

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan pada hakekatnya merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas hidup manusia. Di dalam aktifitas pendidikan, terdapat proses pewarisan nilai-nilai kebaikan yang diharapkan mampu memperbaiki peradaban umat manusia. Dalam hal ini, pendidikan yang dimaksud oleh penulis tidak semata-mata pendidikan formal, tetapi juga pendidikan non formal. Dapat dibayangkan bagaimana jadinya peradaban umat manusia tanpa adanya pendidikan. Tanpa pendidikan, maka diyakini bahwa manusia sekarang tidak berbeda dengan generasi manusia masa lampau, yang telah sangat tertinggal baik kualitas kehidupan maupun proses-proses pemberdayaannya. Secara ekstrim bahkan dapat dikatakan, bahwa maju mundurnya atau baik buruknya peradaban suatu masyarakat, suatu bangsa, akan ditentukan oleh bagaimana pendidikan yang dijalani oleh masyarakat bangsa tersebut.

Salah satu lembaga yang berperan aktif dalam pendidikan di Indonesia adalah pondok pesantren yang menyebar di seluruh kawasan Indonesia. Data tahun 2006 dari Departemen Agama menyebutkan pondok pesantren di seluruh Indonesia berjumlah 14.067.

Tabel 1. Data Jumlah Pondok Pesantren di Indonesia pada tahun 2006

Jenis Pesantren	Jumlah (dalam angka)	Jumlah (dalam %)
Salafiyah	8.905	63,30
Khalafiyah	878	6,24
Kombinasi	4284	30,45

Sumber: Abdul Muin M (2007)

Lembaga pesantren berdasarkan UU Nomor 20 tahun 2003 telah menjadi bagian dari sistem pendidikan nasional. Pesantren memiliki kesempatan meningkatkan perannya dalam rangka mencerdaskan bangsa seperti yang dirumuskan dalam tujuan sisdiknas:

Mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berilmu, cakap,

kreatif, mandiri, dan menjadi warganegara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Pesantren atau Pondok Pesantren adalah sekolah Islam berasrama (*Islamic boarding school*). Para pelajar pesantren (disebut sebagai santri) belajar pada sekolah ini, sekaligus tinggal pada asrama yang disediakan oleh pesantren. Biasanya pesantren dipimpin oleh seorang kyai. Sebagai institusi sosial, pesantren telah memainkan peranan yang penting dalam beberapa negara, khususnya beberapa negara yang banyak pemeluk agama Islam di dalamnya. Pesantren menekankan nilai-nilai dari kesederhanaan, keikhlasan, kemandirian, dan pengendalian diri.

Pesantren sebagai sebuah model pendidikan yang khas Islam Indonesia dimana didalamnya terlibat satu sistem keterkaitan antara kiai, masyarakat, masjid dan santri telah melalui perjalanan panjang bersamaan dengan terbentuknya masyarakat Indonesia. Dalam rentang waktu yang panjang tersebut dan berbagai dinamika yang terjadi pada Bangsa Indonesia terbukti pesantren mampu menyumbangkan sesuatu yang besar bagi perjalanan bangsa. Kesederhanaan, kejuangan, kemandirian, kebersamaan dan keikhlasan yang menjadi jiwa dari setiap gerak langkah pendidikan di pesantren telah terbukti mampu menghasilkan sumberdaya yang bisa menjadi penggerak dan memiliki akseptabilitas yang tinggi di masyarakat.

