalam buku Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data condensation (kondensasi data), data display (penyajian data), dan *conclusion drawing or verifications* (penarikan kesimpulan atau verifikasi).¹⁰²

¹⁰¹ Salim & Syahrudin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Citapustaka Media, 2012), 126.

¹⁰² Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 246.



Gambar 3.1. Komponen dalam Analisis Data (interactive model)

1. Data Condensation (kondensasi data)¹⁰³

Data yang ada mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data yang dikumpulkan melalui penulisan catatan lapangan, transkrip atau hasil data wawancara, dokumen-dokumen dan bahan empiris lainnya. Dengan proses kondensasi diharapkan data lebih akurat. Hal itu disebabkan pada proses kondensasi data diperoleh berdasarkan penelitian yang dilakukan secara kontinu atau terus menerus. Kemudian berbagai data yang diperoleh, dikumpulkan, di analisis dan dipadatkan untuk menajamkan, memilah, memfokuskan, membuang dan menata data sehingga dapat diverifikasi menjadi kesimpulan akhir. Dalam penelitian ini peneliti akan memahami data terkait proses strategi kepemimpinan kiai di pondok, kemudian menitik fokuskan informasi terhadap proses manajemen strategi kepemimpinan kiai di pondok hingga dapat mencapai kualitas mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri yang lebih baik.

¹⁰³ Miles Matthew B, A. Michael Huberman dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebooks Edition 3* (SAGE Publications: Singapore, 2014), 12.

2. Data Display (Penyajian Data)

Setelah kondensasi data tahapan selanjutnya yaitu penyajian data, dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dengan uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Umumnya penyajian data yang digunakan yakni teks yang bersifat naratif. Tujuannya yaitu untuk memudahkan memahami apa yang terjadi serta melanjutkan kerja selanjutnya berdasarkan informasi yang telah dipahami. Dalam penelitian ini penyajian data akan dilakukan dengan teks naratif.

3. *Drawing and Verifying Conclusions* (Kesimpulan)¹⁰⁴

Langkah yang berikutnya yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang telah di sampaikan di awal masih bersifat sementara, dan akan berubah setelah adanya bukti-bukti yang diperoleh saat pengumpulan data. Namun apabila bukti-bukti yang diperoleh bersifat valid dan terbukti kebenarannya serta sesuai dengan kesimpulan di awal, maka kesimpulan yang dikemukakan bersifat konsisten dan kredibel. Kesimpulan dalam penelitian ini merupakan temuan.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan peneliti dengan menggunakan ketekunan dan pendekatan triangulasi. Pendekatan Triangulasi merupakan teknik pengumpulan data dengan memadukan dan mengintegrasikan beberapa teknik pengumpulan data penelitian, sehingga didapatkan data hasil penelitian yang akurat.¹⁰⁵ Peningkatan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan agar dapat mendeskripsikan data secara lebih akurat dan sistematis terkait penelitian yang dilakukan.¹⁰⁶ Dalam hal ini, peneliti membaca berbagai referensi buku dan menggunakan dokumentasi-dokumentasi yang terkait

¹⁰⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 252

¹⁰⁵ Mustofa Aji Prayitno, "Gerakan Siswa Mengajar (GSM) Implementasi Metode Tutor Sebaya di SMPN 1 Mejayan Kabupaten Madiun," *Al-Riwayah: Jurnal Kependidikan* 13, no. 2 (2021): 344.

¹⁰⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 272.

untuk memperluas dan mempertajam penelitian, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan secara benar dan terpercaya.

Sedangkan, pendekatan triangulasi yaitu melakukan *crosscheck* secara mendalam berbagai data yang telah dikumpulkan, baik data wawancara antar responden, hasil wawancara dengan observasi, serta hasil wawancara dengan kajian teori atau pandangan tokoh-tokoh ahli di bidang penelitian ini.¹⁰⁷ Triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini yakni triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data atau informan yang berbeda-beda untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat maupun valid. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan. Sehingga data yang diperoleh lebih konsisten, tuntas, dan pasti.¹⁰⁸

Triangulasi teknik pengumpulan data yakni dengan menggabungkan antara teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi sumber data yakni dengan menggabungkan data yang diperoleh dari pengasuh pondok (kiai), para ustādh, dan para pengurus pondok.

¹⁰⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 253-254.

¹⁰⁸ *Ibid.*, 241.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

Pondok Pesantren Darussalam merupakan pondok pesantren yang letaknya di Kelurahan Bangunsari Kecamatan Ponorogo Kabupaten Ponorogo. Tepatnya sekitar kurang lebih 3 kilometer ke arah timur dari sentral Kota Ponorogo. Pondok Pesantren Darussalam beralamatkan di Jalan Anggrek No.21 A Bangunsari Ponorogo.

Cikal bakal berdirinya Pondok Pesantren Darussalam berawal dari beberapa anak yang diasuh oleh K.H. M Yasin Ashari. Kegiatan anak asuh tersebut selain sekolah atau kuliah, mereka juga mengaji al-Qur'an dan kitab-kitab kuning. Untuk mengaji al-Qur'an dilaksanakan *ba'da* Shubuh yang diajar langsung oleh K.H. M. Yasin Ashari dan Ibu Nyai Hj. Khusniati Rofi'ah, sedangkan mengaji kitab kuning dilaksanakan setelah *ba'da* sholat Isya' yang diajar oleh Ust. Aziz Ali Murtadlo. Selanjutnya di tahun 2014 datanglah rombongan mahasiswa baru IAIN Ponorogo yang berasal dari Bojonegoro sekitar 10 mahasiswa yang ingin mencari tempat untuk tinggal sekaligus mencari ilmu agama. Setelah itu banyak wali mahasiswa IAIN yang menitipkan putra-putrinya untuk ikut mengaji di rumah K.H. M. Yasin Ashari yang asalnya dari berbagai wilayah seperti Madiun, Magetan, Ngawi, Sumatera dan lain-lainnya. Karena jumlah santri yang ikut mengaji semakin bertambah banyak, maka di tahun 2015 K.H. M Yasin Ashari berinisiatif untuk mengelolanya menjadi sebuah pondok pesantren dan diberi nama pondok pesantren "Darussalam".

Agar pembelajaran yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Darussalam menjadi lebih baik, sistematis dan terstruktur, maka selanjutnya di tahun 2016 didirikanlah Madrasah Diniyah Wusṭo Darussalam. Madrasah Diniyah ini dilaksanakan malam hari

setelah sholat Isya' dan terbagi dalam beberapa kelas. Kurikulum yang digunakan menggunakan kurikulum pondok pesantren pada umumnya. Materi yang diajarkan di Pondok Pesantren Darussalam meliputi: ilmu Fiqih, Nahwu, Shorof, Akhlaq, Aqidah dan ilmu-ilmu lainnya. Madrasah Diniyah ini diajar oleh beberapa pengajar dari luar dengan *background* lulusan pondok pesantren ternama seperti Pondok Pesantren Al-Falah Ploso, Pondok Pesantren Bahrul Ulum Jombang dan Pondok Pesantren Rembang.

Berdirinya Pondok Pesantren Darussalam pada awalnya hanya dengan bangunan sederhana, di mana asrama santri putra bertempat di belakang masjid sekaligus bertugas merawat masjid. Sedangkan untuk asrama santri putri bertempat di bagian belakang rumah yang menyatu dengan *ndalem* KH. M. Yasin Ashari. Kemudian tidak berselang lama, di tahun 2018 pondok pesantren mendirikan asrama baru untuk Santri putra maupun Santri putri.

Selanjutnya di tahun 2017 Pondok Pesantren Darussalam sudah memiliki badan hukum berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, nomor AHV-0014928.AH.01.04. Tahun 2017, Akte Notaris Anisah Wahyuni, S.H No 5 Tanggal 2 Oktober 2017. Selain itu Pondok Pesantren Darussalam juga sudah memiliki izin operasional dari Kementerian Agama, Nomor Piagam: B-1847/Kk 13.02 3/PP. 00.7/10/2018 dengan Nomor Statistik Pondok Pesantren: 510035020099.¹⁰⁹

2. Letak Geografis Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

Pondok Pesantren Darussalam terletak di Bangunsari Ponorogo Jawa Timur, secara administratif pesantren ini beralamatkan di Jalan Anggrek No. 21A Bangunsari Ponorogo. Tepatnya kurang lebih 3 kilometer ke arah timur dari sentral kota Ponorogo. Pondok Pesantren Darussalam berada di sebelah utara Pengadilan Negeri (PN) dan Pengadilan Agama (PA) kabupaten Ponorogo, di sebelah barat Ponpes Darul Huda Mayak Tonatan Ponorogo, dan di sebelah selatan kampus STKIP PGRI Ponorogo dan

¹⁰⁹ Lihat transkrip dokumentasi kode: 01/D/01-03/2022.

IAIN Ponorogo. Pondok Pesantren Darussalam memiliki jarak yang relative dekat perguruan tinggi dan sekolah formal seperti Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 5 Ponorogo, Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Ponorogo, Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 Ponorogo, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, UNMUH Ponorogo, UNMER Ponorogo, STKIP Ponorogo, dengan letak pesantren yang strategis dan dekat dengan lembaga-lembaga pendidikan formal tidak menutup kemungkinan banyak santri yang juga merupakan siswa/mahasiswa di lembaga tersebut.¹¹⁰

3. Tujuan, Visi dan Misi Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

Adapun tujuan, visi dan misi yang dimiliki Pondok pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo sebagai berikut:

a. Tujuan

- 1) Menjunjung tinggi dan mendalami ilmu agama Islam serta mengamalkan dengan sebaik-baiknya.
- 2) Membentuk pribadi/karakter umat yang berbudi luhur, berbadan sehat, berpengetahuan luas, dan berkhidmat kepada masyarakat.
- 3) Menumbuh kembangkan nilai-nilai agama kepada santri, sehingga dapat dijadikan pedoman dalam bermasyarakat, beramal, dan beribadah.

b. Visi

“Unggul dalam kompetensi agama, akademik dengan mengedepankan Akhlaqul Karimah”.

c. Misi:

- 1) Membentuk pribadi-pribadi yang tangguh, ulet, berkualitas, dan berakhlak mulia untuk menjadi umat/masyarakat yang baik dan bermanfaat bagi umat/masyarakat yang lain.

¹¹⁰ Lihat transkrip observasi kode: 1/O/02-03/2022.

- 2) Mencetak kader-kader ulama dan pemimpin umat yang berkemampuan dan berpengetahuan dari segi iptek maupun imtaqnya. Mampu mengamalkan ilmunya, baik untuk diri sendiri, keluarga maupun lingkungannya, serta mampu berdakwah untuk beramar ma'ruf nahi munkar.¹¹¹

4. Keadaan Ustādh/Ustādhah, Santri, dan Struktur Organisasi Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

a. Keadaan Ustādh-Ustādhah¹¹²

Ustādh adalah pendidik profesional di bidang ilmu yang mendidik, mengajar, membimbing, mengevaluasi peserta didik. Melihat tugas ustādh tidak hanya sebagai pendidik tetapi juga sebagai guru di sekolah. Kualitas ustādh sangat mempengaruhi kondisi santri, baik secara akademis maupun moral.

Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo memiliki program unggulan yaitu Tahidz Al-Qur'an, Madin Wusṭo dan Madin Ulya. Dari program yang lebih tinggi tersebut, santri dilatih dengan keterampilan khusus oleh ustādh yang ahli di bidang ilmunya. Mengenai jumlah keadaan ustādh di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo ada 15 ustādh.

Tabel 4.1
Data Ustādh-Ustādhah Madrasah Diniyah Al-Wusṭo
Pondok Pesantren Darussalam

No	Nama	TTL	Jabatan
1	M. Yasin Ashari	Ponorogo, 29 Juli 1972	Pengasuh
2	Khusniati Rofi'ah	Ponorogo, 10 Januari 1974	Pengasuh/
3	M. Aziz Ali Mutadlo	Ponorogo, 6 Februari 1976	Kepala Madin
4	Afif Atho'illah	Madiun, 26 Februari 1971	Ustādh

¹¹¹ Lihat transkrip dokumentasi kode: 02/D/01-03/2022.

¹¹² Lihat transkrip dokumentasi kode: 03/D/01-03/2022.

5	Muhammad Thobroni	Ponorogo, 6 Mei 1972	Ustādh
6	Badrus Sholeh Arif	Ponorogo, 17 Oktober 1973	Ustādh
7	Muhammad Faruq Amrullah	Ponorogo, 6 Desember 1987	Ustādh
8	M. Noor Abidin	Ponorogo, 14 Juli 1979	Ustādh
9	Ahmad Masruhin	Ponorogo, 19 April 1993	Ustādh
10	Musta'in Billah		Ustādh
11	Alfian Rifqi		Ustādh
12	M.Fahrurrhozi Muktafa	Ponorogo, 13 April 1998	Ustādh
13	Rifqi Nur Alfian		Ustādh
14	Ahmad Subakhul Mubarak		Ustādh
15	A Muzaka		Ustādh

b. Keadaan Santri¹¹³

Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo santrinya sangat beragam. Dari mulai siswa SD/MI, SMP, SMA, bahkan sampai mahasiswa. Namun dilihat dari fakta yang ada di lapangan santri di sini kebanyakan dari mahasiswa IAIN Ponorogo. Pondok pesantren ini awal dulu berdirinya hanya dengan bangunan sederhana yang menampung asrama putra yang bertempat di belakang masjid dan sekaligus sebagai perawat masjid. Sedangkan bagi santri putri berada di bagian belakang *ndalem* menyatu dengan kediaman Bapak KH. M. Yasin Ashari. Kemudian tidak lama berselang, pondok pesantren ini mendirikan asrama santri pada tahun 2018. Jumlah santri saat ini sebanyak 108 santri, untuk santri putra sejumlah 30 santri dan santri putri sejumlah 78 santri.

¹¹³ Lihat transkrip dokumentasi kode: 04/D/01-03/2022.

