

Kepemimpinan KH Sahal Mahfudh di Lembaga Pendidikan Islam: Analisis SWOT

Ahmad Muchlishon¹⁾

¹⁾ Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

Emai: ahmadmuchlishon@uinbanten.ac.id¹⁾

Abstract: *This study aims to analyze the educational leadership patterns of KH MA Sahal Mahfudh (Kiai Sahal) at three Islamic institutions: Pesantren Maslakul Huda (PMH) Kajen, Pati, Perguruan Islam Mathali'ul Falah (PIM) Kajen, Pati,, and Universitas Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara. The research uses a qualitative method, combining library research with field research through interviews and observations. Data were analyzed using the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) framework with historical and sociological approaches. The results show that Kiai Sahal implemented a collective-participatory-transformational leadership style, breaking the tradition of centralized kiai authority by delegating power to subordinates. Crucial policies include the formation of the Pesantren-Owned Business Entity (BUMP) for financial independence at PMH, the consistency of the "Independent Curriculum" at PIM which rejects national standardization to maintain religious depth, The study concludes that Kiai Sahal's leadership is an effective prototype for modernizing Islamic education, successfully integrating religious excellence (akram) and social competence (shalih) to ensure institutional resilience and relevance in the global era.*

Abstrak: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola kepemimpinan pendidikan KH MA Sahal Mahfudh (Kiai Sahal) di tiga lembaga pendidikan Islam: Pesantren Maslakul Huda (PMH), Perguruan Islam Mathali'ul Falah (PIM), dan Universitas Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara. Penelitian menggunakan metode kualitatif, menggabungkan studi pustaka dengan penelitian lapangan melalui wawancara dan observasi. Data dianalisis menggunakan kerangka kerja SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dengan pendekatan historis dan sosiologis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kiai Sahal menerapkan gaya kepemimpinan kolektif-partisipatif-transformatif, mendobrak tradisi otoritas kiai yang sentralistik dengan mendelegasikan wewenang kepada bawahan. Kebijakan krusial meliputi pembentukan Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) untuk kemandirian finansial di PMH, konsistensi "Kurikulum Mandiri" di PIM yang menolak standarisasi nasional demi menjaga kedalaman agama, Kiai Sahal merupakan prototipe efektif modernisasi pendidikan Islam yang berhasil mengintegrasikan keluhuran agama (akram) dan kompetensi sosial (shalih) guna menjamin ketangguhan serta relevansi institusi di era global.*

Keywords : *Leadership, KH Sahal Mahfudh, Islamic Education, SWOT Analysis*

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan Islam mulai eksis di Nusantara sejak abad ke-14 M. Ketika itu, salah satu anggota Walisongo, Sunan Ampel, membangun sebuah padepokan di wilayah Ampel, Surabaya. Padepokan ini lalu menjadi episentrum pendidikan Islam di Jawa dan bahkan luar Jawa. Pengajaran Al-Qur'an dan pengajian kitab menjadi aktivitas pembelajaran utama di dalam pesantren pada abad itu dan

abad-abad setelahnya. Metode pembelajaran yang umum diterapkan di pesantren, bahkan hingga hari ini, setidaknya ada empat, yaitu bandongan, sorogan, musyawarah, dan menghafal (Subhan, 2012).

Pada awal abad ke-20, para ulama dan ormas Islam melakukan modernisasi pendidikan Islam karena mereka tidak puas dengan sistem pendidikan Islam yang berjalan pada saat itu, baik dari segi kurikulum, sarana-prasarana, metode, evaluasi, dan substansinya. Modernisasi lembaga pendidikan ini dimaksudkan agar pendidikan Islam mampu menjawab tantangan zaman. Secara umum, modernisasi pendidikan Islam berlandaskan pada tiga pola; Pertama, berorientasi pada pola pendidikan Barat. Kedua, lebih mengedepankan proses revitalisasi teologi Islam. Ketiga, lebih mengedepankan aspek nasionalisme (Arief, 2004).

Semangat pembaharuan ini kemudian melahirkan banyak prototipe lembaga pendidikan di tubuh umat Islam, dan itu berlangsung hingga hari ini. Di antaranya Madrasah Mamba'ul Ulum di Surakarta (1906), yang menerapkan sistem klasikal, menggunakan huruf latin, mengajarkan pelajaran agama dan umum, dan mengadopsi sistem pembelajaran Belanda; *HIS met the Qur'an*, pendidikan Islam Muhammadiyah yang mengombinasikan pendidikan Belanda dan Islam; Kulliyatul Mu'allimin al-Islamiyah Gontor (1926), yang menekankan bahasa Arab dan Inggris, penguatan moral, karakter, dan keterampilan hidup; Sekolah Islam Al-Azhar (awal 1960-an), yang menerapkan kurikulum khas Al-Azhar, nasional, dan internasional

Lalu, Madrasah Aliyah Program Khusus (1987)—diubah Madrasah Aliyah Keagamaan pada 1990-an, yang menerapkan sistem asrama dan menekankan agama dan bahasa; dan sekolah Islam terpadu (1980-an), yang mengintegrasikan pendidikan umum, agama, dan juga keterampilan; pesantren mu'adalah, tidak mengikuti kurikulum nasional namun ijazahnya disetarakan; dan lainnya. Sementara di level pendidikan tinggi ada Sekolah Islam Tinggi di Padang pada 1940—bertahan hingga 1942; Pendidikan Guru Agama Negeri, Sekolah Guru dan Hakim Agama negeri, dan Perguruan Tinggi Agama Islam di Yogyakarta pada 1950, yang kemudian bertransformasi menjadi STAIN, IAIN, dan UIN; ma'had 'aly; dan lainnya (Muchlishon, 2022).

Menjamurnya lembaga pendidikan Islam di satu sisi menjadi berkah bagi umat Islam karena, dengan itu, mereka memiliki banyak pilihan. Di sisi lain, hal itu membuat persaingan di antara mereka menjadi sangat ketat dan kompetitif. Raelitas di lapangan, ada lembaga pendidikan Islam yang mampu bertahan meski usianya sudah berabad-abad. Ada yang mampu mengembangkan dan meningkatkan kualitas diri sehingga dapat menjawab tantangan zaman. Namun tidak sedikit lembaga pendidikan Islam yang hilang ditelan zaman, di antara contohnya adalah Sekolah Islam Tinggi di Padang hanya bertahan selama dua tahun sebagaimana disebutkan di atas. Ada banyak faktor yang mendasari hal itu, dan yang paling krusial adalah faktor kepemimpinan. Dalam sebuah organisasi, termasuk lembaga pendidikan

Islam, kepemimpinan memiliki peran yang sangat vital dan menjadi kunci yang menentukan maju atau mundurnya sebuah organisasi (Junaidi dkk., 2023).