Beberapa pesantren telah melakukan reposisi dalam perannya sebagai lembaga pendidikan. Pesantren tidak hanya sebagai tempat pengkaderan para ulama, tetapi juga sebagai lembaga yang berpotensi melakukan perubahan pada masyarakat (*community empowerment*). Sebagai lembaga pendidikan Islam dengan model yang khas, beberapa pesantren telah berkiprah dalam membentuk totalitas kepribadian baik yang menyangkut masalah dunia dan akhirat. Pesantren diakui mempunyai kontribusi yang sangat signifikan dalam proses perubahan yang lebih baik. Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berbasis masyarakat (*community based education*) sangat memungkinkan untuk melakukan transformasi sosial melalui program *community development*. Bahkan beberapa pesantren telah mengembangkan diri sehingga dapat dikategorikan sebagai Lembaga Pengembangan Swadaya Masyarakat (LPSM) untuk mengembangkan

masyarakat agar bisa berkembang secara swadaya (Basri, 2007), diantaranya adalah Pesantren Guluk-guluk Madura, Ponpes Sidogiri Pasuruan, Ponpes Pabelan Magelang, Ponpes Darul Falah Bogor, Hidayatullah Kalimantan, dan Ponpes Maslakul Huda Margoyoso Pati. Menurut Fuadudin (2007), pesantren memiliki peran ganda, yaitu:

1. Peran sosialisasi, yaitu meneruskan dan melestarikan nilai-nilai-nilai budaya tradisi masyarakat sebagai *core value* bagi pembangunan bangsa.
2. Peran perubahan sosial (*social change*) dengan mengajarkan IPTEK, berbagai ketrampilan dan nilai-nilai modernitas yang menjadikan masyarakat maju dan mampu berkompetisi dalam persaingan global.

Pesantren telah menjadi subkultur tersendiri bagi masyarakat Indonesia (Wahid, 1989). Untuk menjadi subkultur, pesantren harus memiliki tiga komponen, yaitu: (1) Pola kepemimpinan pondok pesantren yang tidak terkooptasi oleh negara, (2) Kitab-kitab rujukan umum yang selalu digunakan dari berbagai abad, (3) Sistem nilai (*value system*) yang digunakan adalah bagian dari masyarakat luas. Masyarakat dalam subkultur pesantren ini juga meliputi masyarakat yang tinggal di sekelilingnya dan membentuk pola kehidupan budaya, sosial, dan keagamaan yang dipengaruhi dan diderivasi dari pesantren.

Karya Geertz yang cukup monumental berjudul *The Religion of Java* membagi masyarakat Jawa ke dalam tiga tingkatan, yaitu santri, abangan, dan priyayi. Meskipun ada banyak kritik tentang teori tersebut karena banyaknya banyak perubahan dan dinamika yang telah terjadi dalam masyarakat Jawa sehingga dikotomi yang telah dibuat tersebut mesti diteliti ulang, namun teori tersebut tetap menjadi referensi hingga hari ini. Terlepas dari itu, yang jelas kelompok santri dengan institusi pesantren dan figur kyai tetap eksis dan bertahan dalam masyarakat Jawa. Pesantren dan figur kyai menjadi elemen yang signifikan dalam masyarakat terutama lewat peran dan sosok kyainya (Dhofier, 1994). Selama kyai dari pesantren mampu menjadi figur untuk mengemban amanah kelangsungan pesantren dan menjalankan peran sosial dalam masyarakat, maka selama itu pula pesantren akan diakui dan *survive* di tengah-tengah masyarakat.

Di samping itu, pesantren masih eksis dalam masyarakat karena pesantren sendiri adalah sebuah institusi yang hidup dan selalu aktual, mengikuti

perkembangan zaman. Pesantren memiliki kepercayaan diri dan sekaligus pertahanan diri dalam menghadapi tantangan dari luar dirinya. Salah satu hal yang dilakukan pesantren untuk berakselerasi dengan perkembangan zaman adalah dengan melakukan perubahan dalam organisasinya. Dengan demikian, maka dapat kita lihat bahwa pesantren yang dianggap berpola seragam dan konservatif dengan diam-diam atau terang-terangan mengubah diri dan mengimbangi perkembangan zaman.

