

**KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KIAI
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**
*(Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok
Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong)*

DISERTASI



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Oleh :

KHATIPAH

NIM : 223307010032

KH ACHMAD SIDDIQ

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
2024**

**KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KIAI
DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok
Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong)**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Oleh :

KH ACHMAD SIDDIQ
KHATIPAH
NIM : 223307010032

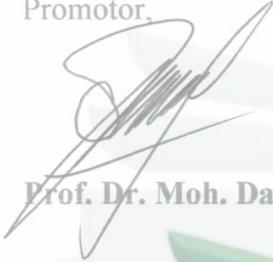
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
2024**

LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Multisitus di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong)**” yang ditulis oleh **Khatipah Jember** NIM : 223307010032 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Jember, Desember 2024
Promotor,



Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag.

Co Promotor



Drs. Hashbullah, M.Pd., Ph.D.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Multisitius di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong)” yang ditulis oleh Khatipah NIM : 223307010032 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Dewan Penguji

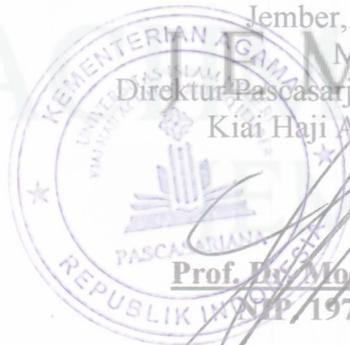
1. Ketua Sidang : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M. 
2. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M. 
3. Penguji : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M. 
4. Penguji : Dr. Suparto Iribaram, S.Sos., M.A. 
5. Penguji : Dr. Indria Nur, M.Pd.I 
6. Penguji : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I. 
7. Promotor : Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag. 
8. Co Promotor : Drs. Hasbullah, M.Pd./Ph.D. 

KH ACHMAD SIDDIQ

Jember, Desember 2024

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.

NIP. 197107272002121003

ABSTRAK

Khatipah, Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus di Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong).

Kata Kunci: *Kepemimpinan Spiritual, Pengembangan Sumber Daya Manusia*

Kepemimpinan spiritual seorang Kiai memiliki peran yang sangat strategis, terutama dalam konteks membimbing masyarakat. Sebagai pemimpin yang tidak hanya bertugas dalam ranah agama tetapi juga sosial, Kiai membawa tanggung jawab besar untuk menanamkan nilai-nilai spiritual, moral, dan etika dalam kehidupan Pesantren. Pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar berfokus pada kemampuan Kiai sebagai pusat spiritualitas. Di kedua pesantren ini, kepemimpinan spiritual Kiai memiliki keterkaitan erat dengan kemampuan rohani kiai dan pengurus dalam mencapai tujuan pesantren.

Fokus Penelitian bagaimana : 1). Bagaimana Kiai sebagai Pemimpin Spiritual menentukan kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai Pondok Pesantren di pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong 2) Bagaimana Kiai memastikan bahwa penempatan pengurus sesuai dengan potensi kemampuan dan kebutuhan pondok pesantren di pondok pesantren Nurul Yaqin dan pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten sorong. 3) Bagaimana Kiai menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan target organisasi yang bersifat dunia

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi multisitus. Teknik Pengumpulan Data dengan Observasi, Wawancara dan Kajian Dokumen. Analisis data melalui Kondensi data, Penyajian data dan Penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan uji Triangulasi sumber dan teknik, membuat laporan penelitian, Audit terhadap keseluruhan data, dan mengecek data kepada informan.

Hasil Penelitian : (1) Kiai sebagai Pemimpin Spiritual menentukan kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai Pondok Pesantren (2), Kiai memastikan bahwa penempatan pengurus sesuai dengan potensi kemampuan dan kebutuhan pondok pesantren. (3) Kiai menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan target organisasi yang bersifat dunia. Temuan ini menantang pandangan Sanders yang cenderung pasif dan skolastik, sementara kepemimpinan kiai menyeimbangkan antara nilai spiritual dan target organisasi yang bersifat bukan hanya dunia tetapi juga kehidupan ukhrowi. Selain itu, teori Dessler yang lebih formal dalam proses rekrutmen juga dikoreksi, di mana rekrutmen di pesantren melibatkan dengan istikhorah dan sholat tahajjud sebagai Petunjuk Sang Pencipta.

ABSTRACT

Khatipah, Spiritual Leadership of the Kiai in Human Resource Development (A Multisite Study at Nurul Yaqin Islamic Boarding School and Al-Ikhtiar Islamic Boarding School, Sorong Regency).

Keywords: *Spiritual Leadership, Human Resources Development*

Spiritual leadership is a very important aspect for a Kiai, especially in fulfilling leadership roles. The development of human resources at Nurul Yaqin Islamic Boarding School and Al-Ikhtiar Islamic Boarding School focuses on the Kiai's ability as a center of spirituality. In both pesantren, the spiritual leadership of the Kiai is closely related to the spiritual capabilities of the Kiai and the management in achieving the pesantren's objectives

Here's a clear framing for the research focus:(1) The Expected Role of Spiritual Leaders (Kiai) in the Process of Recruiting and Appointing Administrators in Islamic Boarding Schools (Pondok Pesantren).(2) Spiritual Leadership Perspectives on the Development and Mentoring of Administrators in Islamic Boarding Schools.(3) Altruistic Attitudes of Kiai in Providing Compensation to Administrators in Islamic Boarding Schools.

This research uses a qualitative approach with the type of multisite study. Data collection techniques are observation, interview and document review. Data analysis is done through data condensed, data presentation and conclusion drawing. Data validity checking is done by triangulating sources and techniques, making research reports, auditing all data, and checking data with informants.

Research Results: (1) Kiai as a Spiritual Leader determines the criteria for accepting administrators who are in accordance with the values of the Islamic Boarding School (2), Kiai ensures that the placement of administrators is in accordance with the potential abilities and needs of the Islamic boarding school (3) Kiai maintains a balance between spiritual values and organizational targets that are worldly. This finding challenges Sanders' view that tends to be passive and scholastic, while kiai leadership balances spiritual values and organizational targets that are not only worldly but also ukhrowi life. In addition, Dessler's more formal theory in the recruitment process is also corrected, where recruitment in pesantren involves istkhorah and tahajjud prayers as Guidance from the Creator.

KH ACHMAD SIDDIQ

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

خلاصة

خطيفة ، ٢٠٢٠. القيادة الروحية لكياي في تنمية الموارد البشرية (دراسة متعددة المواقع في مدرسة نور كين الإسلامية الداخلية ومدرسة الاختيار الإسلامية الداخلية، منطقة سورونج) .

الكلمات المفتاحية: القيادة الروحية، تنمية الموارد البشرية

تعد القيادة الروحية جانبًا مهمًا للغاية بالنسبة للكياي، خاصة في القيام بالأدوار القيادية. وتركز تنمية الموارد البشرية في بوندوك بيزانترين نور اليقين وبوندوك بيزانترين الاختيار على قدرة الكياي باعتباره مركز الروحانية. في هذين البيزانترين، ترتبط القيادة الروحية للكياي ارتباطًا وثيقًا بالقدرة الروحية للكياي والإداريين في تحقيق أهداف البيزانترين. يركز البحث على كيفية: (١) دور القيادة الروحية لكياي في عملية توظيف وتعيين الإداريين في المدارس الداخلية الإسلامية. (٢) وجهة نظر القيادة الروحية لكياي تجاه تعزيز الإداريين في المدارس الداخلية الإسلامية. (٣) الموقف الإيثار الذي تبديه القيادة الروحية لكياي في تعويض الإداريين في المدارس الداخلية الإسلامية.

يستخدم هذا البحث المنهج الكيفي بنوع الدراسة متعدد المصادر، ويستخدم المنهج الكيفي في جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات ومراجعة الوثائق، وتحليل البيانات من خلال تكتيف البيانات وعرضها واستخلاص النتائج، ويتم التحقق من صحة البيانات من خلال تثليث المصادر والتقنيات، وعمل تقارير البحث، وتدقيق البيانات بأكملها، والتحقق من صحة البيانات مع المخبرين.