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, pengasuh pesantren, kepala sekolah, mudir perguruan Islam, dan rektor perguruan tinggi berperan untuk merancang visi, mengkoordinasikan, menggerakkan, menyerasikan seluruh komponen sumber daya pendidikan yang di ada di bawah lembaganya, dan mengelola dinamika hubungan antar pemangku. Jika pemimpin lembaga pendidikan tidak memiliki kualitas yang memadai, lembaganya akan *stuck* di tempat dan bahkan bisa bubar. Sebaliknya, pemimpin lembaga pendidikan dengan kompetensi yang memadai akan mampu mewujudkan visi dan misi lembaga pendidikannya dengan baik (Raganata dkk., 2025).

Penelitian tentang KH Sahal Mahfudh—selanjutnya disebut Kiai Sahal- sudah banyak dilakukan, terutama yang terkait dengan fikih sosial. Sementara di bidang pendidikan masih cukup sedikit sehingga masih ada banyak ruang yang bisa diteliti. Ada beberapa penelitian tentang Kiai Sahal dan pendidikan, di antaranya Shidiq (2017); Muchlishon (2022); Anwar dan Rildwan (2024); Muhlis (2024). Umumnya penelitian tersebut hanya berfokus pada pemikiran pendidikan Kiai Sahal—dalam pengembangan pesantren, relevansinya dengan sistem pendidikan Islam kontemporer, dan lain sebagainya. Sedangkan aspek kepemimpinan pendidikan Kiai Sahal tidak diulas, dan kalau pun diuraikan hanya sekilas saja. Padahal, ia pernah menjadi pemimpin tertinggi di tiga lembaga pendidikan Islam, yakni Pengasuh Pesantren Maslakul Huda (PMH) Kajen, Pati (1963-2014); Direktur Perguruan Islam Mathali'ul Falah (PIM) Kajen, Pati (1963-2014); dan Rektor Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU—dulu INISNU) Jepara (1989-2013).

Studi ini hendak menjawab beberapa pertanyaan tentang kepemimpinan pendidikan Kiai Sahal; Bagaimana pola kepemimpinannya sehingga ia mampu mengembangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnnya, dan apa saja kekuatan dan kelemahan dari model kepemimpinan yang diterapkannya. Dipilihnya tema ini bukan tanpa sebab. Kiai Sahal dinilai menjadi salah satu figure yang mampu membangun fondasi dan sistem yang efektif dan efisien, dengan memanfaatkan potensi dan kekurangan yang ada, sehingga lembaga pendidikan Islam yang pernah dipimpinnnya bisa terus berkembang meski ia sudah tidak lagi memimpinnnya.

METODE

Studi ini adalah penelitian kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*) dan penelitian lapangan (*field research*). Dikatakan penelitian kepustakaan (*library research*) karena peneltiaan ini dilakukan dengan mengumpulkan, memelajari, mengamati, menganalisis, dan memaparkan kembali karya-karya Kiai Sahal, baik berupa buku, makalah seminar, yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan. Di samping itu, penelitian ini juga menerapkan penelitian lapangan

(*field research*) karena penulis melakukan visitasi ke tiga lembaga pendidikan Islam yang pernah dipimpin oleh Kiai Sahal—PMH, PIM, dan UNISNU; melakukan observasi; dan mewawancarai pihak-pihak terkait.

Data-data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*). Analisis SWOT adalah metode strategis untuk mengevaluasi suatu kegiatan dan melihat secara spesifik faktor internal dan eksternal, baik yang mendukung maupun tidak untuk suatu tujuan, khususnya dalam hal ini adalah manajemen pendidikan yang dikembangkan dan diimplementasikan Kiai Sahal di tiga lembaga pendidikan tersebut (Armstrong, 2008).

Studi ini menerapkan pendekatan historis dan sosiologis untuk menyelidiki latar belakang Kiai Sahal dan pengalaman-pengalamannya di bidang pendidikan. Pendekatan historis berfungsi untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi, dan lalu direkam ulang dengan menggunakan sumber data primer, catatan, rekaman, kesaksian pelaku dan saksi sejarah (Sukmadinata, 2009). Sementara pendekatan sosiologis dipakai untuk mendapatkan gambaran sosial karena kepemimpinan pendidikan Kiai Sahal, sedikit atau banyak, dipengaruhi atau memengaruhi keadaan sosial di sekitarnya pada waktu itu (Syani, 1995).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan

Secara etimologis, kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata 'to lead' yang memiliki arti berbuat paling dahulu, menuntun, membimbing, mengarahkan pikiran dan pendapat orang lain. Para ahli mendefinisikan kepemimpinan melalui berbagai sudut pandang, namun intinya berpusat pada kemampuan memengaruhi orang lain. Stephen P. Robbins (2003) dan Gary Yukl (2011) menekankan pada kapasitas individu dalam mendorong kelompok demi mencapai efektivitas organisasi. Di sisi lain, Ulrich (1998) menawarkan konsep kesetaraan antara pemimpin dan anggota, di mana pemimpin berperan sebagai pakar, rekan strategis, dan agen perubahan. Secara umum, kepemimpinan adalah seni membujuk orang secara sukarela, baik melalui motivasi, penghargaan, maupun otoritas, agar bersedia bekerja sama mencapai visi bersama.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan dikenal melalui istilah seperti *imamah*, *khalifah*, *ulu al-amri*, *wali*, dan *ra'in*. Konsep *khalifah* mencakup tanggung jawab menyeluruh atas urusan agama dan dunia, sementara *imamah* lebih spesifik pada aspek spiritual. Kepemimpinan Islam bukan sekadar kekuasaan, melainkan implementasi nilai-nilai Al-Qur'an dan Al-Hadits dalam menjalankan fungsi manusia sebagai wakil Tuhan di bumi (Shihab, 2007). Hal inilah yang membedakan kepemimpinan Islam dengan model sekuler lainnya.