Salah satu hal yang akan sangat mempengaruhi kehidupan dan eksistensi pesantren adalah keberadaan kyai. Kepemimpinan kyai akan sangat menentukan proses berjalannya pesantren, bahan pertumbuhan dan perkembangan pesantren bergantung pada kemampuan pribadi kyainya. Sebagian pesantren bercorak tradisional masih menampakkan kharisma sang kyai sehingga sering dikatakan feodal. Namun demikian, sekalipun kyai dari lapisan elit sosial – keagamaan, etos populisme dan kedekatan dengan masyarakat bawah (*grassroot society*) belum dapat diungguli oleh lembaga masyarakat manapun (Wahid:145).

Disamping fungsi kepemimpinan, melalui fungsi pendidikan dan dakwah, fungsi sosial pesantren tidak kalah perannya bila dibandingkan dengan lembaga yang memang berorientasi khusus untuk kegiatan sosial. Secara sosiologis, pesantren memiliki keunggulan dan kedekatan strategis untuk memberdayakan masyarakat. Ikatan emosional, rasional, nilai-nilai keagamaan, dan kharisma sosial seorang kyai bagi masyarakat merupakan hal yang penting untuk dicermati. Hal ini juga cukup signifikan dijadikan sarana pemberdayaan masyarakat. Kyai dianggap sebagai *broker* atau *agent of change* (Geertz) yang memiliki kredibilitas dan otoritas. Hal tersebut menjadikan kyai sebagai referensi sekaligus penentu dari perubahan-perubahan sosial keagamaan di pesantren sekitarnya.

Salah satu faktor penentu keberhasilan bagi pesantren dalam melakukan perubahan adalah program perubahan atau pemberdayaan yang disesuaikan dengan aspek kultural, nilai, tradisi yang dianut oleh masyarakat sekitarnya. Barangkali kondisi demikian akan sangat berpengaruh pada keberhasilan pesantren dan kyai dalam proses perubahan dan pemberdayaan masyarakat setempat. Hal ini disebabkan karena nilai yang dianut dan dikembangkan oleh pesantren dan kyai tidaklah bertentangan dengan masyarakat.

Hal tersebut di atas tergambar pula pada Pesantren Maslakul Huda. Kondisi masyarakat desa Kajen yang waktu itu masih memiliki tingkat pendidikan rendah, terutama dalam hal keagamaan mendorong kyai Mahfudh Salam untuk mendirikan sebuah pesantren pada tahun 1910. Pesantren ini adalah bentuk sumbangsih para pendirinya bagi nusa dan bangsa untuk membentuk watak dan kepribadian yang Islami. Pondok Pesantren Maslakul Huda, Desa Kajen, Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati tidak berbeda dengan pesantren-pesantren salaf lainnya. Pesantren tersebut tampak sederhana, berbaur dengan perkampungan penduduk. Setiap hari, para santri membedah kitab-kitab kuning, kitab klasik yang lazim dipelajari di pesantren tradisional lainnya di Indonesia. Bahkan para santri masih mempertahankan tradisi makan bersama dalam satu nampan berisi nasi, sayur, dan lauk-pauk (<http://www.suaramerdeka.com/harian/0502/27/nas13.htm>). Pesantren ini telah mengalami tiga kali pergantian kepemimpinan, yaitu kyai Mahfudh Salam, kyai Ali Muhtar, dan kyai Sahal Mahfudh sampai hari ini.

Jika kita memperhatikan penampilan KH. Sahal Mahfudh, maka akan banyak orang akan beranggapan bahwa beliau hanyalah seorang kyai kampung karena dalam berbagai kesempatan, beliau sering memakai sarung dan berpeci. Akan tetapi ternyata beliau memiliki pandangan dan pengetahuan yang sangat luas. Bahkan beliau tidak hanya fasih berbicara tentang agama, tetapi juga menguasai masalah-masalah yang berhubungan dengan pertanian, seperti masalah jagung, kacang, tambak udang, dan lain-lain.