البحث نتائج ١. على الإداريين وتنسيب توظيف في لكياي الروحية القيادة دور يشدد ، والمبتكرين الأكفاء الإداريين اختيار ٢ مع تقديم الإدارة مجلس تدريب في لكياي رؤية الأخرى الأهداف على التركيز ٣ لتنمية التعويضات حيث من للكياي الروحية القيادة ،

التي ساندرز نظر وجهة النتيجة هذه تتحدى. الزهدية للمزايا الأولية تعطي البشرية الموارد. وابتكارية ديناميكية أكثر الكياي قيادة أن حين في ،ومدرسية سلبية تكون أن إلى تميل حيث ،التوظيف عملية في رسمية الأكثر ديسلر نظرية تصحيح أيضًا يتم ،ذلك إلى بالإضافة كما. المحتملين للإداريين الأسرة ومشاركة الاستشارة على البيزانترين في التوظيف ينطوي في التعويضات لأن ،المادية المزايا على القائمة التعويضات في ديسلر نظرية تُنتقد البشرية الموارد تنمية إلى للقيادة الكياي رؤية وتنتج. الزاهدة المزايا على تركيز البيزانترين والفائدة العلم وبركة الاستشارة على التركيز

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Puji syukur kkehadirat Allah Swt, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan Hidayah-Nya, disertasi yang berjudul **“Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus Di Pondok Pesantren Nurul Yaqin daan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong)”** dapat terselesaikan dengan baik semoga bermanfaat. Sholawat serta salam seoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad Saw pemimpin teladan bagi umat Islam, yang senantiasa diharapkan syafaatnya kelak dihari kiamat.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan disertasi ini, untuk itu penulis sampaikan terimakasih dan penghrgaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazakumullah ahsanul jaza'* kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., MM., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq jember yang telah menerima peneliti sebagai Mahasiswa.
2. Bapak Prof. Dr. H. Moch. Chotib, S.Ag., M.M. Direktur Pascasarjana Unniversitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah menerima peneliti sebagai mahasiswa doktor Pascasarjana UIN Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember.
3. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku Ka. Prodi S3 Manajemen serta Para Penguji Manajemen Pendidikan Islam S3 Universitas Islam Negeri Kiai Akhmad Siddiq Jember yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian tentang “Kepemimpinan Spiritual Kiai dalam Pengembangan

Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong).

4. Bapak Prof. Dr.Muh.Dahlan,M.Ag.selaku (Promotor) dan Bapak Drs.Hasbullah,Ph.D selaku (Co-Promotor) yang senantiasa memotivasi dan memberikan bimbingan dan arahan yang berkontribusi dalam penulisan disertasi khususnya,dan pelajaran bermakna yang tidak terlupakan sepanjang hayat.
5. Bapak Dosen S3 Penguji Disertasi Pascasarjana UIN Khas Jember,Program Studi Majemen Islam yang telah memberi nilai pada hasil penelitian Disertasi dengan judul Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Multisitus Pondok Pesantren Nurul Yaqin Dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar) Kabupaten Sorong
6. Bapak Kiai Abdulrahim,Lc. Pimpinan pesantren yang telah berkenan pesantren Nurul Yaqin menjadi tempat penelitian serta banyak memberikan informasi penting.
7. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana UIN Khas Jember, Program Studi MPI yang telah dengan sabar dan ikhlas melakukan Pendidikan dan pengajaran yang tidak hanya transfer ilmu melainkan juga transfer nilai, semoga pangabdian dan jerih payahnya dibas Allah Swt. Sebagai amal sholeh.
8. Kedua orangtua, M.Busar an Sulasstri (Al-Marhum dan Al-Marhumah) yang telah melahirkan dan membesarkan saya, saya persembahkan sebagai bentuk bukti saya kepada kedua orangtua.
9. Suami tercinta Izham Gani,S.Sos dan anak-anakku Farhan Gani,S.E., Auliya Latifah Gani,Amd.AK dan Rofi'ul Falah Gani serta menantuku Serda David

Kukuh Habibulloh dan kemenakan Khadijah,S.Pd.

10. Terimakasih pula kepada seluruh informen, para pengurus dan Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong.
11. Teman-teman seperjuangan Pascasarjana Manajemen Pendidikn Islam Universitas Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesaikannya penulisan disertasi ini.
12. Serta rekan-rekan kerja yang selalu mendukung dan memberi semangat untuk dapat menyelesaikan pendidikan Doktor ini.

Semoga disertasi ini dapat bermanfaat untuk peneliti dan siapa saja yang membaca serta bantuan semua pihak tersebut dibalas oleh Allah dengan kebaikan. Aamiin.

Jember,
Peneliti,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
PEDOMAN TRANSLITERASI	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	14
C. Tujuan Penelitian	15
D. Kegunaan Penelitian	16
E. Definisi Istilah.....	17
F. Sistematik Penulisan.....	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA	19
A. Penelitian Terdahulu	19
B. Kajian Teori.....	32
C. Kerangka Konseptual	64
BAB III METODE PENELITIAN	65

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	65
B. Latar Penelitian	66
C. Kehadiran Peneliti	69
D. Subyek Peneliti.....	71
E. Sumber Data	72
F. Teknik Pengumpulan Data	74
G. Analisis Data	78
H. Pengecekan Keabsahan Data.....	80
I. Tahapan-tahapan Penelitian	84
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	86
A. Paparan data dan analisis	86
1. Paparan Data Lokus I Pondok Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong.....	86
2. Paparan Data Lokus II Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong.....	117
B. Temuan Penelitian	138
BAB V PEMBAHASAN	153
A. Peran Kiai sebagai pemimpin spiritual menentukan kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar	175
B. Bagaimana kiai memastikan bahwa penempatan pengurus sesuai dengan potensi di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar	169
C. Bagaimana Kiai menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan	

target organisasi yang bersifat duniawi di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan pondok pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong	178
BAB VI PENUTUP	187
A. Kesimpulan	187
B. Saran dan rekomendasi	188
C. Implikasi Penelitian	189
D. Keterbatasan Penelitian.....	193
DAFTAR PUSTAKA	196
LAMPIRAN-LAMPIRAN	203



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

DAFTAR ISI GAMBAR

Gambar 4.1 Pintu Gerbang Pondok Pesantren Nurul Yaqin.....	86
Gambar 4.2 Wawancara bersama Pengasuh Pesantren Nurul Yaqin.....	88
Gambar 4.3 Pendopo,Tempat Kaderisasi.....	90
Gambar 4.4 Musholla Nurul Yaqin	91
Gambar 4.5 Kegiatan Pembinaan Pengurus.....	93
Gambar 4.6 Pengurus Putri Menghafalkan Al-Qur'an.....	96
Gambar 4.7 Dokumentasi Kegiatan Pengurus	99
Gambar 4.8 Kegiatan Rutin Pengurus.....	101
Gambar 4.9 Masyarakat Silaturahmi kepada Kiai Hasan Abdul Jalal.....	103
Gambar 4.10 Pengurus Membaca Sholawat selepas sholat berjama'ah.....	103
Gambar 4.11 Kedermawanan Ustadz Abdul Rachim,Lc	106
Gambar 4.12 Piala, Bukti Prestasi Pesantren Nurul Yaqin.....	113
Gambar 4.13 melatih rohani pengurus dengan ibadah.....	115
Gambar 4.14 Pesantren Al-Ikhtiar tidak menggunakan papan nama.....	118
Gambar 4.15 Masjid Pesantren Al-Ikhtiar.....	118
Gambar 4.16 menerapkan sistem istikharah.....	120
Gambar 4.17 penguatan doktrin pesantren.....	122
Gambar 4.19 Dokumentasi Performa Pesantren.....	148

PEDOMAN TRANSLITERASI

Berikut ini adalah skema transliterasi Arab-Indonesia yang ditetapkan dalam Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana UIN KHAS Jember ini.