Gaya kepemimpinan yang paling umum dikenal meliputi (Karyadi, 1989; Siagian, 1992; Sunindhia dan Widayanti, 1993); *Pertama*, otokratik, Pemimpin otokratik cenderung dominan, menganggap organisasi milik pribadi, dan mengambil keputusan sepihak tanpa melibatkan bawahan. *Kedua*, militeristik. Gaya militeristik sangat mengutamakan disiplin kaku dan simbolik. *Ketiga*, paternalistik. Gaya ini menempatkan pemimpin layaknya sosok ayah yang mengayomi namun membatasi ruang inisiatif anggota, sehingga sulit bagi bawahan untuk berkembang secara mandiri. *Keempat*, demokratis. Pemimpin demokratis mengutamakan musyawarah dan keterbukaan terhadap kritik, serta menganggap dirinya sebagai bagian integral dari tim. *Kelima*, karismatik. Kepemimpinan karismatik bersumber dari daya tarik luar biasa, baik berupa kecerdasan maupun wibawa personal yang kuat. Pemimpin tipe ini mampu menggerakkan massa melalui visi yang relevan dan sikap percaya diri yang mampu meyakinkan para pengikutnya.

Terdapat pula gaya kepemimpinan *Laissez Faire* (bebas) yang memberikan otonomi penuh kepada bawahan tanpa banyak intervensi dari pusat. Selain itu, muncul model partisipatif yang fokus pada motivasi personel melalui rasa memiliki, serta kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi individu agar melampaui kepentingan pribadi demi kemajuan organisasi, dengan mengandalkan stimulasi intelektual dan perhatian yang tulus terhadap kebutuhan anggotanya (Anoraga, 2003; Baharuddin dan Umiarso, 2012; Al-Thalabi, 2008; Sopiah, 2008).

Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, pola kepemimpinan biasanya terbagi menjadi dua, yakni individual dan kolegal. Kepemimpinan individual umumnya berpusat pada sosok pendiri atau pemilik, yang sering kali melahirkan otoritas mutlak dan membatasi saran dari pihak luar. Sebaliknya, kepemimpinan kolegal mengedepankan kolektifitas dalam setiap tahapan manajemen, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, sehingga setiap elemen dalam organisasi merasa memiliki tanggung jawab yang setara. Di lingkungan pesantren sendiri, kebijakan sering kali ditentukan secara sepihak oleh figur Kiai sebagai pendiri. Meski demikian, mulai muncul kecenderungan ke arah kepemimpinan kolektif yang dibatasi oleh aturan dan nilai kebersamaan.

Kiai Sahal dan Kepemimpinannya di Lembaga Pendidikan Islam

Kepemimpinan pendidikan Kiai Sahal merupakan perpaduan harmonis antara tradisi pesantren yang kuat dengan manajemen modern yang progresif. Di tiga lembaga pendidikan yang ia pimpin—Pesantren Maslakul Huda (PMH) Kajen, Pati (1963-2014); Perguruan Islam Mathali'ul Falah (PIM) Kajen, Pati (1963-2014); dan Universitas Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara (1989-2013)—Kiai Sahal menerapkan filosofi kepemimpinan kolektif-partisipatif-transformasional (Asmani, 2025; Muchlishon,

2022). Gaya ini mendobrak pola kepemimpinan kiai yang selama ini dianggap sentralistik dan karismatik-individual, dengan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan untuk berinovasi.

Salah satu pilar utama pemikiran pendidikannya adalah konsep "Shalih dan Akram". Baginya, pendidikan Islam harus mencetak manusia yang tidak hanya saleh secara ritual (akram) melalui ketakwaan kepada Tuhan, tetapi juga saleh secara sosial (shalih) melalui kebermanfaatannya nyata di masyarakat. Konsep ini meniadakan dikotomi antara ilmu agama dan ilmu umum, karena keduanya dianggap sebagai sarana bagi manusia untuk menjalankan peran ganda sebagai hamba Allah (*'ibadatullah*) sekaligus pengelola bumi (*'imaratul ardl*). Keduanya ibarat dua mata sisi uang yang tidak bisa dipisahkan (Mahfudh, 1999).

Di Pesantren Maslakul Huda (PMH), Kiai Sahal melakukan reformasi manajemen internal yang radikal namun tetap mengakar pada tradisi. Ia mengganti sistem kepemimpinan "Lurah Pondok" yang tunggal dengan sistem "Presidium" santri. Wakhrodi (2021) menyebut, langkah ini bertujuan membangun kemandirian dan rasa tanggung jawab kolektif di kalangan santri, sehingga mereka terlatih mengambil keputusan strategis dan mengelola organisasi secara mandiri tanpa harus selalu bergantung pada figur sentral kiai. Kiai Sahal juga sangat menekankan kemandirian finansial lembaga pendidikan. Hal ini diwujudkan dengan mendirikan Biro Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (BPPM) pada 1979 untuk memberdayakan masyarakat sekitar dan mengembangkan kemandirian pesantren. Melalui lembaga ini, ia menginisiasi gerakan "jimpitan" beras dan kelompok swadaya masyarakat yang berfokus pada kesehatan lingkungan serta ekonomi mikro bagi warga sekitar. Ia juga menginisiasi pendirian Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) yang mengelola berbagai sektor ekonomi, mulai dari percetakan hingga perbankan syariah (Baroroh dan Munawir, 2014). Kebijakan ini memastikan bahwa lembaga pendidikan memiliki otoritas penuh atas dirinya sendiri dan tidak mudah terintervensi oleh kepentingan pihak luar yang dapat merusak idealisme visi pendidikan yang diusung.

Kiprah Kiai Sahal di Perguruan Islam Mathali'ul Falah (PIM) ditandai dengan keteguhan mempertahankan "Kurikulum Mandiri". Meskipun mendapatkan tekanan dari pemerintah Orde Baru untuk menyeragamkan kurikulum nasional, Kiai Sahal tetap konsisten memprioritaskan kedalaman ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*). Baginya, kurikulum harus lahir dari kebutuhan otentik peserta didik dan masyarakat, bukan sekadar mengikuti tren kebijakan yang seringkali berubah-ubah setiap pergantian menteri. Implementasi kebijakan "Hafalan sebagai Syarat Kenaikan Kelas" di PIM merupakan strategi Kiai Sahal untuk mengasah ketajaman intelektual santri. Meskipun metode ini dikritik oleh sebagian kalangan modernis, Kiai Sahal meyakini bahwa hafalan teks-teks kunci merupakan basis argumentasi (*hujjah*) yang kuat bagi seorang intelektual Muslim. Dengan menghafal, santri memiliki peta keilmuan yang permanen di dalam ingatannya yang memudahkan mereka melakukan ijtihad di masa depan (Asmani, 2012; Rahman dkk., 2012).