Tabel 4.2
Data Santri Pondok Pesantren Darussalam
Tahun 2020/2021

No	Kelas	Pa	Pi	Total
1.	Kelas 1 Wustho	11	13	24
2.	Kelas 2 Wustho	5	19	24
3.	Kelas 3 Wustho	5	12	17
4.	Kelas 4 Wustho	2	6	8
5.	Kelas 1 Ulya	2	7	9
6.	Kelas 2 Ulya	4	5	9
6.	Tahfidzul Qur'an	1	16	17
7.	Total	30	78	108

c. Struktur Organisasi Pondok¹¹⁴

Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo memiliki struktur organisasi di mana fungsi struktural tertinggi dipegang oleh pengasuh, kemudian pengurus harian. Pengurus pusat bertanggung jawab untuk mengawasi dan memberi arahan kepada pengurus harian dalam menjalankan kepengurusannya. Sedangkan pengurus ini terbagi dalam berbagai divisi yang terdiri dari Ketua, Bendahara, Keagamaan, Pendidikan, Keamanan dan Kebersihan, yang diharapkan mampu mendisiplinkan para santri, baik dalam mengikuti kegiatan Tahfidzul Qur'an, mengikuti pengajian kitab-kitab klasik, shalat berjamaah, menghadiri kegiatan-kegiatan dan bersosialisasi di kawasan pondok dan lain sebagainya.

Adapun pergantian kepengurusan ini dilakukan setahun sekali. Namun, saat menjabat sebagai pengurus terkadang di tengah perjalanan tiba-tiba terdapat anggota pengurus yang pulang bahkan lama tak kembali sampai yang lebih

¹¹⁴ Lihat transkrip dokumentasi kode: 05/D/01-03/2022.

dirugikan lagi adalah boyong (pulang selamanya). Hal ini pastinya berimbas dalam kinerja organisasi pengurus karena kurangnya anggota, sehingga harus dicarikan secepatnya sosok yang mampu mengisi kekosongan agar semua *planning* yang sudah terencana ini tetap berjalan sedemikian rupa.

Tabel 4.3
Data Struktur Pengurus Santri Putra
Periode 2020-2021

No	Nama	TTL	Jabatan
1.	Khozinatul Asror		Ketua
2.	M Fachrul Afidin		Bendahara
3.	Roinul Jamaludin		Sekretaris
4.	M Nur Rohman		Seksi. Ketertiban
5.	M Bachrudin Maskur		Seksi. Ketertiban
6.	Mah Bukhori		Seksi. Pendidikan
7.	Hanif Sirojudin		Seksi. Pendidikan
8.	M Qori' Hanafi		Seksi. Keagamaan
9.	Ahmad Khuzaini		Seksi. Keagamaan
10	Naseh Masruri		Seksi. Kebersihan
11.	Royanul Hamdani		Seksi. Kebersihan

Tabel 4.4
Data Struktur Pengurus Santri Putri
Periode 2020-2021

No	Nama	TTL	Jabatan
1.	Habibatus Solihah		Ketua
2.	Roudotul Jannah		Bendahara
3.	Lina Amelia		Sekretaris
4.	Ani Kurniawati		Seksi. Ketertiban
5.	Emi Tsania Aziz		Seksi. Ketertiban
6.	Puji Rahayu		Seksi. Pendidikan
7.	Risqa Ziadatur Rohmah		Seksi. Pendidikan

8.	Dian Indah Suciati		Seksi. Keagamaan
9.	Lenny Nurul Izati		Seksi. Keagamaan
10.	Cahyaning Putri W.		Seksi. Kebersihan
11.	Ayu Diah Nawa Wulan		Seksi. Kebersihan

5. Keadaan Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

Adapun sarana dan prasarana yang di miliki Pondok Pesantren Darussalam dalam menunjang pembelajaran santri sudah cukup lengkap seperti, meja, masjid, bangku, papan tulis, ruang kelas, kamar santri, kamar mandi, ruang guru, lapangan, mading/wadah pengumuman, spidol, penghapus.¹¹⁵

6. Program Kegiatan Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

Setelah peneliti mengetahui bahwa selama observasi ada beberapa program kegiatan di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo. Beberapa kegiatan bersifat rutinan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan yang pertama kegiatan harian yang dimulai dengan shalat Shubuh sampai dengan ngaji bandongan, kemudian yang kedua kegiatan mingguan melingkungi Shalat Tasbih dan Istighosah, Sima'an Tahfidz Al-Qur'an, Sima'an Al-Qur'an, Ro'an (kerja bakti) dan Senam Pagi, kegiatan ketiga bersifat bulanan yaitu: Musyawarah/Syawir, Khitobah Kubro, Ziaroh Makam Tegal Sari, Khatmil Al-Qur'an, pembacaan puisi sajak al-Barzanji dan Sholawat Dibaiyah dan Manaqib, kegiatan keempat adalah bersifat tahunan yaitu diadakannya Ziarah Makam Wali Songo, Hari Besar Islam (HBI), Akhirussanah, dan mengadakan kegiatan Bulan Ramadhan.¹¹⁶

¹¹⁵ Lihat transkrip wawancara kode: 15/W/14-03/2022.

¹¹⁶ Lihat transkrip observasi kode: 2/O/03-03/2022.

B. Paparan Data

1. Perencanaan Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

Uraian berikut merupakan upaya untuk menggambarkan hasil penelitian kami selama ini. Dengan memaparkan hasil-hasil yang ditemukan para peneliti di bidang ini, kita akan belajar tentang perencanaan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo.

Perencanaan strategis atau lebih dikenal terlebih dahulu dengan istilah perencanaan jangka panjang. Tapi sekarang lebih populer sebagai strategi perencanaan karena mempunyai makna lebih luas dan masuk akal. Strategi yang dimaksud adalah suatu cara, metode atau sarana yang dikembangkan dalam bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan akhir. Strategi di sini sangat diperlukan untuk mendapatkan hasil akhir yang maksimal karena akan menjadi pedoman bagi perkembangan suatu lembaga atau organisasi. Di sinilah hal tersebut diterapkan oleh Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo untuk mengembangkan kelembagaan yang didukung oleh strategi kepemimpinan kiai pesantren dalam mengemban amanah, Bapak KH. M. Yasin Ashari juga menyatakan pentingnya perencanaan dalam strategi peningkatan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri. Seperti yang diungkapkan beliau dalam wawancara bersama Bapak KH. M. Yasin Ashari tentang perencanaan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri, melalui wawancara beliau bahwa:

Dalam melakukan perencanaan kepemimpinan sangat penting, yang mana nantinya akan memberi pandangan bagi pesantren, tindakan apa sajakah yang harus kami lakukan agar tujuan ini dapat tercapai? Langkah apa saja yang perlu kami selesaikan? Pastinya memang semua butuh proses, masih belajar, karena itu bukan perkara mudah perlahan-lahan kita benahi, butuh istiqomah dan komitmen yang kuat dan terutama kerjasama semuanya saya, para ustādh dan

anak-anak (santri). Insyallāh ketika semua berjalan dengan beriringan tujuan-tujuan itu semua akan tercapai satu persatu.¹¹⁷

Beliau juga menambahi mengenai perencanaan kepemimpinan;

Untuk mendapatkan itu semua kami selalu: *pertama*, kami menganalisa strategi yang cocok itu apa, terus *kedua*, setelah itu kami melangkah pada penetapan arah dan tujuan, dan yang terpenting *ketiga* adalah tindakan bagaimana kami bisa selalu istiqomah bekerja sama dalam menjalankan itu semua. Jadi, dengan langkah yang jelas insyallāh nanti akan membawa perubahan pada peningkatan hafalan al-Qur'an maupun kedisiplinan santri.¹¹⁸

Dari uraian pendapat tersebut ada yang menarik dan perlu peneliti kaji dalam perencanaan manajemen strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri. Pertama, menganalisa strategi kepemimpinan merupakan suatu kegiatan menganalisa lingkungan pesantren baik dari internal maupun eksternal.

Pernyataan beliau yang kedua mengisyaratkan adalah penetapan arah dan tujuan. Dengan arah dan tujuan pada perencanaan manajemen strategi kepemimpinan dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri maka langkah yang dapat diambil akan lebih mengarah pada tujuan yang akan tercapai sesuai waktu yang telah dicanangkan.

Ditegaskan oleh salah satu pengurus putra bagian keagamaan Mas M. Qori' Hanafi bahwasanya:

Perencanaan tindakan yang ada di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari sudah terarah, pun dalam menyelesaikan program-program sudah sesuai batas waktu yang ditetapkan. Kendalanya mungkin lebih pada sebagian pengurus terbatas dan belum maksimal dalam menjalankan tugas-tugasnya, kadang ada yang pulang nggak balik-balik sehingga mengakibatkan kurang maksimalnya kinerja pengurus. Namun itu semua bisa diminimalisir alhamdulillahnya dari kami, sehingga semua program-program masih tetap lancar dan berjalan.¹¹⁹

Dan pada pernyataan beliau yang ketiga mengenai bagaimana perencanaan manajemen strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an

¹¹⁷ Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/07-03/2022.

¹¹⁸ Lihat transkrip wawancara kode: 01/W/07-03/2022.

¹¹⁹ Lihat transkrip wawancara kode: 02/W/08-03/2022.

dan kedisiplinan santri adalah tindakan dari sosok pemimpin. Mbak Rizqa Ziadatur Rahmah selaku pengurus bagian pendidikan juga menambahi perihal tindakan-tindakan dari strategi kepemimpinan kiai bahwasanya:

Di sini saya selaku pengurus dan para pengurus yang lain diberi wewenang untuk mengurus dan membantu pihak pondok dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan pondok seperti halnya kedisiplinan santri. Alhamdulillah dalam pelaksanaannya juga sudah baik, hanya masih perlu adanya pengawasan yang baik agar meningkat dan program-program ini tetap terlaksanakan¹²⁰ sesuai yang telah ditetapkan bersama.¹²¹

Pernyataan di atas juga diperkuat dengan observasi yang dilakukan peneliti pada Rabu, 16 Maret 2022 pukul 07.30 WIB, berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti saat di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo bahwa perencanaan manajemen strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri dapat dilihat dengan adanya program-program yang telah dibuat oleh pengasuh yang melibatkan para ustādh dan seluruh pengurus pondok. Peneliti menemui bahwa kiai melakukan perencanaan strategi yaitu dapat dilihat dari program-program yang dibuat pondok seperti: program harian, mingguan, bulanan dan program tahunan ini dibuat guna membentuk/mencetak santri yang lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara serta observasi yang peneliti lakukan di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo menunjukkan bahwa manajemen strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri mempunyai tiga komponen penting dalam perencanaan strategi, di antaranya:

- a) Menganalisa strategi (*analysis strategic*)
- b) Penetapan arah dan tujuan (*setting strategi direction*)
- c) Tindakan perencanaan (*action planning*)

2. Pelaksanaan Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari

¹²⁰ Lihat transkrip observasi kode: 13/O/16-03/2022.

¹²¹ Lihat transkrip wawancara kode: 03/W/08-03/2022.

Ponorogo

Strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo Ponorogo dalam pelaksanaannya dilakukan oleh Bapak KH. M. Yasin Ashari sebagai pengasuh pondok putra didukung oleh Ibu Nyai Hj. Khusniati Rofi'ah sebagai pengasuh pondok putri sambil menerapkan berbagai strategi, untuk dapat mencapai strategi ini melalui proses yang panjang selama menjadi pengasuh. Kemudian dari hasil observasi, pengamatan dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

a. Hafalan Al-Qur'an

Beberapa strategi yang diterapkan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo:¹²²

1) Setoran 3 kali Sehari

Memandang kondisi santri yang kebanyakan merupakan mahasiswa dengan tugas sangat banyak serta pula berkeinginan jadi penghafal al-Qur'an pasti tidaklah gampang. Tetapi pesantren sanggup menyakinkan bahwasanya perihal tersebut menjadi hal yang normal dan wajar di tengah-tengah banyak aktivitas kuliah. Sebagaimana yang diungkapkan Mbak Maktia Lukluil Maknun bahwa:

Dalam program hafalan di sini yaitu sehari 3 kali yang dilaksanakan *ba'da* Subuh untuk setoran baru, waktu *ba'da* Ashar untuk setoran muroja'ah, dan waktu Isya' untuk muroja'ah.¹²³

Dipertegas oleh pengasuh pondok Bapak Kiai H. M. Yasin Ashari dalam *dawuh*-nya;

Untuk kegiatan hafalan al-Qur'an di Saya lebih untuk pagi itu setoran, untuk sore muroja'ah, dan untuk malam muroja'ah. Untuk sore muroja'ahnya itu yang tadi pagi disetorkan yaitu seperempat, sedangkan muroja'ah malam yaitu mengulang hafalan yang sudah lama. Itu memang inti dari menghafal al-Qur'an adalah muroja'ah. Harapanya

¹²² Lihat transkrip observasi kode: 04/O/05-03/2022.

¹²³ Lihat transkrip wawancara kode: 06/W/09-03/2022.

santri ini tetap muraja'ah di mana pun baik di pondok maupun saat di rumah.¹²⁴

Pernyataan di atas juga diperkuat dengan observasi yang dilakukan peneliti pada Jum'at, 11 Maret 2022 pukul 05.30 WIB, berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti saat di lapangan bahwa adanya setoran hafalan 3 kali sehari di mana para santri tahfidz setoran hafalan *ba'da* Subuh, *ba'da* Ashar, dan *ba'da* Isya'. Untuk setiap *ba'da* Subuh seluruh santri baik ziyadah bin-nadzri maupun bil-ghoib diwajibkan untuk ngaji al-Qur'an. Namun dalam ngajinya bapak kiai mendahulukan setoran santri *bin-nadzri* (melihat mushaf), setelahnya di lanjut bagi santri *bil-ghoib* (tahfidz) untuk ziyadah hafalan al-Qur'an. Ngaji ziyadah subuh diwajibkan bagi seluruh santri baik santri *bin-nadzri* maupun santri *bil-ghoib* (tahfidz). Namun untuk *ba'da* Ashar dan *ba'da* Subuh dikhususkan untuk santri tahfidz yaitu ngaji setoran muroja'ah yang sudah dihafal.¹²⁵

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi saat di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari dapat peneliti simpulkan bahwa dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri yaitu melalui setoran 3 kali sehari ini dilaksanakan *ba'da* Subuh setoran menambah/ziyadah hafalan, *ba'da* Ashar setoran muroja'ah yang pagi disetorkan, dan *ba'da* Isya' itu setoran muroja'ah dengan hafalan yang lama.