No.	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1.	ا	‘	koma diatas terbalik	ط	t}	te dengan titik dibawah
2.	ب	b	be	ظ	z}	zed dengan titik dibawah
3.	ت	t	te	ع	’	koma diatas
4.	ث	th	te ha	غ	gh	ge ha
5.	ج	j	je	ف	f	ef
6.	ح	h{	ha dengan titik dibawah	ق	q	qi
7.	خ	kh	ka ha	ك	k	ka
8.	د	d	de	ل	l	el
9.	ذ	dh	de ha	م	m	em
10.	ر	r	er	ن	n	en
11.	ز	z	zed	و	w	we
12.	س	s	es	ه	h	ha
13.	ش	sh	es ha	ء	‘	koma diatas terbalik
14.	ص	s}	es dengan titik dibawah	ي	y	ye
15.	ض	d}	de dengan titik dibawah	-	-	

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Secara umum, spiritual merujuk pada pengalaman, keyakinan, dan praktik yang terkait dengan dimensi non material, transcendental atau batiniah kehidupan manusia mempengaruhi dan menyakinkan tercapainya keberhasilan pesantren . Manusia di sebut insan,¹ karena memiliki tanggungjawab moral dan spiritual terhadap Tuhan.Kiai adalah insan yang dikenal sebagai pemimpin spiritual yang memiliki peran penting dalam kehidupan religius, sosial, dan pendidikan.Spiritual kiai dalam kepemimpinan menjadi fokus penelitian ini.

Pesantren merupakan lembaga Pendidikan islam² asli Indonesia dengan warisan kekayaan bangsa yang melimpah³ Pesantren sendiri adalah tempat belajar para santri”. Sedangkan pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana yang terbuat dari bambu. Kata “pondok” berasal dari bahasa Arab ”funduk” yang berarti hotel atau asrama. Sedangkan dalam bahasa Indonesia mempunyai banyak arti adalah madrasah tempat belajar agama Islam. Kini dikenal dengan sebutan nama pondok pesantren. Di Sumatra Barat dikenal dengan nama surau, sedangkan di Aceh dikenal dengan nama rangkang.³ Sedangkan pesantren berasal dari kata santri yang dapat diartikan tempat santri. Kata santri berasal dari kata cantrik (bahasa sansekerta, atau jawa) yang berarti orang yang selalu mengikuti guru,

¹ Istilah insan dikenalkan al-Qur'an, salah satunya dalam QS. Al-Alaq ayat 2.

² Peraturan Menteri Agama No. 13 Tahun 2014 Bab 1 pasal 1

³ Rohani Abdul Fatah dkk, Rekonstruksi Pesantren Masa Depan, (Jakarta: PT. Listafari Putra, 2008), hlm.11

yang kemudian dikembangkan oleh perguruan taman siswa dalam sistem asrama yang disebut pawiyatan · Akuntabilitas.⁴

Ada beberapa pendapat mengenai asal mula kata “pesantren”, kata pesantren berasal dari terma “santri” yang diderivasi dari bahasa tamil yang berarti guru mengaji. Kata santri berasal dari bahasa India “shastri” yang berarti orang,⁵ yang memiliki pengetahuan tentang buku-buku suci (kitab suci). Kata santri berasal dari bahasa Tamil “sattiri” yang berarti orang yang tinggal di sebuah rumah gubuk atau bangunan keagamaan secara umum.⁶

Definisi pesantren yang dikemukakan oleh Imam Zarkasyi (pendiri pondok pesantren Gontor) sama dengan definisi yang dikemukakan oleh Zamakhsyari Dhofier dalam menentukan elemen-elemen pesantren seperti kyai, santri, masjid, pondok, dan pengajaran Islam. Walaupun sama dalam menentukan elemen-elemen pesantren, namun keduanya mempunyai perbedaan dalam menentukan materi pelajaran dan metodologi pengajaran. Zamakhsyari menentukan materi pelajaran pesantren hanya terbatas pada kitab-kitab klasik dengan metodologi pengajaran tradisional, yaitu sorogan, dan wetonan, sedangkan Imam Zarkasyi tidak membatasi materi pelajaran pesantren dengan kitab-kitab klasik serta menggunakan metodologi pengajaran sistem klasikal (madrasah)

Ada beberapa pendapat mengenai asal mula kata “pesantren”, kata pesantren berasal dari terma “santri” yang diderivasi dari bahasa tamil yang

⁴ Ainurrafiq Dawam, Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren, (Jakarta: Listafariska 2005), hlm. 5

⁵Hasbullah, Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia; Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan, (PT. Raja Grafindo Persada, 1996), hlm. 138

⁶ Mahmud Yunus, Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia, (Jakarta: Hidakarya, 1990), hlm 50

berarti guru mengaji. Kata santri berasal dari bahasa India “shastri” yang berarti orang⁷ yang memiliki pengetahuan tentang buku-buku suci (kitab suci). Kata santri berasal dari bahasa Tamil “sattiri” yang berarti orang yang tinggal di sebuah rumah gubuk atau bangunan keagamaan secara umum .⁸ Abdurahman Wahid, mendefinisikan pesantren secara teknis, pesantren adalah tempat dimana santri tinggal Mahmud Yunus, mendefinisikan sebagai tempat santri belajar agama Islam.⁹ Secara definitif Imam Zarkassyi, mengartikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, dimana kyai sebagai figure sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwalkannya, dan pengajaran Islam di bawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya

Keterangan-keterangan sejarah yang berkembang dari mulut ke mulut (oral history) memberikan indikasi yang kuat bahwa pondok pesantren tertua, baik di Jawa maupun luar Jawa, tidak dapat dilepaskan dari inspirasi yang diperoleh melalui ajaran yang dibawa para Walisongo.¹⁰ Para Wali Songo tidak begitu kesulitan untuk mendirikan pesantren karena telah ada sebelumnya Institusi Pendidikan Hindu-Budha dengan sistem biara dan asrama sebagai tempat belajar mengajar bagi para biksu dan pendeta di Indonesia.

Terdapat kesepakatan diantara ahli sejarah Islam yang menyatakan bahwa pendiri pesantren pertama adalah dari kalangan Walisongo, namun terdapat

⁷ Abdul Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2013), 45-47.

⁸ Abdurahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi; Esai-esai Pesantren*, (Yogyakarta: LKIS, 2001), cet.1, hlm 17

⁹ Arie Yoenianto, “Pendidikan Islam Indonesia Terbesar di Dunia”, <http://news.okezone.com/read/2015/12/22/65/1272615/pendidikan-islam-indonesia-terbesar-di-dunia>. Diakses tanggal 20 Mei 2021

¹⁰ Abdurrahman Mas’ud, *Intelektual Pesantren*, (Yogyakarta : LKis, 2004), hlm.63.

perbedaan pendapat mengenai siapa dari mereka yang pertama kali mendirikan. Ada yang menganggap bahwa Maulana Malik Ibrahim-lah pendiri pesantren pertama, ada pula yang menganggap Sunan Ampel, bahkan ada pula yang menyatakan pendiri pesantren pertama adalah Sunan Gunung Jati Syarif Hidayatullah. Akan tetapi pendapat terkuat adalah pendapat pertama. Karena pendirian pesantren pada periode awal ini terdapat di daerahdaerah sepanjang pantai utara Jawa, seperti Giri (Gresik), Ampel Denta (Surabaya), Bonang (Tuban), Kudus, Lasem, Cirebon, dan sebagainya

Satu abad setelah masa Walisongo, abad 17, pengaruh Walisongo diperkuat oleh Sultan Agung yang memerintah Mataram dari tahun 1613-1645. Sultan Agung merupakan penguasa terbesar di Jawa, yang juga terkenal sebagai Sultan

Abdurrahman dan Khalifatullah Sayyidin Panotogomo ing Tanah Jawi, yang berarti Khalifatullah pemimpin dan penegak agama di tanah Jawa. Dia memproklamkan kalender Islam di Jawa. Dengan system kalender baru ini, nama-nama bulan dan hari Hijriyyah seperti Muharram dan Ahad dengan mudah menjadi ucapan sehari-hari lisan Jawa.¹¹ Pada tahun 1641, Sultan Agung memperoleh gelar baru “Sultan Abdullah Muhammad Maulana Matarani” dari Syarif Mekkah setelah Sultan Agung mengirim utusan ke Mekkah untuk memohon anugrah title tersebut tahun 1639¹²

Agaknya Mekkah telah lama memainkan peran penting dalam

¹² Abdurrahman Mas’ud, dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002), hlm.10

memperkuat legitimasi politik, keagamaan, serta orientasi pendidikan dunia Islam. Sultan Agung menawarkan tanah perdikan, bagi kaum santri serta memberi iklim sehat bagi kehidupan intelektualisme keagamaan hingga komunitas ini berhasil mengembangkan lembaga pendidikan mereka tidak kurang dari 300 pesantren¹³.