Oleh karena itu, sosok beliau sangatlah menarik untuk diperhatikan karena selain sebagai ulama, beliau juga seorang pendidik, penulis, dan *bussinesmen*. Bahkan sebagai *bussinesmen* atau pengusaha, beliau adalah pengusaha yang berhasil (Kalla, 2007).

Sepanjang kepemimpinan KH. Sahal Mahfudh sejak tahun 1963, Pondok Pesantren Maslakul lewat sikap demokratisnya menonjol mampu mendorong kemandirian dengan memajukan kehidupan masyarakat di sekitar pesantrennya melalui pengembangan pendidikan, ekonomi dan kesehatan. Selain memiliki 500-an santri, Ponpes Maslakul Huda juga punya sekolah madrasah ibtidaiyah sampai madrasah aliyah dengan 2.500-an murid, Bank

Perkreditan Rakyat (BPR) Arta Huda Abadi yang lima tahun lalu berdiri, koperasi, rumah sakit (RS) umum kelas C RS Islam Pati, memberi kredit tanpa bunga kelompok usaha mikro dengan dana bergulir, mengajar masyarakat membuat "asuransi" kesehatan dengan menabung setiap rumah tangga tiap bulan di kelompoknya, dan banyak lagi. Hal ini menandakan bahwa dalam menghadapi tantangan zaman dan kemajuan teknologi, pesantren ini selalu berusaha menyesuaikan diri, baik di bidang fisik maupun non fisik.

Gejala di atas menunjukkan bahwa lepas dari faktor kesengajaan, seorang kyai menerima keharusan memainkan peran sebagai pengajar sekaligus pemikir dalam melakukan pengembangan program-program pesantren dalam mempertahankan eksistensinya. Dalam tesis ini, penulis akan mencoba melihat aspek kepemimpinan dan perubahan organisasi yang terjadi di Pondok Pesantren Maslakul Huda sekaligus melihat keterkaitan antara faktor kepemimpinan kyai sahal Mahfudh dengan terjadinya perubahan organisasi tersebut. Untuk itu, penulis mengajukan tesis dengan judul **“Kepemimpinan Kyai Dalam Perubahan Organisasi Pesantren (Studi Kasus Kepemimpinan K.H. Muhammad Achmad Sahal Mahfudh)”**.

1.2. Perumusan Masalah

Pondok pesantren adalah salah satu lembaga yang turut andil dalam dunia pendidikan di Indonesia. Sebagai lembaga pendidikan, pesantren memiliki kesempatan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dengan melahirkan generasi penerus bangsa yang intelektual dan religius. Di tengah era globalisasi, pesantren ternyata masih mampu mempertahankan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan. Bahkan beberapa pesantren telah melakukan berbagai macam perubahan dan inovasi sebagai bentuk kemampuannya dalam beradaptasi dengan lingkungan dan perkembangan zaman. Aspek organisasi dan kepemimpinan adalah aspek yang mendukung eksistensi pesantren.

Pondok Pesantren Maslakul Huda adalah salah satu pesantren dengan tipologi salafiyah yang masih menunjukkan eksistensinya sampai saat ini. Bahkan pesantren ini telah berperan aktif dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat di sekitarnya. Penelitian ini diarahkan untuk menganalisa aspek perubahan

organisasi dan kepemimpinan kyai Sahal Mahfudh dan melihat hubungan diantara keduanya.