2) Majelis Khataman

Dalam rangka menjaga hafalan al-Qur'an pengasuh Pondok Pesantren Darussalam membuat program majelis khataman bagi santri-santri hafidz. Adapun pernyataan Mbak Mar'atus Sholihah salah satu santri tahfidz bahwa:

Kalau libur kuliah biasanya khataman dilaksanakan setiap hari Minggu. Dibagi 2 halaqoh di mana halaqoh pertama yang ditasmi' juz 1-15 terus

¹²⁴ Lihat transkrip wawancara kode: 04/W/07-03/2022.

¹²⁵ Lihat transkrip observasi kode: 12/O/11-03/2022.

halaqoh kedua juz 15-30. Setiap Minggunya bertukar tempat karena tempatnya memang ada 2 majelis. Sedangkan pas kuliah masuk, ada perubahan.

Khataman dilakukan sebulan sekali, intinya semua menyesuaikan pada situasi dan kondisi santri.¹²⁶

Dari pernyataan tersebut menegaskan bahwa strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an di Pondok Pesantren Darussalam ini melalui adanya kegiatan majelis khataman yang dibentuk dalam dua majelis. Di mana pelaksanaannya dalam sebulan sekali dan ketika kuliah libur pelaksanaannya lebih dipercepat dengan setiap Minggu.

Hal serupa peneliti wawancara bersama salah satu pengurus bagian pendidikan bersama Mbak Rizqa Ziadatur Rohmah:

Memang dalam peningkatan kualitas hafalan santri di pondok pesantren terdapat adanya khataman majelis yang mana untuk santri tahfidz ini lebih pada *bil ghoib*, sedang santri bukan tahfidz juga ada majelis khataman di mana dengan *bil nadhor*. Biasanya pelaksanaannya sebulan sekali dengan tujuan mendekatkan diri pada Allah Swt dan kewajiban sebagai umat muslim untuk membaca dan menjaganya dan mendapat syafaatnya al-Qur'an kelak di akhirat. Bagi santri tahfidz ini bisa menjadi latihan dalam menjaga muroja'ahnya.¹²⁷

Dalam peningkatan hafalan santri tahfidz Pondok Pesantren Darussalam menggunakan strategi adanya muroja'ah dengan melalui program khataman majelis rutin. Harapannya dengan adanya kegiatan tersebut akan berdampak bagi santri tahfidz di samping melaksanakan kegiatan santri juga bisa menjaga hafalannya melalui khataman al-Qur'an agar santri tetap muraja'ah. Karena muraja'ah itu penting dan bentuk menjaga kemurnian dan kesucian al-Qur'an.

3) Muroja'ah Mingguan

Adapun wawancara berkaitan dengan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri peneliti bersama Bapak KH. M. Yasin Ashari bahwasanya;

¹²⁶ Lihat transkrip wawancara kode: 07/W/09-03/2022.

¹²⁷ Lihat transkrip wawancara kode: 08/W/08-03/2022.

Kita mengadakan muroja'ah terutama setiap Sabtu dan Ahad itu dibagi beberapa kelompok misalkan yang sudah khatam sendiri, yang dapat sepuluh sendiri, yang dapat lima kita kelompokkan sama lima tujuannya agar mereka muroja'ah sesuai yang didapat. Maka setiap sebulan sekali itu ada beberapa majelis khataman untuk anak Qur'an itu bisa dua sampai tiga majelis untuk memotivasi mereka agar tetap muroja'ah.¹²⁸

Hal ini juga diperkuat oleh keterangan pengasuh putri Ibu Nyai Hj.

Khusniati Rofi'ah selaku pengasuh putri bahwa:

Hafalan Al-Qur'an merupakan salah satu program unggulan di Pondok Pesantren Darussalam. Di samping itu untuk menjaga kualitas hafalan mereka, kami juga ada beberapa strategi dalam penerapannya, yaitu dengan melalui kegiatan-kegiatan yang mengharuskan santri tetap muroja'ah seperti muroja'ah mingguan, dalam pelaksanaannya saya memimpin jalannya kegiatan dengan tujuan kegiatan tetap berjalan dengan lancar di samping itu kami juga membimbing, mengajar, dan mengarahkan mereka terutama ketika ada kesalahan dalam menghafal.¹²⁹

Selanjutnya wawancara bersama salah satu santri tahfidz yaitu Mbak Mar'atus Sholihah yang menyatakan:

Kalau untuk muroja'ah Minggu bersama bu nyai itu biar ibuk bisa memantau perkembangan santri tahfidz baik muroja'ah maupun ziaadah. Menurut saya, ya apik-apik ae, karena dengan adanya pantauan dari bu nyai otomatis mbak-mbak berusaha sregap dan lancar setorane biar ndak didukani....., walaupun sregepnya itu masih krono wedi didukani, belum karena sendiri. Memang apapun harus dipaksa....., karena kalau hanya menuruti wegah dan tidak dipaksa tidak ada perkembangan.¹³⁰

Hal serupa juga peneliti tanyakan bersama salah satu santri tahfidz Mbak Maktia Lukluil Maknun, dalam pernyataannya:

Setiap Minggu pagi *ba'da* Subuh itu ada muroja'ah yang kami lakukan bersama dengan mbak-mbak tahfidz, di mana dalam pelaksanaannya kami diawasi oleh bu nyai. Kegiatan tersebut bagi saya merupakan hal yang bagus karena dengan adanya pengawasan langsung dari beliau muroja'ah teman-teman ini tetap terjaga.¹³¹

Pernyataan di atas juga diperkuat dengan observasi yang dilakukan peneliti pada Minggu, 06 Maret 2022 pukul 05.15 WIB, menunjukkan bahwa strategi yang digunakan pengasuh di Pondok Pesantren Darussalam dalam

¹²⁸ Lihat transkrip wawancara kode: 04/W/07-03/2022.

¹²⁹ Lihat transkrip wawancara kode: 05/W/07-03/2022.

¹³⁰ Lihat transkrip wawancara kode: 07/W/09-03/2022.

¹³¹ Lihat transkrip wawancara kode: 06/W/09-03/2022.

meningkatkan hafalan al-Qur'an adalah melalui adanya muroja'ah mingguan. Kegiatan ini dilaksanakan setiap Minggu pagi *ba'da* Subuh di mana santri-santri tahfidz ini kumpul dalam satu majelis yang di situ pelaksanaannya dipimpin langsung oleh beliau ibu nyai, beliau memimpin jalannya kegiatan serta membina dan mengarahkan para santri-santri agar tetap terjaga hafalannya yaitu dengan melakukan muroja'ah bersama serta memacu motivasi santri yang lain yang lebih banyak dalam hafalan.¹³²

Berdasarkan hasil wawancara serta observasi peneliti saat di lapangan menunjukkan bahwa dalam rangka meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri, kiai menggunakan strategi-strategi yaitu melalui adanya program muroja'ah mingguan. Hal tersebut diadakan dengan tujuan santri-santri tetap menjaga hafalannya dan selalu muroja'ah dalam kesehariannya. Meskipun dalam pelaksanaannya masih dari beberapa santri ini karena terpaksa, tapi adanya muroja'ah mingguan santri-santri berusaha untuk lancar dalam menjaga hafalan serta termotivasi dengan santri yang lain. Pelaksanaannya santri-santri ini berkumpul dalam satu tempat dan dipimpin oleh ibu nyai langsung dan sekaligus mendapat bimbingan serta pengawasan yang maksimal.

4) Ujian Muhafadhoh Tahfidz

Kesuksesan dari setiap program-program tahfidz bisa dilihat dari adanya kegiatan ujian muhafadhoh. Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo dalam mengadakan ujian muhafadhoh ini dilakukan dua kali dalam setahun dengan setiap ujian 5 juz. Adanya ujian ini merupakan bentuk evaluasi selama setengah tahun dalam program hafalan. Adapun tujuannya antara lain:

- a) Untuk mengetahui pencapaian hasil hafalan santri
- b) Untuk mengetahui efektivitas proses pembelajaran;

¹³² Lihat transkrip observasi kode: 06/O/06-03/2022.

- c) Untuk menetapkan derajat hasil belajar dalam kategori sangat baik, baik, cukup, kurang, sangat kurang, dan gagal.

Adapun wawancara pengasuh pondok Bapak KH. M. Yasin Ashari berkenaan dengan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri, yaitu:

Ujian muhafadhoh tahfidz, ini juga bentuk dari strategi beliau dalam menjaga hafalan mereka. Untuk tahunan ada kegiatan muhafadhoh tahfidz yang mana ini dilakukan dua kali dalam setahun, muhafadhoh berupa ujian hafalan Al-Qur'an 5 juz misalnya kan dua kali dalam setahun, satu yang pertama itu juz 1 sampai juz 5 dan untuk satu yang kedua itu terusnya juz 6 sampai juz 10 dan seterusnya. Dengan adanya ini harapannya santri-santri selalu tetap muroja'ah dalam menjaga hafalannya tetap lancar¹³³

Adapun hal serupa berkaitan dengan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri peneliti bersama Mbak Maktia Lukluil Maknun selaku santri tahfidz bahwa:

Ujian muhafadhoh, biasanya setahun 2 kali ujian, setiap anak yang sudah hafal kelipatan 5 itu bisa ikut ujian, misal juz 1-5 ujian selanjutnya 6-10, 11-15, sampai juz 30. Ketika ada beberapa santri belum mendapat 5 juz maka santri tidak mengikuti ujian, dan dari pak yai menghimbau untuk ke depannya bisa ikut ujian. Dalam hal ini beliau juga menjaga pada segi kefasihan dalam membaca serta pada hukum tajwid yang benar karena penting terutama dalam menjaga kemurnian al-Qur'an tanpa merubah makna dalam membacanya.¹³⁴

Dari pernyataan di atas peneliti dapat simpulkan bahwa strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri di Pondok Pesantren Darussalam ini melalui adanya ujian muhafadhoh tahfidz. Dalam pelaksanaannya dua kali dalam setahun, yang mana untuk dapat mengikuti ujian muhafadhoh santri harus mencapai hafalan lima juz dan apabila ada dari beberapa santri yang belum bisa mencapai itu maka bisa ikut kembali di ujian muhafadhoh depannya. Adanya ujian ini sendiri diharapkan dapat meningkatkan hafalan santri dan muroja'ahnya dalam menjaga hafalan

¹³³ Lihat transkrip wawancara kode: 04/W/07-02/2022.

¹³⁴ Lihat transkrip wawancara kode: 06/W/09-03/2022.

al-Qur'an serta menjadi motivasi bagi santri lain yang belum bisa mengikuti ujian.

b. Kedisiplinan santri

Pelaksanaan strategi kepemimpinan kiai dalam peningkatan kedisiplinan santri yang bermukim di pondok mendapat pendampingan kiai dan bimbingan oleh pengurus pondok sama 24 jam *nonstop*, serta mendapat pembelajaran menyeluruh sehingga pengaruh luar yang buruk ini akan berkurang. Karakter diajarkan terus oleh kiai, ustādh-ustādh, dan para pengurus dengan target untuk membentuk karakter santri menjadi lebih baik. Pondok tidak semata-mata menjadi media wadah bermukim bagi seorang santri melainkan juga tempat dalam pembentukan budi pekerti melalui pelajaran-pelajaran yang didapat dalam sehari-hari. Hal ini dikarenakan santri yang menetap mampu mengantongi pembelajaran pelengkap yang bisa bermanfaat bagi santri dalam mengetahui budi pekerti. Oleh karena itu, sejumlah rancangan yang diterapkan pemimpin bagian dalam meningkatkan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo.¹³⁵

1) Tata Tertib

Berikut akan dikemukakan temuan wawancara yang menyanggahkan dan mencatat perihal strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo oleh kiai, ustādh, dan pengurus, menurut pengasuh Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo yakni Bapak KH. M. Yasin Ashari:

Berbicara mengenai kedisiplinan, suatu sikap yang harus dipunyai oleh setiap individu apalagi seorang santri. Adanya kedisiplinan ini menandakan bahwa orang tersebut serius dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya menjalani apapun. Seperti halnya jama'ah ketika seorang santri tahu dan sadar bahkan butuh akan jama'ah secara otomatis dia akan menjalankannya dengan senang hati, semangat, dan tepat waktu. Ini berarti tanpa adanya paksaan santri ini akan berusaha

¹³⁵ Lihat transkrip observasi kode: 05/O/04-03/2022.

untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.¹³⁶

Beliau juga menambahi:

Iniilah yang sebenarnya saya inginkan dari para anak-anak tanpa ditegur tanpa *diopyak-opyak*, dan dikerasi anak-anak ini sudah ada saling sadar akan kebutuhannya. Mengingat itu memang bukan perkara mudah perlu pelan-pelan karena semua masih proses pembelajaran maka kami buat aturan-aturan yang di mana ini bisa menjadi pedoman oleh para santri dalam kesehariannya ketika berada di pondok dan juga adanya strategi lain yaitu melalui pembiasaan-pembiasaan yang sifatnya baik, seperti nasehat dan teladan serta selalu memberikan semangat yang nantinya akan membawa pada peningkatan kedisiplinan santri.¹³⁷

Dalam pelaksanaan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo yang dikemukakan oleh bapak kiai juga diperkuat oleh pendapat beliau pengasuh putri yakni Ibu Nyai Khusniati Rofi'ah, bahwasanya:

Njih Mas, peningkatan kedisiplinan merupakan sesuatu yang penting yang harus dimiliki oleh setiap santri yang nantinya akan berimbas pada keseharian santri saat berada di pondok maupun saat pulang nantinya karena kenikmatannya akan terasa sekali ketika sampai saat ini sudah menjalankannya dengan baik ikhlas tanpa adanya paksaan.