Dalam aspek pendisiplinan, Kiai Sahal menerapkan pendekatan "Hukuman yang Mendidik". Di PIM, ia melarang penggunaan kekerasan fisik dan lebih memilih memberikan tugas-tugas spiritual seperti membaca shalawat atau ayat suci sebagai konsekuensi pelanggaran. Pendekatan ini menunjukkan pandangannya yang humanis, bahwa tujuan pendidikan adalah memperbaiki karakter (*akhlaq*) melalui kesadaran batin, bukan melalui ketakutan terhadap rasa sakit fisik. Kebijakan "Akselerasi atau Loncat Kelas" di PIM menunjukkan bahwa Kiai Sahal sangat menghargai perbedaan potensi individu siswa. Jauh sebelum sistem akselerasi populer di sekolah umum, PIM sudah memberikan ruang bagi siswa yang memiliki kecerdasan di atas rata-rata untuk menyelesaikan jenjang pendidikan lebih cepat. Hal ini membuktikan bahwa pendidikan Islam tradisional mampu mengakomodasi kebutuhan siswa berbakat secara kompetitif dan adil.

Di samping itu, Kiai Sahal menunjukkan kepemimpinan yang progresif di PIM dengan memberikan otonomi luas kepada organisasi siswa melalui Himpunan Siswa Mathali'ul Falah (HSM) dan Hismawati. Ia mendorong lahirnya unit-unit kreatif seperti Majalah AMANAT dan UKHUWWAH sebagai media ekspresi intelektual siswa, serta pembentukan Lembaga Pengembangan Bahasa Arab (LPBA) untuk memastikan penguasaan bahasa secara aktif, bukan sekadar pasif. Selain itu, penyelenggaraan "Kemah Bakti" menjadi kebijakan strategisnya untuk melatih siswa berinteraksi langsung dengan masyarakat pedesaan melalui syiar agama dan pengabdian sosial, yang sekaligus berfungsi sebagai ajang konsolidasi alumni secara massif (Rahman dkk., 2012).

Di UNISNU Jepara (dahulu INISNU), Kiai Sahal membawa visi pembentukan "Masyarakat Islam yang Integral". Ia menekankan bahwa perguruan tinggi di lingkungan pesantren harus menjadi laboratorium yang menyatukan antara kecanggihan metodologi ilmiah modern dengan keluhuran moralitas santri. Ia ingin melahirkan sarjana yang *al-qawiyyu* (profesional/kompeten) sekaligus *al-amin* (terpercaya/intelek berwatak santri). Inovasi kurikulum "IAIN Plus" di UNISNU menjadi bukti komitmennya pada integrasi ilmu. Kiai Sahal mewajibkan mata kuliah *Bahtsul Kutub* (kajian kitab kuning) bagi seluruh mahasiswa di semua program studi, bahkan untuk jurusan non-agama. Tujuannya adalah agar setiap sarjana memiliki akar tradisi keilmuan Islam yang kuat sehingga mereka mampu merespons tantangan globalisasi dengan perspektif nilai-nilai keislaman yang moderat dan kontekstual (Mahalli, 2021).

Di UNISNU Jepara pula, Kiai Sahal berperan sebagai arsitek transisi dari manajemen "sambatan" yang bersifat sukarela menuju manajemen semi-profesional yang terstruktur. Ia secara konsisten mendorong peningkatan kualifikasi dosen tetap dengan mewajibkan studi lanjut ke jenjang magister dan doctoral serta menekankan pengambilan kepangkatan akademik agar kampus memiliki kemandirian dalam proses bimbingan dan pengujian skripsi. Ketegasan Kiai Sahal juga terlihat pada penerapan sistem administrasi yang tertib dan disiplin waktu yang tinggi, di mana setiap rencana kegiatan harus

terdokumentasi secara matang dalam bentuk perencanaan tertulis, sehingga mengubah budaya kerja organisasi kampus menjadi lebih modern, akuntabel, dan kompetitif.

Kiai Sahal juga dikenal sangat teliti dalam manajemen keuangan kampus melalui kebijakan "Dana Abadi". Ia mewajibkan lembaga untuk selalu menyisihkan saldo keuntungan saat pemasukan tinggi guna mengantisipasi masa-masa sulit. Kebijakan ini lahir dari kearifan lokal yang dipadukan dengan manajemen risiko profesional, memastikan keberlangsungan institusi pendidikan dalam jangka panjang tanpa harus terus-menerus meminta bantuan kepada pemerintah atau donatur eksternal. (Mahalli, 2021). Kepemimpinan Kiai Sahal di tiga lembaga tersebut memberikan relevansi besar bagi perkembangan pendidikan Islam di Indonesia. Ia membuktikan bahwa pesantren dan madrasah dapat tetap modern tanpa kehilangan jati dirinya sebagai pusat ilmu agama. Melalui sistem *Mu'adalah* (penyetaraan), integrasi ilmu, dan manajemen yang demokratis, warisan Kiai Sahal tetap menjadi model ideal bagi pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang tangguh, mandiri, dan relevan dengan perubahan zaman.

Analisis SWOT terhadap Kepemimpinan Pendidikan Kiai Sahal

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) adalah metode strategis untuk mengevaluasi suatu kegiatan karena ia membantu memetakan dan menentukan mana kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman. Secara umum, ada lima kegunaan analisis SWOT, yaitu: untuk menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi; untuk menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga; untuk mengetahui sejauh mana diri kita dalam lingkungan kita; untuk mengetahui posisi sebuah perusahaan atau organisasi atau perusahaan di antara organisasi lain; dan untuk mengetahui kemampuan sebuah organisasi atau perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dihadapkan dengan para pesaingnya (Nur'aini, 2020). Analisis SWOT memungkinkan untuk dapat melihat atau mengidentifikasi secara spesifik faktor internal dan faktor eksternal, baik yang mendukung maupun tidak, untuk suatu tujuan, terutama dalam hal ini adalah manajemen pendidikan Kiai Sahal yang diterapkan di tiga lembaga pendidikan yang dipimpinnya, yaitu Pesantren Maslakul Huda (PMH) Kajen, Perguruan Islam Mathali'ul Falah (PIM) Kajen, dan Institut Islam Nahdlatul Ulama (INISNU) Jepara.