Pondok pesantren merupakan hasil usaha mandiri kiai yang dibantu santri dan masyarakat, sehingga memiliki berbagai bentuk. Selama ini belum pernah terjadi, dan barangkali cukup sulit terjadi penyeragaman pesantren dalam skala nasional. Setiap pesantren memiliki ciri khusus akibat perbedaan selera kiai dan keadaan sosial budaya maupun sosial geografis yang mengelilinginya¹⁴ Sejak awal pertumbuhannya, pondok pesantren memiliki bentuk yang beragam sehingga tidak ada suatu standarisasi khusus yang berlaku bagi pondok pesantren. Menurut M.Sulthon dan Moh.Khusnuridlo, dilihat dari segi kurikulum dan materi yang diajarkan, pondok pesantren dapat digolongkan ke dalam empat tipe, yaitu: 1. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum nasional, baik yang hanya memiliki sekolah keagamaan (MI, MTs, MA, dan PT Agama).¹⁵

Sedangkan Dhofier yang melihat pondok pesantren berdasarkan keterbukaannya terhadap Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang tumbuh dan berkembangnya diakui oleh masyarakat. Sebuah pondok pesantren memiliki lima elemen dasar yang terdiri dari: pondok,

¹³ Abdurrahman Mas'ud, dkk, Dinamika Pesantren dan Madrasah, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002), hlm.10

¹⁴ Mujamil Qomar, Pesantren Dari Transformasi..., hlm.16..

¹⁵ 2M.Sulthon dan Mohlm.Khusnuridlo, Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global, (Yogyakarta:LaksBang PRESSindo, 2006), hlm.8.

masjid, santri, pengajaran kitab-kitab Islam klasik dan kiai.¹⁶

Spiritualitas di pesantren merupakan upaya untuk menanamkan cinta kepada Allah Swt di hati peserta didik, sehingga mereka mengharapkan rida-Nya dalam setiap ucapan, perbuatan, sikap, dan tingkah laku santri.

Istilah “kepemimpinan” telah banyak kita kenal, baik secara akademik maupun sosiologik. Akan tetapi ketika kata kepemimpinan dirangkai dengan konsep SQ kemudian menjadi leadership SQ menjadi ambigu. Konsep leadership SQ akan diterjemahkan sebagai “kepemimpinan spiritual”. Istilah Spiritual adalah bahasa Inggris berasal dari kata dasar “spirit”. Dalam Oxford Advanced Learner’s Dictionary misalnya, istilah spirit antara lain memiliki cakupan makna: jiwa/roh, semangat, hantu, moral dan tujuan atau makna yang hakiki.

Al-Ghazali adalah menekankan betapa pentingnya mengembangkan hubungan pribadi dengan Tuhan dan menghargai nilai-nilai ketakjuban dan kesederhanaan dalam mencapai tujuan spiritual. Tasawuf merupakan cabang penting yang dalam agama Islam yang mengeksplorasi dimensi mistik dan pengembangan spiritual.¹⁷ Al-Ghazali adalah sosok yang sangat berpengaruh dalam pengembangan dan pemahaman tasawuf. Melalui karya-karyanya yang monumental, seperti “Ihya Ulum al-Din” (Revival of the Religious Science), Al-Ghazali menyajikan konsep-konsep penting dalam tasawuf dan memberikan panduan praktis bagi para pencari kebenaran spiritual.

Pada masanya, tasawuf menjadi gerakan penting masyarakat muslim. Gerakan ini menekankan pengalaman pribadi yang mendalam, transformasi

¹⁶ Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren..., hlm.44.

¹⁷ Al-Ghazali, *al-Munqid Min al-Dalal* (Maktabah Shakhbiyah, tt), 76.

batiniah, dan penghambaan diri kepada Tuhan Al-Ghazali melihat tasawuf sebagai jalan yang mengarah pada pengenalan diri yang mendalam dan pencapaian tingkat tertinggi dalam spiritual.¹⁸

Pemimpin spiritual yang dominan dapat mengalami perubahan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Perubahan tersebut bisa berasal dari faktor internal, seperti hasil introspeksi atau keputusan pribadi, maupun faktor eksternal, seperti dinamika sosial atau perubahan di lingkungan sekitar. Menurut Tabroni, kepemimpinan spiritual merupakan bentuk kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai etika religius. Kepemimpinan ini bertujuan untuk menginspirasi, memotivasi, memengaruhi, dan mendorong orang lain melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang, serta penerapan sifat-sifat ilahi dalam setiap aspek, termasuk tujuan, proses, budaya, dan perilaku kepemimpinan.¹⁹

Al-Ghazali menegaskan keyakinan Islam bahwa penciptaan alam oleh Allah itu *ex nihilo*, yang berarti "dari ketiadaan." Dia berpendapat bahwa dunia pasti memiliki awal dan tidak bisa abadi karena Tuhan, sebagai Sang Pencipta, memprakarsai keberadaannya²⁰ Spiritual leadership adalah karakter seorang pemimpin yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual, seperti kemampuan untuk mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi, dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang, dan implementasi nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya sehingga memunculkan sikap seperti saling menghargai, saling menghormati, kejujuran, serta sikap saling membantu satu

¹⁸ Nasution, H. *Filsafat Islam: Sebuah Telaah Kritis tentang Al-Ghazali* (Jakarta: UI Press, 2003), 29.

¹⁹ Tobroni, *The Spiritual Leadership*, (Malang: UMM Press, 2010) hlm.16

²⁰ Gay Hendricks dan Kate Ludman, *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*, (New York: Bantam Books, 1996), hlm 76-78.

sama lain. sehingga meningkatkan kinerja pesantren.²¹

Spiritual Leadership merupakan sosok seorang pemimpin yang dapat menerapkan nilai-nilai spiritual ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Tujuan dari spiritual leadership adalah membentuk values, attitude, dan behavior yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga menggapai rasa spiritual survival. Gagasan, energi, nilai, visi, dorongan dan panggilan hidup akan muncul dalam diri ketika spiritualitas tumbuh dan berkembang.²² Kepemimpinan spiritual meliputi tugas menciptakan suatu visi dimana anggota-anggota organisasi mengalami perasaan terpanggil dalam hidupnya, menemukan makna dan membuat sesuatu yang berbeda, membangun suatu budaya sosial/organisasi berdasarkan cinta altruistik dimana pemimpin dan pengikut sungguh-sungguh saling perhatian, peduli dan menghargai satu sama lain sehingga menghasilkan keanggotaan, merasa dipahami dan dihargai.²³ Kepemimpinan spiritual juga bisa diartikan sebagai kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual.²⁴

Mereka melakukan pekerjaan dengan yang memuaskan hati lewat pemberdayaan, memulihkan dan menguntungkan siapa saja yang berhubungan dengannya.²⁵ Mereka tidak hanya mampu menghadirkan uang tetapi juga hati dan jiwa.

²¹ Pujiastutik, Ratna. 2014. *Karakteristik Spiritual Leadership Perangkat Desa di Kabupaten Banyumas Berdasar Teori Spiritual Leadership Fry*. Jurnal Seminar Nasional dan Call Paper.