Dalam penerapannya kami dibantu oleh para ustādh, dan para pengurus melalui adanya program-program, kajian-kajian, aturan-aturan, nasehat-nasehat, serta keteladanan yang nanti bisa diambil dan ditiru bagi para santri.¹³⁸

Berdasarkan jawaban dari pengasuh pondok yang mengemukakan bahwa kedisiplinan merupakan suatu hal yang penting yang harus dimiliki oleh seluruh santri. Maka dalam pelaksanaannya Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo dalam meningkatkan kedisiplinan santri ini melalui beberapa strategi di antaranya adanya tata tertib yang harus dipatuhi, pemberian nasehat-nasehat, serta adanya keteladanan bagi seorang santri.

Pernyataan di atas juga diperkuat dengan observasi yang dilakukan peneliti pada Senin, 07 Maret 2022 pukul 16.00 WIB, berdasarkan

¹³⁶ Lihat transkrip wawancara kode: 09/W/07-03/2022.

¹³⁷ Lihat transkrip wawancara kode: 09/W/07-03/2022.

¹³⁸ Lihat transkrip wawancara kode: 10/W/07-03/2022.

pengamatan yang dilakukan peneliti saat di lapangan bahwa dalam meningkatkan kedisiplinan santri adanya suatu peraturan yang dibuat oleh pengurus dengan persetujuan dari pengasuh dan harus dijalankan oleh pengurus dan para santri. Tidak ada pembeda antara santri pengurus dengan santri biasa semua wajib menjalankan aturan-aturan yang telah dibuat bersama. Karena memang aturan tata tertib pondok dibuat guna mengatur santri-santri yang di pondok agar tetap di jalan yang benar.¹³⁹

Selanjutnya hal yang sama berkaitan dengan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri melalui wawancara bersama Mas Khozinatul Asror selaku ketua pengurus putra bahwa:

Pendekatan komunikatif, yang mana ini kami terapkan sejak awal masuknya santri baru. Kita sosialisasikan melalui beberapa kegiatan seperti adanya MATSABA (Masa Ta'aruf Santri Baru), di sini santri baru mulai dikenalkan akan profil, sejarah, visi misi, ustādh-ustādh, organisasi, ekskul pondok serta aturan-aturan yang ada di pondok.¹⁴⁰

Adapun wawancara berkaitan dengan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri bersama pengurus lain yakni Mas Roinul Jamaludin selaku pengurus bagian sekretaris ungkapnya:

Strategi yang diterapkan adalah melalui adanya tata tertib, aturan-aturan dan norma-norma yang berlaku di pondok, kami sebagai pengurus selalu membantu kiai terutama dalam menjalankan adanya aturan santri yang telah dibuat pondok.¹⁴¹

Tata tertib ini dibuat guna untuk mengatur perilaku dan tindakan baik santri agar tetap pada jalan kebenaran dan tidak keluar dari norma-norma atau aturan-aturan berlaku di Pondok Pesantren Darussalam.

Selanjutnya wawancara bersama Mas Mah. Bukhori selaku pengurus bagian pendidikan juga menyatakan mengenai implementasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri bahwa:

¹³⁹ Lihat transkrip observasi kode: 11/O/7-03/2022.

¹⁴⁰ Lihat transkrip wawancara kode: 11/W/11-03/2022.

¹⁴¹ Lihat transkrip wawancara kode: 12/W/11-03/2022.

Memang dalam masalah kedisiplinan yang sering terjadi di pondok dan hampir semua lembaga mengalami masalah ini baik lembaga formal maupun nonformal, mau negeri maupun swasta sama saja pasti selalu ada masalah mengenai kedisiplinan. Tapi kami sebagai pengurus selalu mengusahakan agar penegakan aturan-aturan yang berlaku di pondok tetap berjalan, tujuannya apa? Membiasakan anak-anak disiplin, dan menjalani kehidupan pondok sesuai dengan aturan-aturan/norma yang berlaku, melatih menumbuhkan rasa tanggung jawab, dan membatasi perilaku-perilaku santri agar selalu pada kebenaran. *Kerono teng pondok kito dituntut ngempet, istiqomah dan tirakat ing dalem nyuprih ngilmu, supoyo ngilmu sing digoleki iku iso dadi manfaati lan amberkahi*. Maka penting adanya sebuah tata tertib dalam menjaga perilaku santri-santri agar berada pada jalan kebaikan.¹⁴²

Adanya tata tertib bertujuan untuk membentuk karakter santri agar selalu disiplin, tetap tertib, melatih tanggung jawab, dan membatasi perilaku-perilaku santri supaya tidak keluar jalur dan sesuai dengan norma yang ada di pondok. Karena dalam mencari ilmu di pondok butuh yang namanya *tirakat*, *istiqomah*, dan *ngempet* agar ilmu ini berkah dan bermanfaat. Maka di sinilah peran tata tertib sangat penting terutama dalam mengatur dan menjaga santri-santri agar berada pada jalan yang benar.

2) Nasehat

Adapun hasil wawancara peneliti ketika di lapangan berkenaan dengan implementasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam bersama Mas A. Khuzaini selaku pengurus putra bagian keagamaan, yaitu:

Terkadang nasehat itu diperlukan, karena untuk mengingatkan akan tugas dan kewajibannya. Tidak dipungkiri lama kelamaan santri memulai kebiasaan buruknya seperti, meninggalkan jama'ah, bolos ngaji, merokok, serta kebiasaan buruk lain yang umum dilakukan oleh santri. Jika itu dibiarkan terus menerus maka pondok ini tidak terlihat sebagai pendidikan untuk mendidik lahir dan batin sebagaimana mestinya. Karena melihat kebiasaan dan tingkah laku seperti itu akan membuat masyarakat memandang pondok itu buruk. Saya selaku pengurus ketika memberi nasehat kepada para santri itu tidak langsung mengatakan itu buruk, melainkan mengarahkan secara pelan-pelan karena masih proses belajar.¹⁴³

¹⁴² Lihat transkrip wawancara kode: 13/W/12-03/2022.

¹⁴³ Lihat transkrip wawancara kode: 14/W/12-03/2022.

Selanjutnya Mas Ahmad Khuzaini menambahkan pernyataannya bahwa:

Ketika kami sebagai pengurus ingin membenahi kebiasaan buruk santri, kami tidak langsung memberikan nasehat di mana nasehat itu langsung menyakiti hati santri, melainkan nasehat itu seperti sebuah motivasi kepada santri. Kemudian kami menjelaskan akan kesalahan dan meluruskannya.¹⁴⁴

Adanya nasehat bertujuan untuk mengingatkan, membenahi serta meminimalisir potensi kesalahan- kesalahan dan kebiasaan- kebiasaan buruk para santri agar tidak terulang kembali di masa yang akan datang sehingga dengan adanya nasehat yang baik maka dapat memunculkan energi positif dari dalam diri santri dan lebih semangat dalam berperilaku sesuai aturan yang berlaku di agama dan aturan yang berlaku di pondok.

Adapun hal sama berkaitan dengan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam peneliti tanyakan kepada salah satu pengurus bagian keamanan yakni Mas M. Bahruddin Maskur, ungkapnya:

Saya bersama teman-teman pengurus lain diberi wewenang dan tanggung jawab dalam mendisiplinkan para santri-santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo. Strategi atau cara yang kami lakukan adalah dengan melalui beberapa contoh kecil seperti, mengingatkan ketika santri lalai dalam berjamaah, mengikuti kegiatan, dll. Namun tidak di sini saja kami juga memberi contoh dengan kami para pengurus tertib dalam menjalani aturan-aturan yang berlaku. Dengan itu harapan saya dan para pengurus yang tertib dan aktif dalam menjalankan kedisiplinan mampu dijadikan contoh dan ditiru dalam kesehariannya saat di pondok maupun ketika pulang nantinya. Dengan selalu mengingatkan bahwa kedisiplinan itu penting, dan bahkan penting sekali! itu saja.¹⁴⁵

Pernyataan di atas juga diperkuat dengan observasi yang dilakukan peneliti pada Senin, 14 Maret 2022 pukul 18.50 WIB, berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti saat di lapangan bahwa dalam meningkatkan kedisiplinan santri juga melalui jalur pemberian nasehat-nasehat. Di mana

¹⁴⁴ Lihat transkrip wawancara kode: 14/W/12-03/2022.

¹⁴⁵ Lihat transkrip wawancara kode: 15/W/13-03/2022.

peneliti menemui beberapa aktivitas yang dilakukan oleh para pengurus ketika sebelum masuk waktu jam'ah, setiap pengurus memantau setiap kamar santri dengan memastikan untuk seluruh santri sudah siap berangkat ke masjid serta memberi peringatan yang sifatnya baik. Namun juga masih ada beberapa santri yang molor/ mengulur-ulur waktu dan menganggapnya remeh. Namun semua bisa diatasi dengan perlahan-lahan, butuh proses, pelan-pelan memberi pengertian yang baik sehingga tidak menyinggung hati santri.¹⁴⁶

Dari pernyataan tersebut dapat peneliti simpulkan bahwa implementasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri ini juga melalui pemberian nasehat. Di mana dalam penerapannya pengurus diberi wewenang dan tanggung jawab untuk membantu kiai dalam mencapai tujuannya dalam menegakkan kedisiplinan. Memang dalam penerapannya di lapangan tidak semudah apa yang dibayangkan, tetapi pengurus selalu berusaha menghimbau dan mengingatkan kepada santri akan pentingnya kedisiplinan baik tingkah/kondisi apapun terutama dalam sehari-hari saat di pondok.

3) Keteladanan

Peningkatan kedisiplinan santri di sini juga diterapkan melalui keteladanan, yaitu dengan memberi contoh baik perbuatan maupun tingkah laku yang berkaitan dengan kedisiplinan. Karena dalam kenyataannya, penerapan disiplin jika dilakukan dengan jalur menasehati saja dirasa kurang cocok, karena santri ini butuh contoh tindakan. Dengan memberi teladan atau contoh ini secara tidak langsung santri ini merasa puas karena yang dicontoh juga menerapkan kedisiplinan itu sendiri.

Adapun wawancara bersama salah satu pengurus bagian keamanan Mas M. Bachrudin Maskur menyatakan tentang kedisiplinan santri pondok:

¹⁴⁶ Lihat transkrip wawancara kode: 08/O/14-03/2022.

Strategi yang diterapkan pengurus dalam pembentukan kedisiplinan santri adalah melalui komunikasi dan memberi contoh atau meneladani mereka mas, yang mana dengan lewat inilah strategi paling enak dan cocok tanpa harus adanya kekerasan atau penekanan, memang kadang perlu penekanan tapi bagi saya lebih mengambil cara meneladani para santri. Karena ketika hati mereka terketuk maka mereka akan sadar, oohh iya disiplin ini bagus dan penting bagi keseharian saya. Jadi ketika sadar, mereka secara tidak langsung akan menjalankan kegiatan-kegiatan, aturan-aturan dengan senang tanpa ada paksaan atau lebih tepatnya menjalankannya dengan ikhlas.¹⁴⁷

Mengingatkan kedisiplinan dengan memberikan keteladanan kepada santri guna meningkatkan ketertiban dan keaktifan para santri dalam menjalankan berbagai kegiatan pondok, diharapkan para santri mampu menerapkan kesehariannya ketika berada di pondok maupun ketika berada di rumah.

Pertanyaan serupa peneliti bersama Mbak Rizqa Ziadatur Rohmah selaku pengurus bagian pendidikan berkaitan dengan implementasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri,ungkapnya:

Adanya aturan ini merupakan bentuk dari strategi-strategi bapak kiai, kami pengurus diberi wewenang dan tanggung jawab dalam membantu apapun, terutama dalam meningkatkan dan menegakkan kedisiplinan, ini melalui beberapa di antaranya: memberikan nasihat, keteladanan, dan akhlaqul karimah. Dengan harap para santri lain bisa mengambil contoh dari apa yang kami perbuat atau lakukan.¹⁴⁸

Pernyataan tersebut diperjelas oleh beliau pengasuh pondok Bapak KH.

M. Yasin Ashari *dawuhnya*:

Di sini dalam pelaksanaannya dibantu oleh pengurus, dan juga para ustādh, kita bersama-sama membentuk kedisiplinan para santri. Keteladanan merupakan suatu pemberian pembelajaran paling bagus, dengan kita memberi contoh yang bagus-bagus, baik tutur kata, kelakuan, tindakan tanpa adanya paksaan diharapkan bisa dicontoh dan diambil nilainya. Seperti adanya kegiatan jama'ah di masjid ini selalu kita tekankan karena jamaah itu penting sekali.

kita ajak dan kita ingatkan bahwa jamaah itu kewajiban dan harus dilaksanakan bahkan menjadi suatu kebutuhan bagi kita sebagai seorang muslim.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Lihat transkrip wawancara kode: 15/W/13-03/2022.

¹⁴⁸ Lihat transkrip wawancara kode: 03/W/08-03/2022.

¹⁴⁹ Lihat transkrip wawancara kode: 09/W/07-03/2022.

Pernyataan di atas juga diperkuat dengan observasi yang dilakukan peneliti pada Senin, 14 Maret 2022 pukul 19.50 WIB, berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti saat di lapangan bahwa strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri juga melalui adanya keteladanan yang peneliti temui ketika kegiatan Madin Wusṭo. Di mana para pengurus ini memang diberi wewenang dan tanggung jawab oleh kiai dalam membantu menyelesaikan apa yang menjadi tujuan kiai. Peneliti menemui bahwa dari para pengurus ini memberi contoh dengan berangkat tepat waktu sebelum kegiatan *ta'lim* dimulai dan menyisakan beberapa pengurus bagian keamanan dan pendidikan untuk keliling kamar memastikan bahwa semua santri sudah tidak ada lagi di kamar dan sudah siap di tempat *ta'lim* untuk mengikuti kegiatan belajar-mengajar.¹⁵⁰

Dari ketiga pernyataan di atas dapat peneliti tarik kesimpulan, bahwa implementasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri ini melalui keteladanan-keteladanan yang sifatnya mengajak pada kebaikan, memberi contoh baik tutur kata, tindakan, maupun perbuatan sehingga santri mampu meniru dan mengambil contoh dalam sehari-hari.