Dari penelusuran tersebut, penulis merumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana model kepemimpinan kyai Sahal Mahfudh?
2. Perubahan apa sajakah yang terjadi di Pesantren Maslakul Huda selama kepemimpinan kyai Sahal Mahfudh?
3. Bagaimana kepemimpinan kyai Sahal Mahfudh dalam perubahan organisasi Pesantren Maslakul Huda?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan aspek kepemimpinan transformasional KH. Sahal Mahfudh dan hubungannya dalam prestasi perubahan yang terjadi di Pondok Pesantren Maslakul Huda.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. **Bagi penulis.** Penelitian ini merupakan sarana berlatih meningkatkan kemampuan pengamatan dan analisa yang menjadi dasar untuk melakukan penelitian yang komprehensif mengenai model kepemimpinan di Pondok Pesantren Maslakul Huda yang menyebabkan pesantren ini tetap eksis.
2. **Bagi Pondok Pesantren.** Penelitian diharapkan dapat dijadikan referensi dalam pengembangan aspek organisasi dan kepemimpinan di pondok pesantren.
3. **Bagi perkembangan ilmu pengetahuan.** Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Jurusan Kajian Stratejik Pengembangan Kepemimpinan, Universitas Indonesia terutama kajian mengenai kepemimpinan.

1.5. Batasan Penelitian

Mengingat luasnya aspek yang mendukung eksistensi pondok pesantren, maka penulis membuat batasan-batasan penelitian sebagai berikut:

1. Aspek perubahan organisasi yang diamati oleh penulis adalah yang terjadi sepanjang kepemimpinan kyai Sahal Mahfudh.
2. Analisa model kepemimpinan yang dilakukan menggunakan model kepemimpinan transformasional.
3. Penelitian ini adalah penelitian studi kasus di Pondok Pesantren Maslakul Huda.

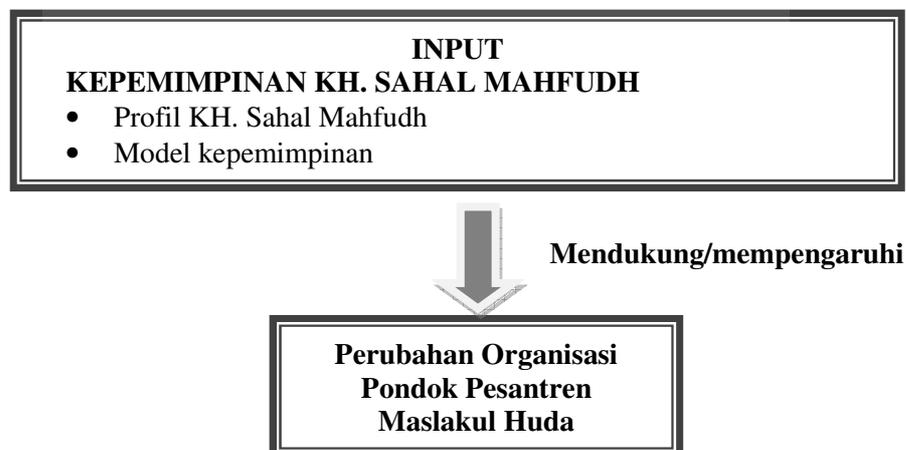
1.6. Model Operasional Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis memiliki anggapan dasar bahwa:

- Pondok pesantren, dalam hal ini adalah Pondok Pesantren Maslakul Huda adalah institusi pendidikan yang masih eksis dan mengalami berbagai macam kemajuan.
- Eksistensi tersebut dikarenakan pesantren ini mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dengan cara melakukan berbagai perubahan.
- Eksistensi dan kemajuan yang dicapai oleh Pondok Pesantren Maslakul Huda dipengaruhi oleh aspek kepemimpinan, terutama dalam pola dan model kepemimpinan.

Dari uraian di atas, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran penelitian ini dalam sistematika sebagai berikut:

Gambar 1. Sistematika pemikiran model kepemimpinan KH. Sahal Mahfudh di Pondok Pesantren Maslakul Huda



Untuk mendapatkan hasil penelitian, maka penulis menggunakan model operasional penelitian sebagai berikut:

Tabel 2. Operasionalisasi Konsep

No	Faktor Operasional Penelitian	Informasi yang diinginkan	Jenis Data	Sumber Data	Cara Mendapatkan Data
A	Pesantren adalah organisasi agama dan pendidikan. Menurut Robbin (1994:483) merupakan organisasi yang memiliki budaya yang kuat yang dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas				
1	Sejarah berdirinya Pondok Pesantren Maslakul Huda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kapanakah Pondok Pesantren Maslakul Huda didirikan? 2. Siapakah pendiri Pondok Pesantren Maslakul Huda? 3. Bagaimanakah profil lokasi Pondok Pesantren Maslakul Huda? 4. Apa yang menjadi tujuan didirikannya? 	Primer Sekunder	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan&pengurus Pondok Pesantren Maslakul Huda 2. Tokoh masyarakat (Kepala Desa Kajen) 3. Studi pustaka 	Wawancara Membaca hasil laporan dan data pesantren
2	Tradisi kepemimpinan Pondok Pesantren Maslakul Huda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Siapa sajakah orang-orang yang pernah memimpin Pondok Pesantren Maslakul Huda? 2. Bagaimana karakteristik kepemimpinannya masing-masing? 3. Perubahan apa sajakah yang telah dilakukan? 	Primer Sekunder	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan&pengurus Pondok Pesantren Maslakul Huda 2. Tokoh masyarakat 3. Studi pustaka 	Wawancara Membaca hasil laporan dan data pesantren
3	Profil Pondok Pesantren Maslakul Huda saat ini	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana struktur kepengurusan Pondok Pesantren Maslakul Huda? 2. Apakah visi, misi, dan tujuan Pondok Pesantren Maslakul Huda? 3. Apakah yang menjadi nilai inti dan budaya dari Pondok Pesantren Maslakul Huda? 	Primer Sekunder	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan&pengurus Pondok Pesantren Maslakul Huda 2. Tokoh masyarakat 3. Studi pustaka 	Wawancara Membaca hasil laporan dan data pesantren

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Apa sajakah sarana dan prasarana yang dimiliki? 5. Berapa jumlah santri yang dimiliki? 6. Bagaimana sistem pendidikannya? 7. Bagaimana pengelolaan keuangannya? 8. Bagaimana Pondok Pesantren Maslakul Huda membangun hubungan dengan masyarakat? 9. Bagaimana pandangan masyarakat tentang keberadaan Pondok Pesantren Maslakul Huda? 			
B	Analisis Kepemimpinan KH. Muhammad Achmad Sahal Mahfudh menggunakan model kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "the Four I's", yaitu : <i>idealized influence</i> (pengaruh ideal), <i>inspirational motivation</i> (motivasi inspirasi), <i>intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual), dan <i>individualized consideration</i> (konsiderasi individu).				
1	Profil KH. Sahal Mahfudh	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah silsilah keluarga beliau? 2. Bagaimanakah riwayat hidup beliau (pendidikan, organisasi, dll)? 	Primer Sekunder	<ol style="list-style-type: none"> 1. KH. Muhammad Achmad Sahal Mahfudz 2. Keluarga beliau 3. Studi pustaka 	Wawancara Membaca hasil laporan dan data pesantren
2	<i>Idealized influence</i> (pengaruh ideal) artinya memberi visi, misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahan atau anggotanya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimanakah sikap dan perilaku kepemimpinan beliau? 2. Apakah beliau memiliki komitmen yang tinggi terhadap etika dan moral? Berikan contohnya! 3. Apakah beliau dihormati dan disegani oleh orang-orang di sekitarnya? Apa alasannya? 	Primer	<ol style="list-style-type: none"> 1. KH. Muhammad Achmad Sahal Mahfudz 2. Pengurus Pondok Pesantren Maslakul Huda 3. Santri Pondok Pesantren Maslakul Huda 	Wawancara