²² hayib, et. Al., "Pengaruh Spiritual Leadership, Stres Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker Organisasi Sosial di Surabaya," *Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam*, 03(01), (2013), hlm.1

²³ Ludeman, Kate dan Hendricks, Gay. 2003. *The Corporate Mystic: Sukses Berbisnis dengan Hati*. Bandung: Mizan Pustaka.

²⁴ Gay Hendricks dan Kate Ludeman, op.cit.

²⁵ Ian Percy, op.cit. Hal. 77.

Kepemimpinan spiritual oleh Tjahjono disebut sebagai kepemimpinan dimensi keempat, yaitu kepemimpinan yang lebih mendasarkan pada iman dan hati nurani dalam kualitas kepemimpinan yang membersihkan hati, memberi, melayani, mencerahkan dan memenangkan jiwa berdasarkan semangat syukur dan kasih.²⁶ Masyarakat memandangnya sebagai pemimpin spiritual dan pengayom batin serta teladan dalam kehidupan sehari-hari.²⁷ Hal itulah yang dimaknai sebagai *spiritual leadership*.

Sehubungan dengan kepemimpinan spiritual, Kiai sering melakukan mentoring pribadi dengan santri. Mereka memberikan nasihat, petunjuk, dan dukungan moral kepada santri untuk membantu mereka mengatasi tantangan kehidupan sehari-hari dan mengembangkan aspek spiritual. Kepemimpinan spiritual biasanya lahir dari pribadi pemimpin yang mempraktikkan nilai-nilai spiritual dan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap dimensi rohaniah. Secara syariat tersirat oleh firman Allah surat al-furqan ayat 74"

إِمَامًا وَالَّذِينَ يُقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ

Artinya: *Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa".*²⁸

Sebagaimana ayat di atas, maka kiai mengemban misi humanisasi dan transendensi. Berdasarkan ayat tersebut istilah-istilah kunci yang menggambarkan peran dan perilaku yang dilakukan pemimpin spiritual yaitu pemimpin sebagai

²⁶ Nazaruddin et al., *Seri Monografi Pondok Pesantren dan Angkatan Kerja* (Jakarta: Depag RI, 1986) hlm 28

²⁷ Hry Tjahjono, 2003. *pemimpinan Dimensi keempat' Selamat Tinggal Krisis kepemimpinan*. Jakarta: Elek Media Komputindo, hal 99-100.

²⁸ Q.S.Al-Furqon (25):74 (Jakarta: Departemen Agama RI, 2007)

penggembala, *murobbi* penjernih dan pengilham, pemakmur, interpreneur dan budaya.

Kepemimpinan spiritual kiai setidaknya bisa cirikan melalui tiga karakteristik yang terkait satu dengan yang lain, yaitu iman, islam dan ihsan. Berbeda dari kepemimpinan konvensional, karakteristik kepemimpinan spiritual kiai tentu menekankan ketiga dimensi tersebut sebagai wujud pemenuhan visi spiritual dalam dan bentuk penghambaan diri kepada Allah Swt.²⁹ Selain itu, tugas kiai juga multifungsi dan memainkan peran yang lebih dari seorang pendidik. Spirit dan kewibawaannya memang bermakna bagi para santri ataupun calon santri.³⁰ Pemimpin spiritual mengarahkan pengaruh kepemimpinannya pada dimensi ini. Tujuannya adalah. Tujuannya adalah mengarahkan hati menuju hakekatnya yang lurus yakni mempunyai perasaan yang mendalam tentang kedekatan dengan Allah SWT, rasa tanggung jawab, kesadaran atau pengawasan Allah dan pemeliharaan diri dari kejahatan atau yang sekarang sering juga disebut dengan istilah “perluasan kesadaran” (expanded consciences). Singkat kata disebut dengan istilah “perluasan kesadaran” (expanded consciences). Singkat kata, pengaruhnya ini terarah pada proses penyadaran hati³¹. HAR Gibb dan JH Krammers memberikan pengertian iman ialah percaya iman ialah percaya percaya kepada Allah, percaya kepada utusan-Nya,³²

Para santri belajar tentang ajaran Islam, Al-Qur'an, hadits, fiqh (hukum

²⁹ Kaelany HD, Iman, Ilmu dan Amal Saleh (Jakarta: Rineka Cipta), 2000, 58.

³⁰ Widyarini, "Pengaruh Persepsi Biayah, Lokasi, Fasilitas, Lingkungan, Figur Pengasuh, dan Metode Belajar Terhadap Kepuasan Santri Tinggal di Pondok Pesantren, " *Jurnal Az Zargo*, Vol.6,1 (Juni, 2014) hlm 62

³¹ M.Dawam Raharjo, *Pergulatan Dunia Politik*, hlm 76

³² HAR. Gibb and JH Krammers, *Shorter Encyclopaedia of Islam (E.J. Brill, Leiden, 1974)* 167

Islam), dan sejarah Islam.³³ perilaku SDM di dalamnya sumber daya manusia pesantren ditingkatkan baik mutu, paradigma, doktrin-doktrin dan intelektualitasnya.

Menurut Garry Dessler, manajemen SDM adalah proses untuk memperoleh ,melatih,menilai,dan mengoprasionalkan karyawan.³⁴ Garry Dessler juga mengatakan bahwa untuk membangun hubungan yang baik: 1.peusahaan perlu menciptakan budaya komunikasi terbuka dan transparan,2.melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang relevan,3.memberikan peluang bagi karyawan untuk memberikan masukan tentang kkebijakan dan prosedur perusahaan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktifitas yang sistemtis dan terencana yang di rancang

Dalam konteks pesantren, SDM adalah pengurus. Menurut Kams Besar Indonesia (KBBI),sumber daya manusia adalah potensi manuuasia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi³⁵ Pengurus pesantren perlu memiliki sumber daya manusia (SDM) yang tinggi .Sumber tenaga kerja di pesantren bisa berasal dari internal maupun eksternal.³⁶ Untuk rekrutmen internal,bisa menggunakan referensi manajemen seperti merekomendasikan santri yang ahli dallam bidang untuk menjadi dewan pengajar.Sementara untuk rekrutmen ekksternal,bisa

³³ Widiya Rini dan Mut'I Rohmah,"Pengaruh Persepsi Biaya, Lokasi, Fasilitas, Lingkungan, Figur pengasuh, dan Metode Belajar terhadap Kepuasan Santri Tinggal di Pesantren,"*az Zarqa*,6(1) (Juni,2014) hlm

³⁴ Gary Dessler, *Human Resource Management* (Jakarta, PT Indeks, 2009), hal 42.

³⁵ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta : Balai Pustaka, 1996) .436

³⁶ Erni R. Ernawan, *Organizational Culture: Budaya Organisasi dalam persepektif Ekonomi dan Bisnis*, (Bandung : Alfabeta, 2011), 31

menggunakan hubungan lembaga pendidikan dan universitas yang terpercaya. Pengurus pesantren memiliki peran penting dalam membina santri, seperti mendampingi santri setiap saat, membimbing santri dalam menjalankan kewajiban-kewajibannya, menasehati santri agar menjadi lebih baik, memotivasi santri untuk bersemangat.³⁷

Berhasilnya pesantren ditentukan oleh kualitas kapabilitas pengurus dalam hal ini kiai.³⁸ Menurut M. Arifin, tujuan didirikannya pondok pesantren, pada dasarnya terbagi kepada dua hal, Tujuan khusus, yaitu *mempersiapkan para santri untuk menjadi orang alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh kiai yang ber-sangkutan serta mengamalkannya*.³⁹

Pengembangan SDM oleh kiai di Pesantren Al-Yakin kabupaten Sorong memiliki keunikan. Pesantren tersebut, saat ini, masih *survive* dalam konteks memberikan pelayanan pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat serta syi'ar atau dakwah Islam. Oleh karenanya, kiai tidak hanya dipandang sebagai tokoh agama (Islam) tetapi juga sebagai seorang pemimpin masyarakat, bahkan kekuasaannya seringkali melebihi kekuasaan pemimpin spiritual khususnya dipedesaan⁴⁰

Dalam pengelolaan kemampuan pengurus, kiai di Pesantren Nurul Yakin juga mempunyai pengaruh yang melampaui batas-batas geografis pedesaan berdasarkan legitimasi masyarakat untuk memimpin upacara-upacara

³⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011), hal109

³⁸ Page 4 Jurnal Tarbawi/ Volume 1/No 1/ ISSN 2527-4082/ 15 1.