3. Evaluasi dan Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

Setelah perencanaan, pelaksanaan, maka pada tahap terakhir yang ada dalam perumusan manajemen strategi adalah evaluasi. Evaluasi merupakan suatu keharusan dalam suatu organisasi kelembagaan. Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari selalu melakukan evaluasi dalam setiap program-program yang telah terlaksana guna melihat tingkat keberhasilannya.

¹⁵⁰ Lihat transkrip observasi kode: 09/O/14-03/2022

Setelah peneliti terjun di lapangan ada beberapa fakta yang ditemukan mengenai evaluasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari, hal tersebut dapat diambil dari hasil wawancara dan observasi, sebagai berikut:

Wawancara peneliti lakukan bersama Mbak Rizqa Ziadatur Rohmah selaku pengurus bagian pendidikan berkenaan dengan evaluasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri, bahwa:

Pelaksanaan evaluasi di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo dilakukan satu bulan sekali oleh pengurus dan pengasuh, rapat evaluasi tersebut diadakan sebagai wadah penyampaian evaluasi kerja pengurus dan evaluasi dilakukan berkaitan dengan beberapa persoalan/permasalahan di pondok. Dimulai dari masing-masing devisi merekap permasalahan yang dihadapi ketika di lapangan. Apabila salah satu dari devisi memiliki kekurangan dalam kegiatan yang dimiliki, maka akan dicari solusi bersama anggota-anggota lain dalam penyelesaiannya.¹⁵¹

Pernyataan tersebut Mbak Rizqa Ziadatur Rohmah juga menambahkan bahwa:

Semua yang terlibat dalam rapat diberikan hak untuk berbicara mulai dari anggota pengurus hingga kiai dan akan dilakukan kegiatan perbaikan setelah diketahui kelebihan dan kelemahannya di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo, sehingga secara tidak langsung tujuan akhir dari evaluasi adalah perbaikan untuk menjadi lebih baik.¹⁵²

Kemudian hal yang sama ditanyakan kepada Mas Mah Bukhori selaku pengurus berkaitan dengan evaluasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo selaku santri tahfidz yang menyatakan bahwa:

Evaluasi ini sering dilakukan setiap bulan, tiga bulan, tiap semester dan tahunan untuk mengukur sejauh mana tingkat keberhasilan selama program berjalan. Saya sebagai pengurus selalu terlibat dalam evaluasi yang ada di pondok, yang mana pengasuh dalam evaluasinya tidak sendiri namun melibatkan beberapa pihak seperti para ustadh dan para pengurus. Saya diberi wewenang dan tanggung jawab dalam membantu program-program pondok agar terlaksana dengan baik. Maka, ketika ada evaluasi para pengurus dilibatkan guna menyampaikan hasil atau kendala ketika di lapangan dan hal ini bisa menjadi

¹⁵¹ Lihat transkrip wawancara kode: 03/W/08-03/2022

¹⁵² Lihat transkrip wawancara kode: 03/W/08-03/2022

koreksi untuk perencanaan strategi kedepannya.¹⁵³
13/W/12-03/2022

Hal serupa juga peneliti tanyakan bersama Mas Khozinatul Asror selaku ketua pengurus tentang evaluasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo, bahwa:

Diadakannya evaluasi guna mengukur sejauh mana tingkat kesuksesan program kegiatan yang telah dibuat serta guna mencari permasalahan-permasalahan yang dihadapi ketika menjalankannya. Di samping itu evaluasi sebagai bahan koreksi untuk pertimbangan kedepannya dan membangkitkan semangat batu untuk solid dalam bekerjasama. Evaluasi ini diikuti oleh beberapa pihak seperti, pengasuh putra, pengasuh putri, ustādh-ustādh, dan para pengurus. Faktor internal dan eksternal harus lebih dulu dikoreksi dan diperhatikan, apakah diubah atau diperbaiki dan dipertahankan. Karena sifatnya yang penting, evaluasi ini bisa memberi pandangan kedepan bagi pesantren untuk dapat melangkah menuju kualitas pendidikan pesantren yang lebih baik.¹⁵⁴

Pernyataan di atas juga diperkuat dengan observasi yang dilakukan peneliti pada Senin, 15 Maret 2022 pukul 10.00-10.30 WIB, berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan saat berada di lapangan bahwa evaluasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan hafalan al-Qur'an kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo selalu mengadakan evaluasi atas setiap program-programnya. Evaluasi merupakan suatu hal yang tidak bisa ditinggalkan karena evaluasi sendiri berguna untuk melihat seberapa sukses program kegiatan pondok pesantren berjalan. Faktor internal dan eksternal harus lebih dulu dikoreksi dan diperhatikan, apakah diubah atau diperbaiki dan dipertahankan. Pelaksanaannya biasanya dilakukan setiap bulan, triwulan, tiap semester, dan tahunan. Karena sifatnya yang penting, evaluasi ini bisa memberi pandangan kedepan bagi pesantren untuk dapat melangkah menuju kualitas pendidikan pesantren yang lebih baik.¹⁵⁵

Berdasarkan beberapa hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan di

¹⁵³ Lihat transkrip wawancara kode: 13/W/12-03/2022

¹⁵⁴ Lihat transkrip wawancara kode: 11/W/11-03/22

¹⁵⁵ Lihat transkrip observasi kode: 10/O/15-03/2022

Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri selalu melakukan evaluasi-evaluasi atas setiap program kegiatan yang ada di pondok. Evaluasi ini biasanya dilakukan bulanan, triwulan, tiap semester, dan tahunan. Evaluasi bulanan dan triwulan biasanya menyangkut kegiatan-kegiatan yang sifatnya harian dan untuk evaluasi tiap semester dan tahunan ini biasanya menyangkut evaluasi lengkap secara keseluruhan untuk direkap dan dikoreksi untuk pembenahan kedepan dalam menentukan perencanaan. Dalam pelaksanaannya evaluasi ini diikuti oleh beberapa pihak seperti, pengasuh putra, pengasuh putri, ustādh-ustādh, dan para pengurus.

4. Implikasi Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

Setiap perencanaan, setiap pelaksanaan, maupun setiap tindakan yang ada dalam setiap lembaga organisasi terutama di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari tentunya terdapat konsekuensi, imbas atau dampak dari beberapa hal tersebut. Dengan mengetahui itu, implikasi juga dapat diibaratkan dengan dampak yang ditimbulkan dari penerapan program-program kebijakan pondok.

Berdasarkan pendapat peneliti, maka penekanan peneliti adalah pada dampak yang terjadi akibat munculnya perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo.

Setelah peneliti terjun di lapangan ada beberapa fakta yang ditemukan mengenai implikasi/dampak strategi kepemimpinan kiai, hal tersebut dapat diambil dari hasil wawancara bersama ketika ditanyai mengenai dampak yang mereka rasakan setelah mengikuti kegiatan-kegiatan beliau dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan

kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo, sebagai berikut:

Wawancara peneliti lakukan bersama Mbak Maktia Lukluil Maknun selaku santri tahfidz berkenaan dengan implikasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri, bahwa:

Manfaat banget, sebenarnya ketika kita membaca lalu menghafalkannya ini merupakan bentuk kita dekat Allah Swt dan itu dapat digaris bawahi. Dengan adanya kegiatan-kegiatan seperti setoran hafalan 3 kali, muroja'ah bersama bu nyai, bersama bu hawin, serta adanya majelis khataman bulanan ataupun mingguan ini sangat terasa, secara tidak langsung itu merupakan bentuk menjaga hafalan al-Qur'an, secara tidak langsung membentuk kelancaran dalam hafalan.¹⁵⁶

Kemudian hal yang sama ditanyakan kepada Mbak Maratus Sholihah berkaitan dengan dampak strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo selaku santri tahfidz yang menyatakan bahwa:

Program hafalan di sini salah satunya adalah melalui muroja'ah mingguan, ini dilaksanakan bersama beliau bu nyai sekaligus pengasuh putri di samping itu beliau bisa memantau perkembangan santri tahfidz baik muroja'ah maupun *ziyadah*. Menurut saya ya *apik-apik ae*, karena dengan adanya pantauan dari beliau secara otomatis mbak tahfidz berusaha *sregep* dan *lanyah* setorane biar *ndak didukani*. Namun kami juga menyadari usaha beliau itu juga tujuannya untuk kami para mbak-mbak tahfidz agar selalu muroja'ah.¹⁵⁷

Hal tersebut juga dipertegas oleh beliau pengasuh pondok putri Ibu Hj. Nyai Khusniati Rofi'ah bahwasanya:

Hafalan al-Qur'an, berbicara mengenai dampak dari strategi pasti ada entah itu kecil maupun besar. Memang secara singkat tidak bisa dilihat langsung butuh proses, pelan-pelan, dan semua masih belajar, dalam kenyataannya itu terasa dalam kesehariannya mereka, misalnya nggeh! adanya muroja'ah mingguan yang di situ langsung *kula* pimpin, *kula* pantau dan awasi..., baik dari kelancaran hafalan, pengucapan lafadz atau makhori jul huruf, serta penggunaan tajwid itu secara tidak langsung saya melihatnya. Intinya dari semua itu muroja'ah karena muroja'ah itu penting karena di manapun, kapanpun santri harus tetap muroja'ah terutama agar hafalan anak-anak ini tetap terjaga dengan baik.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Lihat transkrip wawancara kode: 06/W/09-03/2022.

¹⁵⁷ Lihat transkrip wawancara kode: 07/W/09-03/2022.

¹⁵⁸ Lihat transkrip wawancara kode: 05/W/07-03/2022.

Kemudian hal yang sama ditanyakan kepada Bapak Kiai H. M. Yasin Ashari selaku pengasuh putra Pondok Pesantren Darussalam yang berkaitan dampak strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di pondok pesantren Darussalam yang menyatakan bahwa:

Memang dalam merubah *mindset* yang awalnya merasa dipaksa dan ditekan menjadi sebuah kesadaran dan kebutuhan, ini bukan perkara gampang butuh waktu, butuh proses yang cukup lama. Misal, ketika menjalankan jama'ah, diniyah, ngaji, dll itu ketika ia sadar dan butuh maka secara tidak langsung akan menjalankannya dengan senang hati tanpa adanya paksaan, ini yang diharapkan dari penanaman disiplin. Untuk dampak ini sudah mulai terlihat dari keseluruhan santri saat menjalani apapun, meskipun kadang sebagian kecil tapi itu hal wajar karena semua masih proses pembelajaran. Namun kami, para ustādh, dan para pengurus tetap selalu berusaha menjalani bersama-sama dalam mencapai itu semua.¹⁵⁹

Kemudian, pertanyaan yang sama berkaitan dengan implikasi dari strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri bersama pengurus pondok bagian sekretaris Mas Roinul Jamaludin, yang menyatakan:

Setiap strategi yang beliau terapkan terutama dalam kedisiplinan ini sangat terasa dalam keseharian santri semisal dalam berjama'ah sholat, itu bisa dilihat dari cara santri menjalankan tanggung jawab dan kewajiban saat menjalankan sholat tanpa ditegur petugas keamanan atau pengurus yang lain. Karena kedisiplinan merupakan suatu yang penting dan harus dijalankan.¹⁶⁰

Adapun yang diungkapkan oleh salah satu pengurus bagian pendidikan berkaitan dengan implikasi dari strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan, santri bersama Mas Bukhori yang menyatakan:

Kami sebagai pengurus sangat menekankan pada hal disiplin. Kami diberi wewenang dan tugas dalam membantu pengasuh dalam menjalankan program-programnya. Setiap adanya kegiatan-kegiatan yang dijalani, kami sebagai pengurus turut andil dalam pelaksanaannya, jadi di samping mendisiplinkan santri *kulo kalian rencang-rencang* pengurus juga menerapkan disiplin pada diri. Secara tidak langsung ini memberi contoh. Dari beberapa strategi yang bapak terapkan ini sangat terasa saat kegiatan-kegiatan pondok berjalan, tanpa *diopyak-opyak* santri ini sudah mulai sadar dan mau datang ikut pengajian dengan tepat waktu. Ini menandakan bahwa santri udah disiplin dan patuh akan apa yang harus ia kerjakan.¹⁶¹

¹⁵⁹ Lihat transkrip wawancara kode: 09/W/07-03/2022.

¹⁶⁰ Lihat transkrip wawancara kode: 12/W/11-03/2022.

¹⁶¹ Lihat transkrip wawancara kode: 13/W/12-03/2022.

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa dampak strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo sudah mulai terasa dan terbentuk baik dalam pelaksanaan hafalan al-Qur'an dari segi kelancaran, *tafsih*, dan hukum tajwid. Adapun dampak dari kedisiplinan dapat dilihat dari pelaksanaan jama'ah, pelaksanaan Madin, muroja'ah santri, serta kegiatan-kegiatan lainnya santri sudah mulai istiqomah dalam proses pembelajaran, santri sudah mulai tertib, dan sedia saat ustādh sudah hadir maupun belum hadir.