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor. *Pertama, strengths* (kekuatan). Yaitu kondisi yang menjadi sebuah keuntungan atau kekuatan dalam sebuah organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, kekuatan di sini bisa berupa sumber daya yang memadai, kepemimpinan yang cakap, citra lembaga pendidikan yang kuat, dan lainnya. *Kedua, weaknesses* (kelemahan), yaitu kondisi atau segala sesuatu yang menjadi kekurangan atau kelemahan. Misalnya sumber daya manusia yang ada rendah, citra lembaga pendidikan tidak kuat, kepemimpinan yang buruk, dan lainnya. *Ketiga, opportunities* (peluang). Adalah kondisi lingkungan yang bersifat menguntungkan dan bahkan bisa menjadi alat untuk

memajukan sebuah organisasi. Misalnya meningkatnya jumlah peserta didik baru, menurunnya pesaing, perubahan hukum, nama besar pimpinan, dan lainnya. *Keempat, threats* (ancaman). Ancaman merupakan kebalikan dari peluang, yaitu kondisi eksternal yang bisa mengganggu kelancaran berjalannya sebuah organisasi. Misalnya penurunan jumlah peserta didik, peningkatan jumlah pesaing, dan lain sebagainya.

Dengan analisis SWOT ini, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari manajemen Kiai Sahal yang diterapkan di tiga lembaga pendidikan yang dipimpinnya akan dipetakan secara komprehensif. Sehingga ditemukan jawaban dari pertanyaan 'seberapa efektif dan efisien manajemen pendidikan Kiai Sahal di tiga lembaga pendidikan tersebut?' Manajemen pendidikan Kiai Sahal yang efektif dan efisien akan menjadi solusi atau alternatif atas berbagai persoalan pendidikan Islam yang ada.

Kekuatan (*Strengths*)

Dalam konteks manajemen pendidikan Kiai Sahal, kekuatan di sini dimaknai sebagai upaya untuk mengidentifikasi kelebihan beragam sumber daya—manusia, materi, dana, dan lainnya- yang bisa digunakan dalam memimpin tiga lembaga pendidikan tersebut. Dari pemaparan di atas, dapat dianalisis bahwa kekuatan manajemen Kiai Sahal dalam mengelola tiga lembaga pendidikan yang dipimpinnya adalah; *Pertama*, nama besar. Kiai Sahal adalah seorang kiai aktivis. Selama kurun waktu 1970-an hingga pertengahan 1990-an, Kiai Sahal terlibat banyak dalam aktivisme atau gerakan pengembangan komunitas (*community development*) dengan melakukan revitalisasi peran dan fungsi pesantren. Hal itu membuat Kiai Sahal berkoneksi dengan berbagai pihak dari berbagai latar belakang—dari akademisi hingga pejabat pemerintahan. Kemudian, ia menjabat sebagai Rais 'Aam PBNU (1999 hingga ia wafat pada 2014) dan pada saat bersamaan juga Ketua Umum MUI (2000 hingga ia wafat pada 2014). Hal itu membuat nama Kiai Sahal dikenal secara nasional—bahkan internasional- dan disegani berbagai pihak. Nama besar atau figur Kiai Sahal menjadi kelebihan bagi dirinya dalam mengelola lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Misalnya, karena figur Kiai Sahal akhirnya Kementerian Agama memberikan izin kepada INISNU Jepara untuk mendirikan Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada 2012. Padahal pada saat itu, INISNU Jepara dinilai belum saat memiliki Program Pascasarjana karena berbagai pertimbangan seperti INISNU Jepara belum memiliki dosen tetap yang bergelar doktor, belum memiliki program studi Manajemen Pendidikan S-1, dan lainnya.

"Itu juga Kiprah Mbah Sahal dan tidak bisa kita lupakan sebagai andilnya Mbah Sahal. Coba kalau kita sekarang mendirikan S-2, betapa sulitnya. Saya yakin tidak gampang mendirikan S-2 dengan 'kondisi sekarang yang dimiliki," kata Wakil Rektor Bidang Akademik, Pengembangan Kelembagaan, Kemahasiswaan, dan Alumni UNISNU Jepara, Mahalli, saat diwawancarai pada 22 September 2021.

Nama besar atau figur Kiai Sahal bisa saja ‘dijual’ untuk mendapatkan bantuan materiil dari berbagai pihak, baik pemerintah maupun swasta, untuk pengembangan lembaga pendidikannya, namun ia tidak menghendaki itu. Bahkan ia melarang para pembantunya, baik di PMH, PIM, maupun INISNU Jepara, untuk meminta-minta dana kepada pihak luar untuk pembangunan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Itu adalah hal yang dilarang. Adapun jika ada pihak yang ingin memberi, ia akan mempersilakan namun ia tidak mau meminta. Itu pun ada syaratnya, yaitu pemberian harus diberikan 100%. Jika ada potongan—entah 5% atau 10%- sebagai biaya administrasi, *fee*, atau apa pun namanya, maka ia akan menolak pemberian tersebut. Bagi Kiai Sahal, lebih baik tidak menerima bantuan bila harus ada potongan sepeser pun. Ia lebih mengedepankan kemandirian untuk pengembangan lembaganya, dalam hal ini seperti penyediaan sarana-prasarana, peningkatan kapasitas tenaga pendidik, dan lainnya, sebagaimana dijelaskan di atas.