³⁹ Achmad Maulani, "Pesantren dan Islam Indonesia: Kajian atas Pembaharuan" *Jurnal Sosiologi Reflektif*, 9 (2) (April,2015)

⁴⁰ KH. Abd Jalal, *Wawancara sorong* 26 Agustus 2021

keagamaan, adat dan menginterpretasi doktrin-doktrin agama di pesantren dan masyarakat sekitar. Pandangan masyarakat terhadap kiai di pondok pesantren umumnya positif, karena kiai dianggap sebagai sosok terpandang dan membawa berkah bagi masyarakat. Kiai memiliki peran penting dalam kehidupan masyarakat, baik dalam bidang sosial, politik, kebudayaan, maupun keagamaan⁴¹

Terdapat kebijakan kompensasi dengan mengubah istilah gaji atau honor menjadi istilah “*Ujroh*”. Hal ini ter-maktub dalam Buku Pedoman Pondok Pesantren.⁴² Dan lebih uniknya lagi kompensasi yang diberikan kepada para *ustadz* masih dibawah UMR (Upah Minimum Regional) akan tetapi hal itu tidak menjadi penghalang untuk tetap mengajar dan mengabdikan kepada Pondok pesantren. Hal yang sama ditemukan di Pesantren Al-Ikhtiar yang masih eksis dengan sistem pendidikan salaf. Kompensasi pendidik dan tenaga pendidikan di Pesantren tersebut dibawah satu juta rupiah bahkan ada yang di bayar dengan ala kadarnya.

Berdasarkan observasi awal bahwa⁴³ Pondok Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong banyak diminati oleh masyarakat dari berbagai kalangan hal ini tidak bisa dipungkiri yang demikian tersebut mengindikasikan bahwa Madrasah yang ada di lingkungan pesantren memiliki SDM yang bagus.

Pengelola Pesantren Nurul Yaqin merupakan keturunan yang dipercaya kiai mengajar kitab kuning. Mereka memenuhi tugas yang diamanahkan kyai

⁴¹ Pesantren Al-Ikhtiar, Buku Pedoman Pesantren tahun 2013

⁴² Pesantren Al-Ikhtiar, Buku Pedoman Pesantren tahun 2013

⁴³ Peneliti, *Observasi*, 10 November 2021.

dengan penuh tanggung jawab. Mereka yakin dengan adanya *barakah*.⁴⁴

Untuk menguatkan komitmen pendidik dan tenaga kependidikan dalam melayani santri, kyai memberikan pengajian rutin setiap satu bulan sekali, yaitu setiap hari jum'at jam 6 pagi khusus pendidik dengan memberikan arahan dan motivasi dalam menjalankan amanah dalam setiap bekerja sehingga melaksanakan tupoksinya dengan ikhlas semata-mata hanya mengabdikan kepada pesantren hal ini sesuai dengan slogan dipondok pesantren tersebut "*ko mondok dan mengaji di pasantren nanti ko pulang mangabdi lagi* [Bahasa logat Papua]: belajar di pesantren untuk mengabdikan dan mengaji].⁵³ Berangkat dari berbagai keunikan empiris tersebut, maka penting untuk melakukan penelusuran, eksplorasi dan kajian lebih jauh dengan judul "**kepemimpinan spiritual kiai dalam pengembangan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong**. Kepemimpinan spiritual kyai memiliki tiga karakteristik yang terkait satu dengan yang lain, yaitu iman, Islam, dan ihsan. Ketiga karakteristik tersebut merupakan ciri khas dari kepemimpinan spiritual kyai yang didasarkan pada prinsip ajaran agama.

B. Fokus Penelitian

Setelah mengemukakan urgensi penelitian, disusun tiga fokus penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana kiai sebagai pemimpin spiritual menentukan kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai pondok pesantren di Pondok Pesantren

⁴⁴ Musholly, *Wawancara* Sorong 6 Agustus 2021. Dia berangkat dari kota Sorong. Pesantren memberinya transport Rp 50.000 setiap mengajar.

Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar di Kabupaten Sorong?

2. Bagaimana kiai memastikan bahwa penempatan pengurus sesuai dengan potensi, kemampuan, dan kebutuhan pondok pesantren di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar di Kabupaten Sorong?
3. Bagaimana kiai menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan target organisasi yang bersifat duniawi di Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ikhtiar Sorong.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, tujuan penelitian ini, untuk mendeskripsikan:

1. Mengetahui Kiai sebagai Pemimpin Spiritual menentukan kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai Pondok Pesantren di pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong
2. Mengetahui Kiai memastikan bahwa penempatan pengurus sesuai dengan potensi kemampuan dan kebutuhan pondok pesantren di pondok pesantren Nurul Yaqin dan pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten sorong.
3. Mengethui kiai menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan target organisasi yang bersifat duniawi di Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ikhtiar Sorong.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

- a. Temuan penelitian ini secara formal dapat memperkaya khasanah ilmu manajemen yang berkaitan dengan gagasan kepemimpinan Spiritual kiai dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren.
- b. Memperkaya khasanah, konsep dan pendekatan tentang pengembangan budaya organisasi di Pondok Pesantren
- c. Menemukan konsep baru tentang kepemimpinan spiritual kiai dalam pengembangan sumber daya sehingga kiai dan santri serta masyarakat umum mampu untuk menjadikan pesantren sebagai institusi pendidikan keagamaan yang bersifat praktis tentang budaya yang baik.
- d. Hasil penelitian tentang kepemimpinan spiritual kiai dalam pengembangan sumber daya manusia dapat menjadikan rujukan penelitian berikutnya tentang pola kepemimpinan spiritual kiai

khususnya tentang pengembangan sumber daya manusia. Selain itu penelitian ini dapat memperkaya, memperkuat dan membandingkan

temuan penelitian satu dengan temuan lainnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti dapat memberikan manfaat praktis yang signifikan dalam pengembangan dan pertumbuhan spiritual pribadi, selain kontribusinya terhadap literatur dan pengetahuan di bidang spiriual
- b. Para pengelola Pondok Pesantren, dapat menjadikan pertimbangan dalam

memutuskan kebijakan di pesantren tentang kepemimpinan spiritual kiai dalam pengembangan sumber daya manusia di pesantren.

- c. Bagi para pengelola yayasan pondok pesantren dalam kepemimpinan spiritual di pesantren .
- d. Bagi santri dapat mengetahui informasi lebih lanjut tentang pentingnya kepemimpinan spiritual kiai di Pesantren demi mewujudkan pesantren yang lebih baik.

E. Definisi Istilah

Untuk mengungkap terhadap maksud dan substansi penelitian, maka perlu didefinisikan beberapa istilah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan spritual kiai

Kepemimpinan Spitual Kiai adalah kegiatan Kiai mencakup (ability, power, influencer dan goal) yang mengilhami, memengaruhi dan menggerakkan SDM pesantren melalui tirakat dengan keteladanan dalam mencapai tujuan perubahan Pesantren.

2. Sumber daya manusia

Sumber Daya Manusia adalah para pengurus Pesantren, yang terdiri dari staf pendidik dan tenaga kependidikan, direkrut, dilatih, dan diberikan imbalan oleh Pesantren. Mereka bertanggung jawab dalam melaksanakan program-program Pesantren untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dan istilah-istilah di atas, maka,kepemimpinan Spiritual Kiai dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah mengacu pada kemampuan kiai untuk menginspirasi, memengaruhi,

dan menggerakkan para pengurus pesantren agar memberikan pelayanan yang optimal guna mencapai kinerja yang diinginkan bagi Pesantren.