C. Analisa dan Pembahasan

1. Perencanaan Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

Dengan berkembangnya zaman sekarang, banyak pesantren yang telah berdiri, khususnya di Kabupaten Ponorogo, di mana setiap pesantren memiliki visi, misi dan tujuan yang berbeda untuk dicapai. Pencapaian tujuan tersebut tentunya membutuhkan inovasi dan perspektif dalam mengembangkan berbagai jenis strategi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Strategi menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip Sukristono, strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.¹⁶² Sedangkan konsep perencanaan menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, perencanaan adalah kemampuan manajer untuk memilih dari tujuan, kebijakan, prosedur, dan pilihan program. Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berkaitan dengan penentuan tujuan, kebijakan,

¹⁶² Rahim Rahman and Radjab Enny, *Manajemen Strategi* (Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2016), 4.

tahapan, dan program dari alternatif-alternatif yang ada.¹⁶³

Dalam bukunya, Sulusu menambahkan Kotten membagi bentuk-bentuk strategi menjadi empat bagian, antara lain:¹⁶⁴

- 1) Strategi Organisasi (*Corporate Strategy*)
- 2) Strategi Program (*Program Strategy*)
- 3) Strategi Pendukung Sumber Daya (*Recourse Support Strategy*)
- 4) Strategi Kelembagaan (*Institusional Strategy*)

Dari teori di atas mengenai perencanaan dan strategi dapat peneliti maknai bahwa pengertian perencanaan strategi adalah kebijakan-kebijakan yang diambil seorang pemimpin dalam menentukan strategi. Perencanaan strategi atau lebih dikenal terlebih dahulu dengan perencanaan jangka panjang. Namun untuk saat ini lebih populer dengan sebutan perencanaan strategi karena mempunyai makna yang lebih menyeluruh dan tepat. Strategi yang dimaksud adalah suatu cara, metode, atau sarana yang didesain dalam bentuk kegiatan untuk memperoleh tujuan akhir.

Dengan berbagai kenyataan yang ada di lapangan serta hasil wawancara yang peneliti dapati bahwa dalam konsep perencanaan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo memiliki tiga komponen dari perencanaan strategi kepemimpinan, yang terdiri dari:

- a. Menganalisa strategi (*analysis strategic*)
- b. Penetapan arah dan tujuan (*setting strategi direction*)
- c. Tindakan perencanaan (*action planning*)

Pertama, yaitu menganalisa strategi kepemimpinan merupakan suatu kegiatan menganalisa lingkungan pesantren baik dari internal maupun eksternal. Dalam

¹⁶³ Iwan Purwanto, *Manajemen Strategi: Pedoman Jitu dan Efektif Membidik Sasaran Perusahaan melalui Analisis Aspek Internal dan Eksternal* (Bandung: CV. Yrama Widya, 2012), 48.

¹⁶⁴ Sulusu, *Pengambilan Keputusan Strategik: Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit* (Jakarta: Grasindo, 2006), 105.

menganalisa lingkungan internal dan eksternal pondok, peneliti menggunakan analisis SWOT yang merupakan singkatan dari *strenght*, *weakness*, *opportunities*, dan *threat*. Dapat digambarkan bahwa *strenght* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) tersebut berada di dalam diri pemimpin, sedangkan *opportunities* (peluang) dan *threat* (ancaman) tersebut berada di luar individu pemimpin tersebut.

Internal	Strenght	Weakness
Eksternal	Opportunities	Threat

Gambar 4.1 Analisis SWOT

Penjelasan lebih rinci tentang pentingnya masing-masing komponen SWOT dalam konteks perencanaan strategi kepemimpinan kiai untuk meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo sebagai berikut:

a. *Strenght* atau kekuatan/keunggulan

Sumber dalam diri individu seorang pemimpin menyangkut kemampuan, kecerdasan, keilmuan, kelebihan-kelebihan yang menjadi modal dasar untuk mengembangkan kekuatan dalam bersaing. Perencanaan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri telah diterapkan, dan beliau mampu memahami kekuatan dan kelebihan yang harus ia gunakan untuk berkembang, sekaligus sebagai bentuk pengabdian sebagai sosok kiai dan mengamalkan keilmuannya kepada anak-anak santrinya.

b. *Weakness* atau kelemahan

Dapat kita paparkan ketidakadaan kekuatan dalam diri seorang pemimpin (pengasuh). Dalam proses pengembangannya sebagai pengasuh sekaligus pemimpin pesantren beliau menyadari masih banyaknya kekurangan dalam diri beliau, namun beliau tetap semangat dan istiqomah memperbaiki diri karena

perbaikan terus menerus ke arah lebih baik merupakan hal yang baik menuju pencapaian yang lebih tinggi sehingga pengalaman beliau terasa. Sehingga dalam perencanaan kepemimpinan kiai mampu meminimalisir atas kekurangan yang dimiliki.

c. *Opportunities* atau peluang

Faktor yang berasal dari luar individu pemimpin. Dalam hal ini implementasinya peluang yang ada pada eksternal beliau banyak sekali, karena kharisma dan kepemimpinannya yang dimiliki beliau mampu memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Banyak orang luar berkumpul untuk mengembangkan pesantren.

d. *Threat* atau ancaman

Faktor yang berasal dari luar individu seorang kiai yang dapat mengakibatkan pengembangan beliau sulit bahkan dapat terhalangi. Sedangkan realita yang ada pada perencanaan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri banyak rintangan dan halangan. Dengan strategi kepemimpinan kiai, Bapak pengasuh yaitu KH. M. Yasin Ashari mencoba untuk selalu mampu mengurangi-mengurangi kesulitan tersebut sehingga dapat meminimalisirnya dengan baik dan maksimal.

Kedua, adalah penetapan arah dan tujuan. Dengan arah dan tujuan pada perencanaan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri maka langkah yang dapat diambil akan lebih terarah dan tujuan-tujuan akan tercapai. Dalam penetapan arah dan tujuan sudah jelas, terukur, kesepakatan bersama yaitu dalam penetapannya diputuskan dan disetujui oleh beberapa ustādh dan pengurus pondok, serta penetapan arah dan tujuan sudah sesuai target waktu sehingga jelas, efektif dan efisien.

Komponen ketiga mengenai bagaimana perencanaan strategi kepemimpinan kiai

dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri adalah tindakan dari sosok pemimpin. Dalam tindakannya sendiri kiai pastinya tidak sendiri namun kiai memberi wewenang dan tanggung jawab lebih kepada beberapa pihak seperti ustādh-ustādh dan pengurus pondok dalam mengimplementasikan strategi-strategi yang telah dibuat.

2. Implementasi Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

T. Handoko berpendapat bahwa pelaksanaan strategi harus melalui mekanisme koordinasi, berikut mekanismenya; 1) herarki manajerial yang mana merupakan rantai perintah, wewenang formal, dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integritas bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat, 2) aturan dan prosedur merupakan keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin, 3) rencana dan penetapan tujuan merupakan pengkoordinasian melalui pengarahan seluruh satuan organisasi terhadap beberapa sasaran yang sama.¹⁶⁵

Dari teori tersebut memperlihatkan bahwa pelaksanaan strategi harus melalui mekanisme-mekanisme koordinasi yang mana adanya herarki manajerial, aturan dan prosedur, dan rencana dan penetapan tujuan. Implementasi strategi merupakan pelaksanaan atau penerapan dari sebuah strategi yang telah ditetapkan. Kemudian dari hasil observasi, pengamatan, dan wawancara yang telah dilaksanakan oleh peneliti bahwa implementasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo, sebagai berikut:

¹⁶⁵ T. Hani Handoko, Op. Cit., 197.

a. Hafalan Al-Qur'an

Beberapa strategi yang diterapkan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo:

1) Setoran 3 kali Sehari

Memandang kondisi santri yang kebanyakan merupakan mahasiswa dengan tugas sangat banyak serta pula berkeinginan jadi penghafal al-Qur'an pasti tidaklah gampang. Tetapi pesantren sanggup menyakinkan bahwasanya perihal tersebut menjadi hal yang normal dan wajar di tengah-tengah banyak aktivitas kuliah.

Hasil dari dokumentasi yang peneliti lakukan di lapangan melihat bagaimana seorang kiai dalam menerapkan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri yang dalam setoran 3 kali sehari. Di mana pelaksanaannya itu *ba'da* Subuh setoran tambah hafalan, *ba'da* Ashar setoran muroja'ah yang dihafal saat Subuh, dan *ba'da* Isya' setoran muroja'ah mengulang hafalan yang sudah lama. Karena inti dari menghafal al-Qur'an adalah muroja'ah, di manapun, kapanpun, tetap selalu muroja'ah agar kemurnian hafalan tetap terjaga.

Hal tersebut sudah diberitahukan sejak santri masuk dan ikut program hafalan, santri lama yang tinggal di pondok pesantren memberi nasehat kepada para santri baru untuk kegiatan setoran hafalan dilakukan 3 kali sehari. Hal ini dilakukan agar tidak ada kebingungan bagi santri yang baru gabung program hafalan. Di samping itu menjadi persiapan para mahasiswa yang mana terdapat sertifikasi Baca Tulis Al-Qur'an dan Praktik Ibadah di semester 8. Di mana Sertifikasi ini menjadi syarat untuk bisa mendaftar Ujian Skripsi/Munaqosah.

2) Majelis Khataman

Majelis khataman ini merupakan suatu perkumpulan yang di mana

terdiri dari beberapa orang Islam dalam rangka khataman al-Qur'an dengan tujuan mendekatkan diri dengan Allah Swt serta mendapat pertolongan dari al-Qur'an nantinya di kelak hari Kiamat.

Berdasarkan fakta yang ada serta hasil observasi dan pengamatan yang ada di lapangan bahwa strategi kepemimpinan kiai di sini dalam rangka menjaga hafalan al-Qur'an santrinya adalah dengan membuat program majelis khataman bagi santri-santri tahfidz. Di mana santri tahfidz terbentuk dalam dua majelis khataman dan setiap majelis itu terbagi 15 juz. Kegiatan khataman ini dilaksanakan biasa sekali dalam sebulan oleh santri tahfidz. Strategi ini beliau gunakan agar santri tahfidz bisa menjaga hafalannya melalui khataman al-Qur'an dan tetap muroja'ah dalam hafalan, karena muroja'ah itu penting dan harus dibiasakan.

3) Murojaah Mingguan

Muroja'ah mingguan untuk pelaksanaannya dilakukan dalam setiap Minggu pagi *ba'da* Subuh di mana santri kumpul bersama dalam satu majelis dengan bergerombol dan dipimpin oleh bu nyai. Adanya muroja'ah harian ini membuat santri tetap muroja'ah dalam kesehariannya dan menjaga hafalan agar tetap lancar. Harapannya dengan adanya kegiatan ini menjadikan santri termotivasi agar tetap muroja'ah dalam menjaga hafalannya dan peran bu nyai di sini sebagai pembimbing sekaligus pengawas dalam jalannya kegiatan.

4) Ujian Muhafadhoh Tahfidz

Kesuksesan dari setiap program-program tahfidz bisa dilihat dari adanya ujian muhafadhoh. Dari fakta yang ada di lapangan, Pondok Pesantren Darussalam dalam mengadakan ujian muhafadhoh ini dilakukan dua kali dalam setahun dengan setiap ujian 5 juz. Adanya ujian ini merupakan bentuk evaluasi selama setengah tahun dalam program hafalan. Adanya ujian ini perwujudan

dari pola evaluasi selama separuh tahun dalam rancangan hafalan. Adapun tujuannya antara lain:

- a) Untuk mengetahui pencapaian akhir hafalan santri
- b) Untuk mengetahui keefektifan dalam usaha pembelajaran;
- c) Untuk menetapkan tingkat prestasi dalam kategori sangat baik, baik, cukup, kurang, sangat kurang, dan gagal

Untuk menuju hasil yang memuaskan dalam menghafal al-Qur'an memang bukan perkara mudah. Dalam penerapannya kiai menggunakan tolak ukur atau indikator di mana sebagai acuan dalam menilai apakah hafalan ini dikatakan berkualitas atau tidak. Namun di sini indikator yang digunakan beliau dalam rangka menilai mutu hafalan al-Qur'an santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo adalah kelancaran dalam hafalan, hukum tajwid, serta pelafalan huruf atau *makhorijul huruf*.

b. Peningkatan Kedisiplinan Santri

Disiplin adalah kunci keberhasilan, dengan kedisiplinan semua yang kita alami akan terkoordinasi dengan baik dan sesuai dengan program dan tujuan yang telah kita tetapkan. Namun dalam realita yang ada kedisiplinan ini mulai luntur. Istilah jam molor sudah membudaya di antara kita. Bahkan ketika kita membuat rencana selalu diberikan waktu yang bukan sesuai target. Jika hal ini dibiarkan maka sebenarnya kita sedang belajar tidak disiplin. Namun mengatasi itu beliau pengasuh pondok pesantren selalu mengutamakan kedisiplinan dalam sehari-hari. Adapun fakta yang peneliti temui saat mengadakan penelitian di Pondok Pesantren Darussalam, beberapa strategi yang diterapkan dalam meningkatkan kedisiplinan santri:

1) Tata Tertib

Setiap kegiatan yang akan diterapkan sekolah, pastilah melewati tahap

penyusunan, karena pada tahap ini konsep dari sebuah kegiatan dibuat agar terarah dan sesuai harapan. Begitu juga dalam membuat sebuah tata tertib santri, yang mana dengan adanya tata tertib ini secara tidak langsung akan membentuk karakter santri-santri. Adanya tata tertib ini dengan harapan mampu menertibkan para santri agar tidak keluar batas-batas norma-norma dan aturan yang telah ditetapkan bersama.

2) Nasehat

Nasehat merupakan ungkapan yang disampaikan kepada seseorang yang berisi pelajaran-pelajaran dan bersifat baik. Nasehat juga merupakan bentuk perintah yang diarahkan pada seseorang agar mau melakukan tindakan tertentu dengan memberi petunjuk. Dalam hal ini nasehat menjadi cara yang memiliki tujuan untuk mengingatkan seseorang dalam menjalankan kebaikan atau aturan.

Dari hasil penelitian di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo, peneliti menemukan adanya penerapan nasehat yang diungkapkan oleh sosok kiai terhadap anak-anaknya atau santri-santrinya terutama dalam meningkatkan kedisiplinan santri. Namun dalam penerapannya pastinya kiai tidak sendiri, dibantu para ustādh dan seluruh pengurus. Dengan diadakannya tindakan nasehat ini bisa menyadarkan bahwa kedisiplinan itu penting bagi seorang santri.