Kedua, pesantren memiliki modal sosial yang kuat. Kiai Sahal sadar dan memahami betul bahwa pesantren memiliki modal sosial yang kuat. Tidak ada lembaga pendidikan yang modal sosialnya sekuat pesantren karena ia eksis dari sebelum republik ini berdiri hingga hari ini—bahkan jumlahnya terus bertambah- dan beroperasi secara mandiri. Kekuatan itu kemudian digunakan oleh Kiai Sahal untuk memberdayakan masyarakat sekitar, terutama di bidang ekonomi. Hingga kemudian berdiri badan usaha milik pesantren. Di sinilah, Kiai Sahal tidak saja memfungsikan pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan *an sich* tetapi juga lembaga pemberdayaan masyarakat yang berupaya meningkatkan taraf kehidupan masyarakat sekitar pesantren pada saat itu, dengan pendampingan, pelatihan, pemberian modal, dan lain sebagainya.

Ketiga, memiliki referensi klasik dan kontemporer. Kiai Sahal adalah kiai yang tidak hanya membaca kitab-kitab klasik—yang ditulis ulama pada abad awal dan pertengahan- tetapi juga kitab dan buku-buku kontemporer. Hal ini membuatnya menjadi seorang pemimpin lembaga pendidikan yang visioner. Buktinya, ia melakukan berbagai pembaharuan untuk perbaikan sistem dan manajemen di lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Di PMH misalnya, ia menerapkan sistem presidium untuk keorganisasian santri—sistem kepengurusan yang tidak lazim di pesantren. Di PIM, ia menerapkan kebijakan SK bagi guru dan sistem direktur untuk struktur organisasi. Sementara di INISNU Jepara, Kiai Sahal membuat kebijakan dana abadi—untuk membangun kemandirian dan membangun lembaga- dan menerapkan manajemen organisasi sesuai dengan sumber daya yang ada—dari manajemen sambutan ke manajemen semi profesional.

Kiai Sahal adalah seorang yang lebih banyak memberikan teladan atau contoh dari pada pitutur. Hal ini membuatnya begitu disegani, *digugu*, dan *ditiru*. Kiai Sahal lebih mengedepankan musyawarah ketika membuat sebuah keputusan. Tidak pernah sama sekali ia menolak hasil rapat. Apabila tidak cocok dengan keputusan rapat, ia hanya memberinya catatan tambahan saja dan tidak menganulirnya. Lebih

dari itu, Kiai Sahal pernah menjadi anggota Badan Pertimbangan Pendidikan Nasional (BPPN) selama dua periode (1993-2003). Dengan diangkat menjadi anggota BPPN, pikiran dan kiprah Kiai Sahal di bidang pendidikan diakui secara nasional. Di sisi lain, berada di BPPN membuat Kiai Sahal bertemu, berdiskusi, dan bertukar pikiran dengan para ahli dan praktisi pendidikan dari berbagai latar belakang. Sehingga horizon pengetahuan Kiai Sahal tentang dunia pendidikan menjadi lebih holistik dan komprehensif. Dengan demikian, itu menjadi modal yang berharga bagi Kiai Sahal untuk mengembangkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan (*weaknesses*) di sini adalah upaya untuk melihat faktor kelemahan yang ada dalam organisasi sehingga bisa menjadi kendala untuk kemajuan (Tomatala, 2006), terutama dalam pengembangan lembaga pendidikan. Kelemahan (*weaknesses*) manajemen Kiai Sahal dalam mengelola lembaga pendidikan yang dipimpinnya adalah waktu Kiai Sahal yang terbatas. Kiai Sahal di samping memimpin tiga lembaga pendidikan secara bersamaan—PMH (1963-2014), PIM (1963-2014), dan INISNU Jepara (1989-2013) juga menjabat sebagai anggota BPPN (1993-2003), Rais ‘Aam PBNU (1999-2014), dan Ketua Umum MUI (2000-2014). Hal itu tentu menyita pikiran dan waktu Kiai Sahal sehingga waktu yang dialokasikan untuk PMH, PIM, dan INISNU Jepara menjadi sangat terbatas. Untuk mengatasi kelemahan ini, Kiai Sahal menempatkan para pembantunya di masing-masing lembaga pendidikan (pembantu pengasuh di PMH, pembantu direktur di PIM, dan wakil rektor di INISNU Jepara). Mereka kemudian melaporkan perkembangan yang terjadi secara detail kepada Kiai Sahal.

Keterbatasan sumber daya manusia dalam beberapa bidang juga menjadi kelemahan tersendiri bagi manajemen pendidikan Kiai Sahal. Dalam konteks INISNU Jepara misalnya, berdasarkan hasil wawancara dengan Pembantu Pengasuh PMH Kajen, Wakhrodi, pada 24 September 2021, belum ada dosen tetap bergelar doktor, belum ada dosen yang memiliki kepangkatan edukatif sehingga dosen pembimbing dan penguji skripsi mahasiswa harus didatangkan dari IAIN Semarang, sumber daya manusia belum kompeten, dan lainnya. Karena itu, Kiai Sahal kemudian menerapkan manajemen sambatan di INISNU Jepara pada satu dekade pertama—setelah pendiriannya. Kemudian ketika sumber daya manusia mulai melimpah, Kiai Sahal baru menerapkan manajemen semi profesional. Di samping itu di level pesantren, sebelum UU Pesantren disahkan, akses pesantren terhadap kebijakan politik anggaran lumayan terbatas.

Hal ini membuat pesantren berkembang ‘sejalannya’, tanpa bantuan dari pemerintah sebagaimana lembaga pendidikan lainnya. Jika pimpinan pesantren kreatif dan inovatif—termasuk dalam hal manajemen pendidikan dan *fundraising*- maka pesantren akan dapat berkembang dengan baik. Sebaliknya, bila pemimpinnya tidak memiliki inisiatif maka bukan tidak mungkin pesantrennya akan ‘begitu-begitu saja’, dan pada akhirnya tidak ada santri lagi yang belajar di sana.

Peluang (*Opportunities*)

Yang dimaksud peluang (*opportunities*) dalam manajemen pendidikan adalah sebagai kejelian untuk mendapatkan peluang yang bisa digunakan untuk memenuhi berbagai tujuan atau kebutuhan, khususnya dalam mengelola lembaga pendidikan. Ilmu pengetahuan yang mendalam—berasal dari khazanah klasik dan modern- dan wawasan yang luas menjadi peluang yang luar biasa bagi Kiai Sahal untuk mengembangkan manajemen di lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Ia menerapkan manajemen pendidikan sesuai dengan kondisi dan sumber daya yang ada di masing-masing lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Selama ini, Kiai Sahal memang dikenal sebagai seorang ulama yang ahli di bidang fikih dan ushul fikih. Namun pikiran dan kiprahnya di bidang pendidikan tidak bisa diabaikan begitu saja. Dengan dipilih sebagai anggota BPPN, merujuk hasil wawancara dengan Warek I UNISNU, Mahalli, pada 22 September 2021, pikiran-pikirannya mengenai penyelenggaraan pendidikan diakui di tingkat nasional. Di samping itu, ia juga berhasil mengembangkan tiga lembaga pendidikan—dengan menyiapkan fondasi yang kuat- sehingga mereka bisa terus eksis dan berkembang hingga hari ini.