F.Sistematik Penulisan

Sistematika Penulisan disertasi dalam penulisan ini secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut :

Bab satu merupakan pendahuluan yang dimaksudkan untuk memberi gambaran tentang penelitiann yang mencakupi apa dan mengapa dilakukan penelitian.Bab ini berisi Kontek Penelitian,Tujuan Penelitian,subjek penelitian,mamfaat Penelitian dan Definisi istilah.

Bab dua Kajian Pustaka,pada bab ini meliputi Penelitian Terdahulu,Kajian Teori dan Kerangka Konseptual.

Bab tiga metode penelitian,pada bab ini terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian,kehadiran peneliti, subjek penelitian,sumber data,tekhnik pengumpulan data,analisis data,keabsahan data dan tahapan-tahapan penelitian.

Bab empat paparan data dan analisis data,pada bab ini terdiri dari paparan data dan analisis data dan temuan penelitian.

Bab lima pembahasan,pada bab ini peneliti mendiskripsikan hasil implementasi Kepemimpinan Spiritual Kiai dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong.

Bab enam penutup,pada bab ini merupakan bab akhir yang berisikan kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka membahas penelitian terdahulu, kajian teori dan kerangka teoretik penelitian sebagaimana penjelasan berikut.

A. Penelitian Terdahulu

1. Salah satu penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh Madyo Ekosusilo (2003) dalam disertasinya, membahas tentang sistem nilai dalam budaya organisasi di sekolah unggul. Penelitian ini meneliti kasus-kasus di SMA Negeri 1, SMA Regina Pacis, dan SMA al-Islam Surakarta, dengan fokus pada identifikasi nilai-nilai budaya yang membentuk sistem nilai yang menjadi pedoman dalam pengelolaan organisasi sekolah.
2. Dalam disertasinya, Tobroni (2005) membahas mengenai perilaku kepemimpinan spiritual dalam pengembangan organisasi pendidikan dan pembelajaran. Dalam kesimpulannya, dia menyatakan bahwa tindakan kepemimpinan spiritual didasarkan pada nilai-nilai teologis, yang berarti bahwa proses kepemimpinan diarahkan oleh prinsip-prinsip ketuhanan dan menjadi sarana untuk mendapatkan anugerah Tuhan. Poin utama yang ditekankan dalam perubahan tersebut adalah pada kekuatan budaya. Secara praktis, hal ini dikembangkan melalui tiga pilar dalam model efektivitas, yaitu pilar nilai tindakan positif dan kekuatan positif agensi. penggerak dan power values yang positif seperti istikamah, ikhlas, jihaddan amal saleh.
3. Dalam disertasinya tentang kepemimpinan berbasis nilai, Asep Suryana (2010) menekankan pentingnya pengembangan nilai-nilai personal dan

komitmen dalam mencapai tujuan bersama organisasi. Salah satu implementasi praktisnya adalah dengan memperkuat budaya sikap, disiplin, kualitas, dan hubungan kerja yang baik di lingkungan organisasi pendidikan. Kesimpulan dari penelitian ini menyoroti bahwa budaya kerja yang efektif harus disokong oleh nilai-nilai personal yang kuat, terutama dalam konteks kepemimpinan. Secara umum, kepemimpinan dalam pendidikan harus berkembang seiring dengan pengakuan akan keberagaman budaya dalam masyarakat.

4. Dalam disertasinya yang berjudul "Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi", Mardiyah (2010) mengeksplorasi nilai-nilai yang menjadi dasar dari perilaku organisasi di pesantren. Kesimpulan dari penelitian ini menekankan bahwa peran kiai sebagai pemimpin pesantren sangatlah signifikan dalam membentuk budaya pesantren yang membedakannya dari lembaga lain. Dengan karakteristik ini, pesantren menjadi pemicu bagi perkembangan tradisi keilmuan dan kejelasan dalam sistem manajemen pendidikan.

5. Dalam disertasinya yang berjudul "Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Pesantren", Moh Ridwan (2011) memfokuskan penelitiannya tidak hanya pada Moh Ridwan (2011) dalam disertasinya yang berjudul "Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Pesantren", tidak hanya menggambarkan model kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pesantren, tetapi juga mengeksplorasi berbagai tren baru yang sedang berkembang di beberapa pesantren di Jawa Timur. Moh Ridwan memilih lima pesantren sebagai objek penelitiannya, yaitu pesantren An-Nuqoyah Sumenep, Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Situbondo, Pesantren Blok

Agung Banyuwangi, Pesantren Sidogiri, dan Pondok Pesantren Modern Gontor. Penelitian ini meneliti bahwa kemajuan atau kemunduran sebuah pesantren sangat tergantung pada karakteristik pribadi kiai, terutama dalam hal keahlian dan pemahaman yang mendalam terhadap ilmu agama, serta kharisma dan keterampilannya dalam mengelola pesantren. Kepemimpinan kiai dalam penelitian ini dibagi menjadi dua peran: pertama, sebagai agen perubahan dalam masyarakat yang memegang peranan penting dalam proses perubahan sosial; kedua, sebagai perencana, pelaksana, dan pengevaluasi terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan di pesantren.

6. Dalam disertasinya mengenai perubahan model penyelenggaraan pendidikan pesantren, Abdul Malik Karim Amrullah (2011) memeriksa berbagai aspek, termasuk kategorisasi pesantren, tipologi Kiai, kategori pemangku kepentingan, perubahan dalam sistem pembelajaran, pesantren yang tidak memenuhi standar mutu, perubahan orientasi belajar di mana para santri lebih menekankan pengembangan ilmu umum, metode penghafalan, praktik pembelajaran, dan penurunan jumlah pesantren. Sistem pembelajaran yang ditingkatkan, peningkatan jumlah santri, dan pengembangan model pembelajaran dari sistem salaf ke diniyah, juga diterapkan dalam transformasi menjadi madrasah yang tetap mempertahankan standar pesantren.\

7. Ach Mubarak (2012) dalam penelitiannya yang berfokus pada pola baru kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan, menyoroti peran bakat alami kepemimpinan yang dimiliki seorang kiai. Menurutnya, kesuksesan seorang kiai dalam memimpin tidak hanya ditentukan oleh faktor bawaan, tetapi juga oleh pengalaman dan pendidikan yang diterima. Dia juga

menyatakan bahwa teori tersebut menekankan bahwa kepemimpinan terbentuk sesuai dengan permintaan dari lingkungan ekologisnya. Lebih lanjut, dia menunjukkan bahwa kebanyakan kiai di pesantren memiliki latar belakang sebagai keturunan atau menantu, yang umumnya telah memiliki pengetahuan dan kapasitas keilmuan yang memadai.

8. Disertasi Suyatno (2012) mengenai peran kepemimpinan kiai dalam peningkatan pendidikan life skill di pondok pesantren, mempelajari bagaimana upaya kiai dalam memberdayakan para santri melalui pengembangan pendidikan life skill. Dalam studi ini disebutkan bahwa seorang kiai telah berhasil membangun fondasi utama yang menjadi kekuatan utama pesantren Nurul Ummah. Potensi ini, ketika berkembang secara optimal, dapat menjadi kekuatan yang mendukung masa depan bangsa. Keistimewaan pesantren ini terletak pada tipologi uniknya yang tidak dimiliki oleh lembaga pendidikan lain. jaringan dan sumber daya ekonomi, hal ini jika dikelola, dieksploitasi dan dikembangkan secara profesional akan menjadi potensi yang luar biasa.

9. Dalam tesisnya yang berjudul "Dinamika Kiai di Tengah Perubahan", Miftahul Habibi (2012) memeriksa peranan kepemimpinan kiai dalam pengembangan sumber daya manusia di pesantren, termasuk kiai itu sendiri, ustadz, santri, dan komunitas sekitarnya. Dia menyoroti sejumlah keunggulan pesantren, seperti kemampuannya dalam membangun kemandirian, mengembangkan life skill, kewirausahaan, keteguhan keyakinan, idealisme, serta kemampuannya dalam menangani permasalahan sosial di sekitarnya

dengan berlandaskan pada keikhlasan dan amal saleh.