3) Keteladanan

Keteladanan merupakan perilaku yang dilakukan baik sengaja ataupun tidak disengaja dalam memberi contoh bagi yang melihat dan mengetahuinya. Dari data yang peneliti dapati saat berada di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo dalam menerapkan kedisiplinan ini melalui keteladanan yang diterapkan oleh sosok kiai, para ustādh dan para pengurus diberi

wewenang dalam mendisiplinkan para santrinya. Kiai dalam membentuk karakter disiplin santri ini melalui keseharian beliau dalam bersikap, bersifat, serta berbuat yang mengarah pada perbuatan baik yang ditiru. Hal tersebut juga dijalankan oleh beberapa ustādh terutama dalam kegiatan belajar-mengajar, serta para pengurus yang diberi wewenang dalam membantu kiai dalam mencapai tujuannya.

3. Evaluasi Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

M.Chabib Thoha mendefinisikan evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolok ukur untuk memperoleh kesimpulan.¹⁶⁶

Teori di atas menunjukkan bahwa evaluasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk melihat suatu keadaan obyek dan dinilai seberapa tingkat keberhasilan program berjalan dan menjadi pertimbangan untuk kedepannya dalam menentukan perencanaan strategi organisasi.

Kemudian yang terakhir dari tahapan manajemen strategik yaitu evaluasi di mana setelah dilakukannya perencanaan serta implementasi atas strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo, strategi terakhir adalah mengadakan evaluasi strategi.

Evaluasi merupakan suatu kewajiban dan harus dilakukan ketika program-program sudah terselesaikan. Melalui program itulah bisa diketahui bagaimana efektifitas suatu program dalam mencapai tujuan pesantren. Dapat dilakukan peniaian atas program kegiatan yang memerlukan penyempurnaan dan perbaikan. Maka dari itu,

¹⁶⁶ M. Chabib Thoha, *Teknik Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 1990), h.17.

setiap program yang telah terlaksana harus membutuhkan evaluasi guna penilaian hasil akhir.

Pondok Pesantren Darussalam Ponorogo selalu mengadakan evaluasi pada setiap program kegiatan yang telah mereka jalankan. Karena dengan evaluasi atas program-program kegiatan dapat dinilai tingkat keberhasilannya. Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri selalu mengadakan evaluasi atas setiap program kegiatan yang ada di pondok.

Evaluasi ini biasanya dilakukan bulanan, triwulan, tiap semester, dan tahunan. Evaluasi bulanan dan triwulan biasanya menyangkut kegiatan-kegiatan yang sifatnya harian dan untuk evaluasi tiap semester dan tahunan ini biasanya menyangkut evaluasi lengkap secara keseluruhan untuk direkap dan dikoreksi untuk pembenahan kedepan.

Dalam pelaksanaannya evaluasi ini diikuti oleh beberapa pihak seperti, pengasuh putra, pengasuh putri, ustādh-ustādh, dan para pengurus. Dianggap penting dan tidak bisa ditinggalkan karena evaluasi menyangkut semua rekapan hasil semua kegiatan untuk dipertimbangan dan dikoreksi sehingga mampu memberi pandangan dalam menentukan strategi perencanaan ke depan.

4. Implikasi Strategi Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Al-Qur'an dan Kedisiplinan Santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

Dampak positif menjadi target utama dari strategi kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri. Dampak ini bermacam bentuknya ada baik ada juga yang buruk, ada yang positif dan ada yang negatif, itu semua tergantung dari yang merasakan langsung akibat dari adanya strategi kepemimpinan.

Peran penting dalam tercapainya proses strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri tidak hanya oleh kiai

sendiri namun juga peran dukungan dari beberapa ustadh, dan para pengurus. Bahkan dalam penerapannya kiai juga saling koordinasi dengan para ustadh dan santri bagian pengurus demi tercapainya tujuan peningkatan. Pandangan Sallis yang dikutip dari Fadhli mengungkapkan ada banyak indikator mutu yang baik di lembaga pendidikan. Antara lain: 1) *high moral values*; 2) *excellent examination results*; 3) *the support of parents, business and the local community*; 4) *plentiful resources*; 5) *the application of the latest technology*; 6) *strong and purposeful leadership*; 7) *the care and concern for pupils and students*; 8) *a well-balanced and challenging curriculum*. Pandangan ini menjelaskan bahwa sekolah yang bermutu dan baik harus memiliki: 1) nilai-nilai moral/karakter yang tinggi; 2) hasil ujian yang sangat baik; 3) dukungan orang tua, dunia usaha dan masyarakat setempat; 4) sumber daya berlimpah; 5) implementasi teknologi terbaru; 6) kepemimpinan yang kuat dan memiliki tujuan (visi); 7) kepedulian dan perhatian bagi siswa; 8) kurikulum yang seimbang dan relevan.¹⁶⁷

Sedangkan kemampuan menghafal al-Qur'an seseorang dapat dilihat dari tiga aspek, di antaranya: kelancaran, kesesuaian bacaan dengan kaidah ilmu tajwid, dan *fashahah*.

a. Kelancaran dalam menghafal al-Qur'an

Salah satu ingatan yang baik adalah kesiapan, yang mana bisa menciptakan hafalan dengan mudah saat dibutuhkan.¹⁶⁸

b. Kesesuaian bacaan dengan kaidah ilmu tajwid

- 1) Makharijul huruf (tempat keluarnya huruf)
- 2) Shifatul huruf (sifat atau keadaan ketika membaca huruf)
- 3) Akhkumul huruf (huruf atau kaidah bacaan)
- 4) Akhkumul mad wa Qashr (hukum panjang dan pendeknya bacaan)¹⁶⁹

¹⁶⁷ Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan", Tadbir Vol. 1, No. 02 (2017), 217.

¹⁶⁸ Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2003), 128.

c. *Faṣōḥah*

- 1) *Al-wafu wa al-ibtida'* (kecepatan berhenti dan memulai bacaan al-Qur'an)
- 2) *Mura'atul huruf wa al-ḥarokat* (menjaga keberadaan huruf dan harokat)
- 3) *Mura'atul kalimah wa al-ayat* (menjaga dan memelihara keberadaan ayat)¹⁷⁰

Dari ketiga indikator tersebut dapat menjadi acuan dalam sebuah tolak ukur kualitas hafalan al-Qur'an santri, di mana ketika hafalan santri ini sudah memenuhi dari kelancaran, kesesuaian tajwid, serta *fāsih* maka bisa dikatakan bahwa hafalan santri ini berkualitas atau bermutu.

Kedisiplinan yang dikatakan Atheva dalam penelitian Elly melalui Jurnal Pesona Dasar yang memamparkan perihal tanda-tanda lingkungan yaitu:

- a. Selalu mematuhi peraturan atau tata tertib yang ada.
- b. Selalu melaksanakan tugas dan kewajiban yang diterimanya dengan tepat waktu.
- c. Kehidupannya tertib dan teratur.
- d. Tidak mengulur-ulur waktu dan menunda pekerjaan.¹⁷¹

Maka dari pemahaman tersebut peneliti simpulkan bahwa seseorang bisa dikatakan disiplin jika orang tersebut sudah menuruti aturan yang tersua di suatu hukum pesantren, melaksanakan segala tugas dan kewajibannya sebagai seorang santri dengan tepat waktu, serta memiliki kepribadian diri yang tertib dan teratur, serta seorang tersebut tidak mengulur waktu sehingga dapat menunda-nunda pekerjaan.

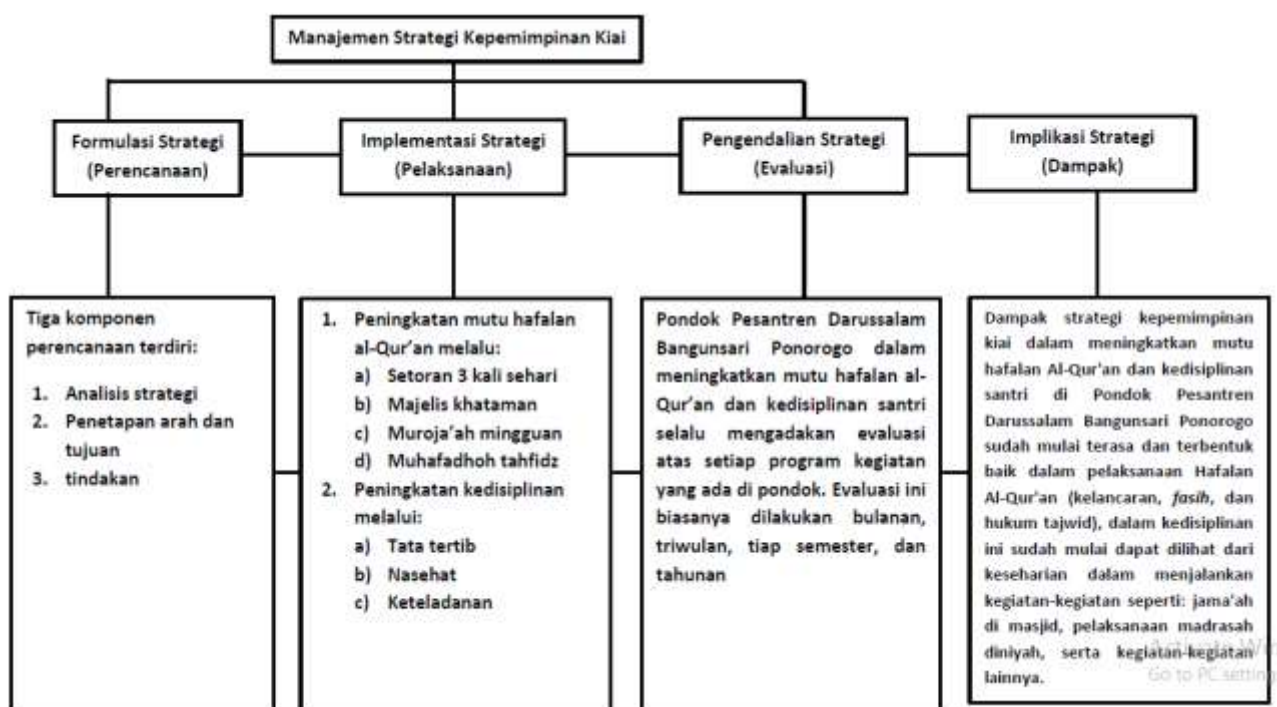
Dari hasil observasi, pengamatan, serta wawancara saat berada di lapangan bahwa dampak strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo sudah

¹⁶⁹ Misbahul Munir, *Ilmu dan Seni Qira'atil Qur'an, Pedoman bagi Qari'-Qari'ah Hafidh-Hafidhoh dan Hakim dalam MTQ* (Semarang: Binawan, 2005), 356-357.

¹⁷⁰ *Ibid.*, 198.

¹⁷¹ Ruddat Ilaina et al, "Peran Pengurus Pondok Pesantren dalam Pembinaan Karakter Kedisiplinan Santri di Pondok Thoriqul Huda Ponorogo," *jurnal Asketik*, 2 (Desember, 2019), 24.

mulai terasa dan terbentuk baik dalam pelaksanaan hafalan al-Qur'an dari segi kelancaran, *fasih*, dan hukum tajwid, sedangkan dalam kedisiplinan ini sudah mulai dapat dilihat dari keseharian dalam menjalankan kegiatan-kegiatan seperti: jama'ah di masjid, pelaksanaan Madin, murojaah, serta kegiatan-kegiatan lainnya santri sudah mulai istiqomah dalam proses pembelajaran, santri sudah mulai tertib, dan siap ketika ustādh sudah datang maupun belum datang.



Gambar 4.2 Kerangka Hasil



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan kajian, analisis, dan pembahasan terhadap temuan hasil penelitian tentang strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Quran dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo memiliki tiga komponen dari perencanaan strategi kepemimpinan, yang terdiri dari: a. Menganalisa strategi (*analysis strategic*), b. Penetapan arah dan tujuan (*setting strategi direction*), c. Tindakan perencanaan (*action planning*). Pertama, yaitu menganalisa strategi kepemimpinan merupakan suatu kegiatan menganalisa lingkungan pesantren baik dari internal maupun eksternal. Dalam menganalisa lingkungan internal dan eksternal pondok, dilakukan analisis SWOT yang merupakan singkatan dari *strenght*, *weakness*, *opportunities*, dan *threat*. Kedua, adalah penetapan arah dan tujuan. Dengan arah dan tujuan pada perencanaan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri maka langkah yang dapat diambil akan lebih terarah dan tujuan-tujuan akan tercapai, serta penetapan arah dan tujuan sudah sesuai target waktu sehingga jelas, efektif dan efisien. Ketiga yaitu tindakan dari sosok pemimpin. Dalam tindakannya sendiri kiai pastinya tidak sendiri namun kiai memberi wewenang dan tanggung jawab lebih kepada beberapa pihak seperti ustādh- ustādh dan pengurus pondok dalam mengimplementasikan strategi-strategi yang telah dibuat.
2. Implementasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo, sebagai

berikut:

- a. Hafalan al-Qur'an, beberapa strategi yang diterapkan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo: 1) setoran setoran 3 kali sehari, pelaksanaannya *ba'da* Subuh setoran tambah/*ziyadah* hafalan, *ba'da* Ashar setoran muroja'ah yang dihafal saat Subuh, dan *ba'da* Isya' setoran muroja'ah mengulang hafalan yang sudah lama. 2) majelis khataman, di mana santri tahfidz terbentuk dalam dua majelis khataman dan setiap majelis itu terbagi 15 juz dilaksanakan biasa sekali dalam sebulan oleh santri tahfidz. 3) muroja'ah mingguan, untuk pelaksanaannya dilakukan dalam setiap Minggu pagi *ba'da* Subuh di mana santri kumpul bersama dalam satu majelis dengan bergerombol dan dipimpin oleh bu nyai. 4) ujian muhafadhoh, dilakukan dua kali dalam setahun dengan setiap ujian 5 juz. 2.
 - b. Kedisiplinan santri, beberapa strategi yang diterapkan kiai dalam meningkatkan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo, sebagai berikut: 1) tata tertib, adanya aturan yang dibuat pondok dengan harapan mampu menertibkan para santri agar tidak keluar batas-batas norma-norma dan aturan yang telah ditetapkan bersama. 2) nasehat, bentuk perintah yang diarahkan pada santri agar mau melakukan tindakan tertentu terutama dalam menjalankan aturan-aturan atau kegiatan-kegiatan pondok. C) keteladanan, yang diterapkan oleh sosok kiai, para ustādh dan para pengurus dalam membentuk karakter disiplin santri yaitu melalui keseharian dalam bersikap, bersifat, serta berbuat yang mengarah pada perbuatan baik yang ditiru.
3. Evaluasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo dilakukan evaluasi bulanan, triwulan, tiap semester, dan tahunan. Evaluasi bulanan dan triwulan biasanya menyangkut kegiatan-kegiatan yang sifatnya harian dan untuk evaluasi tiap

semester dan tahunan ini biasanya menyangkut evaluasi lengkap secara keseluruhan untuk direkap dan dikoreksi untuk pembenahan kedepan.