Jejaring Kiai Sahal yang luas—mulai dari akademisi, aktivis, hingga pejabat pemerintahan- juga menjadi peluang tersendiri terhadap pengembangan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Mereka bisa saja bertukar pikiran intensif terkait penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien. Figur Kiai Sahal yang ‘menjual’ menjadi peluang tersendiri. Misalnya INISNU Jepara tidak pernah kesulitan menghadirkan pejabat pemerintah setingkat menteri bahkan wakil presiden dalam acara dies natalies atau kuliah umum karena adanya figur Kiai Sahal di sana. Di samping itu, perkembangan teknologi yang terjadi pada 1980-an hingga 1990-an—seperti komputer dan *overhead projector* (OHP)- juga menjadi peluang yang signifikan bagi Kiai Sahal untuk menjalankan manajemen pendidikan yang efektif dan efisien. Ia meminta kepada para staf, dosen, dan ustadz untuk menggunakan dan menguasai komputer dan OHP agar pelayanan dan pembelajaran berjalan secara optimal.

Ancaman (*Threats*)

Ancaman (*threats*) dalam kaitannya dengan manajemen pendidikan diartikan sebagai kecermatan dalam melihat potensi ancaman yang bisa menghalangi pencapaian tujuan, dalam hal ini mengelola lembaga pendidikan. Ancaman terhadap manajemen pendidikan Kiai Sahal adalah pada penurunan mahasiswa dalam konteks INISNU Jepara. Hal ini terjadi pada akhir-akhir kepemimpinan Kiai Sahal—sekitar tahun 2010 ke atas. Pada umumnya, mahasiswa INISNU Jepara adalah para guru di Jepara dan sekitarnya yang belum memiliki ijazah S-1. Mereka berbondong-bondong kuliah S-1 untuk mendapatkan sertifikasi, terutama setelah UU Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen terbit dan mewajibkan akan hal itu. Setelah mereka semua mendapatkan ijazah S-1, mahasiswa INISNU Jepara mengalami penurunan (Wawancara Warek I UNISNU, Mahalli, 2021). Hal yang sama juga terjadi di PIM, terutama pada masa-masa awal ketika PIM menolak menerapkan kurikulum pemerintah

dan ujian nasional—namun penurunan peserta didik tidak berlangsung lama. Di samping itu, INISNU Jepara memiliki ‘saingan’ karena di Kudus ada dua perguruan tinggi yang cukup bergengsi, yaitu Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) dan Universitas Muria Kudus (UMK).

Untuk mengatasi ancaman itu, Kiai Sahal kemudian mendirikan Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Karena para guru sudah menempuh studi S-1, INISNU Jepara ingin membantu meningkatkan kompetensi mereka dengan studi S-2. Di samping itu, pihak INISNU Jepara juga bersilaturahmi dengan para bupati, madrasah, dan sekolah di sekitar Jepara untuk menyampaikan informasi mengenai INISNU Jepara guna menjaring mahasiswa baru. Dalam hal ini, berdasarkan keterangan dosen senior, Akhirnya pada 23 September 2021, INISNU Jepara menerapkan kebijakan jemput bola, di mana mereka yang mendekati ke calon mahasiswa dan bukan sebaliknya.

Dalam konteks PMH dan PIM, ancamannya adalah orang-orang di pesantren adalah orang-orang yang *neriman* dan tidak mau *gelut*. Sementara untuk akses terhadap anggaran negara, seseorang harus pragmatis dan bahkan oportunis. Hal itu yang selama ini membuat pesantren menjadi lembaga pendidikan yang marjinal. Beruntung, pada 2019 lalu UU Pesantren yang merupakan bentuk afirmasi dan fasilitasi terhadap pesantren berhasil disahkan. Meskipun ada pihak-pihak yang khawatir kalau UU Pesantren bisa menjadi alat intervensi pemerintah terhadap pesantren, yang pada gilirannya akan membuat pesantren kehilangan ciri khasnya sebagai lembaga pendidikan jenius lokal di Indonesia. Terlepas dari kekhawatiran itu, UU Pesantren memiliki kelebihan untuk membawa pesantren ke arah yang lebih jelas (Setyawan, 2019).

Selain itu, saat ini muncul persoalan baru dalam kaitannya dengan pesantren, yaitu orang-orang yang tidak pernah belajar di pesantren dan tidak mengetahui pesantren membangun pesantren. Mereka mendirikan pesantren sebagai sebuah lembaga, bukan sistem. Mereka merekrut para ustadz dari mana-mana (*open recruitment*) untuk mengelola dan mengajar di pesantrennya. Berdasarkan keterangan Pengasuh Pesantren Maslakul Huda Kajen, Wakhrodi (2021), para ustadz tersebut dibayar dan diperlakukan—dengan regulasi dan aturan yang ada- seperti layaknya karyawan di sebuah perusahaan. Terhadap masalah-masalah yang ada di pesantren tersebut, Kiai Sahal berfokus pada kemandirian pesantren dan aspek manajemen. Bagaimana pesantren yang dikelolanya bisa mandiri, tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan keagamaan tetapi juga lembaga pemberdayaan masyarakat sekitar.

KESIMPULAN

Kepemimpinan KH MA Sahal Mahfudh di tiga lembaga pendidikan Islam tersebut merupakan prototipe manajemen pendidikan yang efektif karena berhasil memadukan kekuatan figuritas ulama dengan sistem organisasi yang modern, transparan, dan akuntabel. Melalui analisis SWOT, terungkap

bahwa kekuatan utama kepemimpinannya terletak pada nama besar dan integritas moral yang ia miliki, yang memungkinkannya membangun modal sosial kuat serta memperjuangkan kemandirian lembaga tanpa harus bergantung pada dana eksternal yang mengikat. Meskipun menghadapi keterbatasan waktu akibat jabatan publik yang luas, Kiai Sahal mampu mengatasi kelemahan tersebut dengan menerapkan sistem pendelegasian wewenang kepada para pembantunya melalui mekanisme kolektif-partisipatif yang tetap terkontrol melalui perencanaan matang dan disiplin tinggi.