		<p>4. Hal-hal apakah yang patut untuk diteladani dari beliau?</p> <p>5. Apakah beliau selalu memperhatikan dan mendahulukan kepentingan umum dibandingkan kepentingan pribadinya? Berikan contohnya!</p> <p>6. Apakah beliau secara konsisten menghadapi dan menanggulangi resiko secara bersama-sama dengan bawahannya ketika mengeluarkan sebuah kebijakan? Berikan contohnya!</p>			
3	<p><i>Inspirational motivation</i> (motivasi inspirasi) artinya mengkomunikasikan ekspektasi tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara yang sederhana</p>	<p>1. Apakah beliau selalu memberikan pemaknaan terhadap tujuan dan hasil dari setiap tugas atau hal yang diberikan? Berikan contohnya!</p> <p>2. Apakah beliau selalu memberikan tantangan dalam setiap tugas yang diberikan kepada orang-orang di sekitarnya? Bagaimana caranya?</p> <p>3. Apakah beliau selalu memberikan motivasi, semangat dan optimisme orang-orang di sekitarnya? Bagaimana caranya?</p> <p>4. Apakah beliau selalu melibatkan staf, santri, dan masyarakat dalam menciptakan visi pesantren di masa yang akan</p>	Primer	<p>1. KH. Muhammad Achmad Sahal Mahfudz</p> <p>2. Pengurus Pondok Pesantren Maslakul Huda</p> <p>3. Santri Pondok Pesantren Maslakul Huda</p>	Wawancara

		datang? Berikan contohnya!			
4	<i>Intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual) artinya menghargai kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah beliau meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari prespektif yang baru? Bagaimana caranya? 2. Bagaimana cara beliau dalam menghadapi suatu permasalahan? Apakah beliau mampu memberikan masukan dan atau solusi dari setiap permasalahan? 3. Apakah beliau selalu meminta para pengikutnya untuk menyampaikan dugaan-dugaan atas penyebab dari terjadinya sebuah permasalahan? 4. Bagaimanakah cara beliau dalam menyikapi perbedaan gagasan para pengikutnya dengan gagasan yang beliau miliki? 5. Apakah beliau selalu membuat kerangka permasalahan sebelum membicarakan solusinya bersama pengikutnya? 6. Apakah beliau melatih karyawan untuk membuat persiapan sebelum melaksanakan pekerjaannya? 	Primer	<ol style="list-style-type: none"> 1. KH. Muhammad Achmad Sahal Mahfudz 2. Pengurus Pondok Pesantren Maslakul Huda 3. Santri Pondok Pesantren Maslakul Huda 	Wawancara
5	<i>Individualized consideration</i> (konsiderasi individu) artinya memberikan perhatian secara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah beliau menciptakan peluang bagi pengikutnya untuk mempelajari hal-hal yang baru 	Primer	<ol style="list-style-type: none"> 1. KH. Muhammad Achmad Sahal Mahfudz 2. Pengurus Pondok Pesantren 	Wawancara

	personal, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, memberi bimbingan.	<p>dengan menciptakan iklim yang menunjang? Bagaimana caranya?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Apakah beliau memberikan pelatihan untuk keterampilan karyawan terlebih dahulu sebelum melakukan pekerjaan yang baru? Berikan contohnya! 3. Apakah beliau selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada pengikutnya ketika memberikan tugas? 4. Bagaimana cara beliau dalam menyikapi perbedaan para pengikutnya? 		<p>Maslakul Huda</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Santri Pondok Pesantren Maslakul Huda 	
6	Prestasi perubahan apa sajakah yang telah dicapai selama kepemimpinan KH. Muhammad Achmad Sahal Mahfudz?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi perubahan apa sajakah yang telah dicapai oleh Pondok Pesantren Maslakul Huda 2. Bagaimana strategi beliau dalam merancang perubahan? 	Primer Sekunder	<ol style="list-style-type: none"> 1. KH. Muhammad Achmad Sahal Mahfudz 2. Pengurus Pondok Pesantren Maslakul Huda 3. Santri Pondok Pesantren Maslakul Huda 4. Tokoh masyarakat 5. Studi pustaka 	<p>Wawancara</p> <p>Membaca hasil laporan dan data pesantren</p>