4. Implikasi strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo dapat dilihat dari indikator-indikator yang sudah tercapai, dari segi mutu hafalan al-Qur'an sudah mulai terasa dan terbentuk baik dari kelancaran, *fasih*, dan hukum tajwid, sedangkan dalam meningkatkan kedisiplinan ini sudah mulai dapat dilihat dari keseharian santri dalam kegiatan di pondok seperti: jama'ah di masjid, pelaksanaan Madin, muro'jaah. Kegiatan-kegiatan lainnya santri sudah mulai istiqomah dalam proses pembelajaran, santri sudah mulai tertib, dan siap ketika ustādh sudah datang maupun belum datang.

B. Saran

Melalui skripsi ini penulis menyampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Lembaga Pendidikan

Peneliti setelah melihat perencanaan, implementasi, evaluasi dan implikasi manajemen strategi kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo peneliti merekomendasikan untuk selalu ditingkatkan. Mengingat saat ini persaingan semakin ketat dalam dunia pendidikan. Inovasi selalu ditingkatkan dengan memanfaatkan potensi dan kecakapan santri untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas hafalan dan kedisiplinan santri.

2. Bagi Lembaga Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo

Strategi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu hafalan al-Qur'an dan kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo, sudah secara sistematis dari mulai perencanaan, implementasi dan evaluasi. Namun perlu ditingkatkan terutama dalam bekerjasama baik dari pihak pengasuh, para ustādh, segenap pengurus sampai pada santri sendiri. Diharapkan agar selalu memberikan bimbingan, motivasi, serta arahan kepada seluruh masyarakat Pondok Pesantren

Darussalam Bangunsari Ponorogo, agar selalu semangat dalam belajar mengajar.

3. Bagi peneliti

Peneliti menyadari bahwa masih sangat banyak terdapat kesalahan dan kekeliruan dalam penelitian skripsi ini. Namun dengan adanya karya ilmiah ini, peneliti mengharap dapat memperbaiki individu peneliti dalam mengabdikan dan berkarya.

Untuk kedepannya dapat mengkaji lebih dalam lagi mengenai manajemen strategi kepemimpinan kiai. Selain itu, harapannya peneliti mampu menjangkau lagi tema yang berkaitan dengan manajemen seperti pengelolaan santri, ustādh, dan kurikulum yang ada di Pondok Pesantren Darussalam Bangunsari Ponorogo.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi. *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif Cet-1*. Malang: IKIP, 2005.
- Al-Lahim, Khalid bin Abdul Karim. *Mengapa Saya Menghafal Al- Qur'an*. Surakarta: Daar An-Naba', 2008.
- Alwi, Hasan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2003.
- Amaludin, Asep. "Implementasi Manajemen Strategik dan Kepemimpinan Kyai dalam pembentukan karakter." *Al Iman: Jurnal Dakwah dan Manajemen* Vol. 3 No. 2, Juli – Desember 2020.
- Arifin, H Muzayyin. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Buna Aksara, 1987.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Asnawan & Sulaiman, *Peran Kepemimpinan Kiai di Pendidikan Pesantren dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0*, *Falasifa* Vol. 11 No 1, 2020.
- As-Sirjani, Raghieb & Abdurrahman Abdul Khaliq. *Cara Cerdas Hafal Al-Qur'an*, Terj. Sarwedi Hasibuan, Lc. Dan Arif Mahmudi. Solo: Aqwam, 2008.
- Aziz Wahab, Abdul. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Barwani dan Mohammad Arifin. *Kinerja Guru Profesional*. Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Crosby, Philip. *Quality is Free*. New York: Mentor Books. 1992.
- Daryanto. *Administrasi dan Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2013.
- _____. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Depdiknas. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2002.
- Dwi Praminingtyas, Septyarini. "Manajemen Strategi Pencegahan dan Pemberantasan Penyalahgunaan Narkoba (Studi pada Implementasi oleh Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Timur)." *Publika* Vol. 3 No. 3, 2015.
- Ermita. "Kepemimpinan Guru dalam Pelaksanaan Tugasnya di Kelas". *Pedagogi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* Vol. XV No. 2, 2015
- Fadhli, Muhammad. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan". *Tadbir* Vol. 1, No. 02, 2017.
- Fanani, Irfan. *Problematika Menghafal Al-Qur'an: Studi Komparasi di Pondok Pesantren Tahfizul Qur'an Al-Hasan Patuhan Wetan dan Pondok Pesantren Nurul Qur'an Pakunden Ponorogo* Skripsi Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2016.
- Haidar Putra, Daulaq. *Historiasdan Eksistensi: Pesantren, Sekolah, dan Madrasah*. Yogyakarta: PT Tiara Wacana, 2000.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE, 2013.
- Haningsih, Sri "Implementasi Program Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Budaya Akademik di Madrasah Aliyah Sunan Pandanaran (MASPA) Sardonoarjo Ngaglik Sleman DIY". *El-Tarbawi* 7, 2014.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.

- Hidayah, Nurul. *“Strategi Pembelajaran Tahfidz Al-Qur’an di Lembaga Pendidikan”*. Ta'allum 4, 2016.
- Idris Jauhari, Muhammad. *Sistem Pendidikan Pesantren*. Sumenep: Al-Amin Printing, 2002.
- Ishikawa, Kauro. *What is Total Quality Manajement?*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- Kartika, Ayu. *Penanaman Karakter Disiplin dan Tanggung Jawab Siswa melalui Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Sekolah Dasar Negeri 75 Kota Batu*. Skripsi Bengkulu: IAIN Bengkulu, 2019.
- Kementerian Agama RI. *Al-Qur’an dan Terjemahnya*. Jakarta: PT. Sinergi Pustaka Indonesia: 2012.
- Kompri. *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Jakarta: Prenada Media Group, 2018.
- Masrokan, Prim. *Manajemen Mutu Sekolah*. Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2013.
- Mathew B, Miles & Michael Huberman. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UI Press, 2010.
- Matthew B, Miles, A. Michael Huberman dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebooks Edition 3*. SAGE Publications: Singapore, 2014.
- Meirani Agustina, et all. *“Strategi Peningkatan Minat Menghafal Al-Qur'an Santri di Pondok Pesantren Ar-Rahmah Curup.”* Didaktika: Jurnal Kependidikan, Vol. 14 No. 1, Juni 2020.
- Mesiono. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012.
- Mulyana, Deddy & Solatu. *Metode Penelitian Komunikasi: Contoh-Contoh Penelitian Kualitatif dengan Pendekatan Praktis. Cetakan Ke-3*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Munir, Misbahul. *Ilmu dan Seni Qira'atil Qur'an, Pedoman bagi Qari'-Qari'ah Hafidh-Hafidhoh dan Hakim dalam MTQ*. Semarang: Binawan, 2005.
- Natun Nawwafi, Luthfiah. *“Peran Kiai dalam Meningkatkan Mutu Hafalan Santri Putri di Pondok Pesantren Al-Hikmah Perudungan Lor Semarang”*. Skripsi Semarang: UIN Walisongo, 2020.
- Nawabudin, Abdurrab. *Teknik Menghafal al-Qur’an*. Bandung: Sinar Baru, 1991.
- Nawawi, Imam. *Terjemah Riyadhus Shalihin*. Jakarta: Pustaka Amani, 2003.
- Nazarudin. *Manajemen Strategik*. Palembang: CV. Amanah, 2020.
- Nikasari, Dwi. *“Strategi Pengelolaan Sarana dan Prasarana untuk Meningkatkan Proses Pembelajaran di MI Mamba’ul Huda Al-Islamiyah”*. Skripsi Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2019.
- Nur Sholihatun, Luthfiana. *“Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus di MI Hidayatul Mubtadiin Jambon Ponorogo”*. Skripsi Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2019.
- Nurzaman et al. *“Pengaruh Kedisiplinan dan Pemberian Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Puskesmas Wilayah Tangerang Selatan”*. Jenius 4, 2021.

- Peter Salim, et-al. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*. Jakarta: Modern English, 1991.
- Peter Salim, et-al. *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*. Jakarta: Modern English, 1991.
- Prayitno, Mustofa Aji. "Gerakan Siswa Mengajar (GSM) Implementasi Metode Tutor Sebaya di SMPN 1 Mejayan Kabupaten Madiun." *Al-Riwayah: Jurnal Kependidikan* 13, no. 2 (2021): 339-360.
- Prayitno, Mustofa Aji. "Implementasi Metode Tutor Sebaya Sebagai Upaya Peningkatan Keaktifan dan Hasil Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Fikih Kelas X (PTK Di MA YPIP Panjeng Ponorogo)." IAIN Ponorogo, 2022.
- Purhanta, Wahyu. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis Edisi Pertama*. Jogjakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Purwanto, Iwan. *Manajemen Strategi: Pedoman Jitu dan Efektif Membidik Sasaran Perusahaan melalui Analisis Aspek Internal dan Eksternal*. Bandung: CV. Yrama Widya, 2012.
- Rahman, Rahim & Radjab Enny. *Manajemen Strategi*. Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar, 2016.
- Rajasa, Sultan. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Mitra Cendekiawan, 2003.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Rohman, M Nur. "Upaya Penanaman Nilai-nilai Kejujuran dan Kedisiplinan Santri melalui Keteladanan Ustadh di Pondok Pesantren Darussalam". Skripsi Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2019.
- Sa'adulloh. *9 Cara Praktis Menghafal AlQuran*. Jakarta: Gema Insani, 2008.
- Ruddat Iaina et al. "Peran Pengurus Pondok Pesantren dalam Pembinaan Karakter Kedisiplinan Santri di Pondok Thoriqul Huda Ponorogo". *Jurnal Asketik*, 2. Desember, 2019.
- Sagala, Saiful. *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfa Beta, 2010.
- Sagala, Syaiful. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, 2003.
- Said, Mas'ud. *Kiai Pesantren dan Dialektika Politik Kekuasaan*. Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2019.
- Salim & Syahrums. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Citapustaka Media, 2012.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. New Jersey: Prentice Hal.Inc., 2004.
- Sidiq, Umar & Khoirussalim. *Kepemimpinan Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021.
- Sidiq, Umar & Moh. Miftahul Khoiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: Nata Karya, 2019.
- Sidiq, Umar. "Organisasi Pembelajaran pada Pondok Pesantren di Era Global". *Cendekia* Vol. 12 No. 1, 2014.
- Sintiya Lutfi, Dela. "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Disiplin Peserta Didik: Studi Kasus di MAN Batu." Skripsi Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2020.

- Siyoto, Sandu & Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.
- Sri Wahyudi, Agustinus. *Manajemen Strategic: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Bandung: Binarupa Aksara, 1996
- Steiner, George A & Jhon B. Miner. *Kebijakan dan Strategi Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 1997.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Sujarweni, V. Wiratna. *Metodologi Penelitian-Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2015.
- Sulusu. *Pengambilan Keputusan Stratejik: Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo, 2006.
- Sunarto, Heri. "Peran Pemimpin Kyai Mengembangkan Karakter Santri: Studi Kasus di Pondok Pesantren KH. Syamsuddin Durisawo Ponorogo". Skripsi Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2018.
- Suprayitno, Adi & Wahid Wahyudi. *Pendidikan Karakter di Era Milenial*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.
- Sutopo, H.B. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret Press, 2002.
- Suyoto. *Marketing Strategy Top Brand Indonesia*. Yogyakarta: Andy, 2007.
- Syefei, Imam. "Pondok Pesantren: Lembaga Pembentukan Karakter," Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan 8, 2017.
- Taufiqurokhman. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016.
- Thoaha, M. Chabib. *Teknik Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo, 1990.
- Tim Penyusun Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan 2021. *Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan 2021*. Ponorogo: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, 2021.
- Tulus, Tu u. *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa*. Jakarta: Grasindo, 2004.
- Umam, khaerul. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Umi, Farida & Hartono Sri. *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Ponorogo: Umpo Press, 2015.
- Wahid, Wiwi Alawiyah. *Cara Cepat Bisa Menghafal al-Qur'an*. Jogjakarta: Diva Press, 2012.
- Wardinal, Son. "Strategic Management dan Strategic Leadership: Dua Sisi Mata Uang Kemampuan untuk Hadapi Tantangan Perubahan Lingkungan yang Drastis." Binus Business Vol. 2 No. 1, 2011.
- Wijaya Al-Hafiz, Aksin. *Bimbingan Praktis Menghafal Al-Qur'an*. Jakarta: Amzah, 2008.
- Yasin, Fatah. "Penumbuhan Kedisiplinan sebagai Pembentukan Karakter Peserta Didik di Madrasah" Jurnal el-Hikmah Fakultas Tarbiyah UIN Malang, 2011.
- Zamani, Zaki & M. Syukron Maksun. *Metode Menghafal Al-Qur'an: Belajar pada Maestro Al-Qur'an Nusantara*. Jakarta: Agromedia Pustaka, 2014.

Zenha, Muhaimin. *Pedoman Pembinaan Tahfidzul Qur'an*. Jakarta: Proyek Penerangan, 1983.

<http://bangimam-berbagi.blogspot.com/2021/08/ini-jumlah-pondok-pesantren-di.html>. Diakses tanggal 20 November 2021.

https://www.youtube.com/watch?v=13Zm-gVET_4. Diakses tanggal 20 November 2021.