Peluang besar berupa penguasaan literatur klasik dan kontemporer menjadikannya sosok visioner yang mampu merespons tantangan zaman, seperti industrialisasi dan globalisasi, melalui kebijakan strategis seperti pendirian Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) di PMH, kurikulum mandiri di PIM, hingga kebijakan dana abadi di UNISNU Jepara. Sebagai respons atas ancaman penurunan jumlah mahasiswa dan persaingan antarlembaga, ia menerapkan strategi "jemput bola" dan diversifikasi program studi pascasarjana, yang membuktikan bahwa kepemimpinannya bersifat adaptif dan transformatif. Secara substantif, warisan kepemimpinan Kiai Sahal memberikan solusi atas problem dualisme pendidikan melalui konsep manusia "Shalih dan Akram", yang memastikan bahwa lembaga pendidikan Islam tidak hanya mencetak ahli agama (*tafaqquh fi al-din*), tetapi juga aktor perubahan sosial yang kompeten (*al-qawiyu*) dan terpercaya (*al-amin*) di tengah masyarakat industri modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Thalib, H. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Rineka Cipta.
- Anoraga, P. (2003). *Psikologi Kepemimpinan*,. Rineka Cipta.
- Anwar, A. M., & Ridlwan, B. (2024). Relevansi Pemikiran Pendidikan KH M.A. Sahal Mahfudh Dengan Sistem Pendidikan Islam Kontemporer. *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan*, 4(2), 252–263. <https://doi.org/10.54437/irsyaduna.v4i2.1703>
- Arief, A. (2004). *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam Klasik*. Angkasa Bandung.
- Armstrong, M. (2008). *How to be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques & Essential Skills*. Kogan Page Publishers.
- Asmani, J. M. (2025). *Pendidikan Islam Transformatif: Gagasan Progresif K.H.MA. Sahal Mahfudh*. IRCiSoD.
- Asmani, J. M., & dkk. (2012). *Mempersiapkan Insan Sholih-Akrom: Potret Sejarah dan Biografi Pendiri-Penerus Perguruan Islam Mathali'ul Falah Kajen Margoyoso Pati 1912-2012*. Perguruan Islam Mathali'ul Falah.
- Aziz, M. I. (2014). *Belajar Dari Kiai Sahal*. Pengurus Pusat Keluarga Mathali'ul Falah.

- Baharuddin, & Umiarso. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktik*. Ar-Ruzz Media.
- Baroroh, U., & Munawir, A. (2014). *Epistemologi Fiqh Sosial: Konsep hukum Islam dan pemberdayaan masyarakat*. Fiqh Sosial Institute.
- Junaidi, J., Hariyati, N., & Rahem, Z. (2023). Konsep Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan di Kabupaten Sumenep. *Journal of Islamic Education*, 1(2), 92–104. <https://doi.org/10.61231/jie.v1i2.171>
- Karyadi, M. (1989). *Kepemimpinan (Leadership)*. Karya Nusantara.
- M.A, D. A. S. (2012). *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia: Abad Ke-20*. Kencana.
- Mahfudh, M. A. S. (1999). *Pesantren mencari makna*. Pustaka Ciganjur.
- Muchlishon, A. (2022). *Dinamika Pendidikan Islam: Relevansi Pemikiran dan Kepemimpinan KH. M.A. Sahal Mahfudh Terhadap Perkembangan Pendidikan Islam di Indonesia*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Muhlis, A. (2023). Pemikiran Pendidikan KH. Sahal Mahfudz dalam Pengembangan Pondok Maslakul Huda. *BUDAI: MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF ISLAMIC STUDIES*, 2(2), 147. <https://doi.org/10.30659/budai.2.2.147-154>
- Muhlis, A. (2024). *Pemikiran Pendidikan KH. Sahal Mahfudz dalam Pengembangan Pondok Maslakul Huda*. Universitas Islam Sultan Agung.
- Nur'aini, F. (2020). *Teknik Analisis SWOT: Pedoman Menyusun Strategi yang Efektif & Efisien serta Cara Mengelola Kekuatan & Ancaman*. Anak Hebat Indonesia.
- Raganata, R., Ilham, M., Sukatin, S., & Arfi, R. R. (2025). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Sman 10 Batang Hari Dalam Pengelolaan Kurikulum Merdeka. *Journal of Islamic Education*, 3(2), 72–84. <https://doi.org/10.61231/qkbzyp86>
- Rahman, M., & dkk. (2012). *Kiai Sahal Sebuah Biografi*. KMF Jakarta.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Rochmat, A. M. (2023). *Berguru kepada Kiai Sahal Mengelola Pesantren dan Perguruan Tinggi Islam*. Emir. <https://emir.co.id/berguru-kepada-kiai-sahal-mengelola-pesantren-dan-perguruan-tinggi-islam/>
- Setyawan, M. A. (2019). UU Pesantren: Local Genius dan Intervensi Negara terhadap Pesantren. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 19–40. <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.41-02>
- Shidiq, R. (2017). Transformasi Pendidikan Pesantren dalam Perspektif KH. Sahal Mahfudh. *Edukasia Islamika*, 2(2), 208–229. <https://doi.org/10.28918/jei.v2i2.1478>
- Shihab, M. Q. (1996). *Wawasan Al-Quran: Tafsir Tematik atas Pelbagai Persoalan Umat*. Mizan Pustaka.

- Siagian, S. P. (1992). *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Bumi Aksara.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Sukmadinata, N. S. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Sunindhia, Y., & Widayanti, N. (1993). *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*. Asdi Mahastya.
- Syani, A. (1995). *Sosiologi dan Perubahan Masyarakat: Suatu Interpretasi ke Arah Realitas Sosial*. Pustaka Jaya.
- Tomatala, Y. (2006). *Holistic Transformational Leadership*. YT. Leadership Foundation.
- Ulrich, D. (1998). *High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability*".
- Yukl, G. (2011). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*. Indeks