10. Dalam disertasinya yang berjudul "Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Kinerja Guru, dan Pendanaan Sekolah terhadap Produktivitas Sekolah: Studi pada SMAN di Wilayah Priangan Timur", Krisna Sunjaya (2012) membahas tentang bagaimana kepemimpinan dan budaya sekolah berperan dalam meningkatkan produktivitas sekolah. Dia menekankan beberapa langkah penting yang disarankan dalam penelitiannya, termasuk peningkatan kemampuan kepemimpinan. Sunjaya merekomendasikan bahwa kepemimpinan harus dilakukan melalui pendekatan partisipatif, direktif, dan mendukung. Tujuan akhirnya adalah kepemimpinan dijalankan secara efektif dan berimbang dalam segala situasi. Pengembangan produktivitas administrasi dan psikologis pendidik perlu dilakukan dengan membangun relasi tindakan kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi organisasi.
11. Dalam disertasinya yang berjudul "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Kerja Berbasis Pesantren (Studi Multisitus di SMA Nurul Jadid Paiton dan SMA Unggulan Hafshawaty Zainul Hasan Genggong)", Akmal Mundry pada tahun 2016 menyimpulkan bahwa upaya kepemimpinan sekolah untuk membangun budaya kerja berbasis pesantren dilakukan melalui penetapan pola organisasi.
12. Abdul Karim (2017) meneliti tentang kepemimpinan dan manajemen kiai dalam konteks pendidikan, dengan fokus pada Pesantren Bandakerep, Gedongan, dan Buntet di Cirebon. Penelitian ini difokuskan pada peran figur

leluhur dalam proses kepemimpinan di pesantren, fungsi serta peran manajemen dalam kepemimpinan kiai serta bagaimana spiritualitas memengaruhi kepemimpinan kiai.

13. Nur Ifadah (2018) melakukan penelitian tentang manajemen pembelajaran yang berpusat pada nilai-nilai kepemimpinan spiritual di Pesantren Darul Falah Jepara, Jawa Tengah, dan Pesantren Hidayatut Thullab Kediri, Jawa Timur. Fokus penelitian ini adalah pada manajemen pembelajaran yang berbasis nilai-nilai kepemimpinan spiritual. Penelitian ini mempelajari secara khusus tentang manajemen pembelajaran yang berbasis nilai-nilai kepemimpinan spiritual, strategi pembelajaran yang menggunakan nilai-nilai kepemimpinan spiritual, peran kepemimpinan kiai dalam proses pembelajaran, dan bagaimana budaya pesantren mendukung proses pembelajaran.

14. Dalam disertasinya yang diterbitkan pada tahun 2020, Sudarsono mengulas peran kepemimpinan kiai dalam memelihara keragaman sumber daya manusia (SDM) di Bali Bani Insani Tabanan dan Pesantren Nurul Jadid Buleleng Bali. Penelitian ini menitikberatkan pada bagaimana kepemimpinan kiai berkontribusi dalam menjaga keragaman latar belakang agama dari SDM pesantren. Fokus penelitian mencakup kajian mengenai otoritas dan kekuasaan kiai dalam memelihara komitmen dan kompetensi SDM yang berasal dari beragam agama, serta peran komunikasi kiai dalam menjaga kesetiaan terhadap komitmen tersebut.

15. Gilbert W. Fairholm (1996) melakukan penelitian tentang kepemimpinan

spiritual yang memenuhi kebutuhan keseluruhan diri di tempat kerja. Artikel ini memperkenalkan spiritualitas dalam konteks kepemimpinan untuk pertama kalinya. Fairholm mengemukakan bahwa manusia memiliki kebutuhan intrinsik yang bernilai, yaitu motivasi dari dalam dirinya sendiri yang mendorong mereka untuk melakukan tugas dengan lebih baik, dengan memperkenalkan dimensi spiritualitas dalam pekerjaan mereka.

16. Louis W. Fry dan Laura L. Matherly mengarang sebuah artikel berjudul "Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja Organisasi: Sebuah Studi Eksploratif". Mereka berargumen bahwa spiritualitas memiliki cakupan yang lebih luas daripada agama. Mereka menyatakan bahwa cinta altruistik dapat menjadi jembatan yang menghubungkan kesenjangan antara agama dan spiritualitas sehingga menghasilkan rasa keanggotaan. Kepemimpinan spiritual adalah nilai-nilai, sikap dan perilaku yang digunakan untuk memotivasi diri dan orang lain secara instrinsik yang memunculkan calling dan membership dimana para anggotanya memiliki spiritual survival.

17. Disertasi Alwi Shihab yang berjudul "Islam Sufistik: Islam Pertama dan Pengaruhnya hingga Kini di Indonesia" membahas pandangan tentang pesantren sebagai implementasi nyata dari sistem pendidikan dalam tasawuf. Menurut Alwi, pesantren mengubah gaya hidup masyarakat dengan menggantikannya dengan nilai-nilai keislaman, terutama konsep ikhlas hanya untuk mencari keridhaan Allah SWT. Ikhlas dan dedikasi kiai atau mursyid menjadi contoh perilaku yang hanya mengharapkan keridhaan-Nya. Praktik spiritual di pesantren meliputi perayaan maulid Nabi Saw., pembacaan tahlil, dan zikir bersama. Pesantren dianggap sebagai bagian integral dari peradaban

Indonesia.

18. Dalam tulisannya yang berjudul "Menggerakkan Tradisi", Abdurrahman Wahid membahas prinsip-prinsip pendidikan pesantren yang penting. Wahid menyoroti peran kiai dalam mempertahankan karakteristik pramodern. Kiai memperoleh tingkat kepercayaan yang tinggi dengan mengandalkan konsep barakah yang didasarkan pada doktrin emanasi ahli tarekat. Aspek terpenting dari kepemimpinan kiai adalah menjaga tradisi Islam secara turun temurun dengan memegang teguh ketaatan terhadap literatur universal, sebagaimana tercantum dalam kitab kuning

19. Mubarak menelaah dimensi *qur'aniy* tentang *nafs*.⁴⁵ Penelitian tersebut menitikberatkan pada analisis karakteristik motif, berbagai jenis motif, serta sikap dan dampaknya terhadap perilaku manusia. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *nafs* memiliki keterkaitan dengan istilah lain yang menunjukkan pemikiran dan perasaan. Subsystem seperti *qalb*, *aql*, *ruh*, dan *basirah* diidentifikasi sebagai faktor yang memungkinkan individu untuk mencapai aktualisasi diri. *Nafs* memiliki potensi untuk memahami perbedaan antara kebaikan dan keburukan, dan upaya untuk menjaga kesuciannya dapat meningkatkan atau menurunkan kualitasnya. Manusia dianggap memiliki sumber perilaku yang berasal dari fitrahnya, kesadaran, dan rasa tanggung jawab

20. Arraiyah meneliti tentang *shabr* sebagai motivasi mencapai sukses.⁴⁶ Fokus

⁴⁵ Achmad Mubarak, *Konsep Nafs Dalam Qur'an* (Jakarta: Disertasi tidak diterbitkan, 1998).

⁴⁶ M. Hamdar Arraiyah, *Wawasan al-Qur'an tentang Shabr* (Jakarta: Disertasi tidak diterbitkan, 2000).

dari penelitian ini adalah untuk memahami konsep shabr menurut Al-Qur'an dan apakah sifatnya lebih bersifat rohani atau material. Hasil dari penelitian menyimpulkan bahwa shabr memiliki keterkaitan dengan aspek rohani dan material, serta memiliki kemampuan untuk mengendalikan motif-motif tertentu. Shabr dapat dilihat sebagai sikap yang aktif dan pasif, dan mampu mengarahkan kekuatan progresif dan defensif. Konsep shabr yang terdapat dalam petunjuk Al-Qur'an memiliki objek-objek dan dimensi tertentu, serta memiliki unsur motivasional. Namun, disertasi ini tidak membahas tentang pengembangan sumber daya manusia di pesantren.

Untuk lebih sederhananya, berikut disajikan tabel mengenai penelitian-penelitian terdahulu dan hasil-hasilnya, serta persamaan dan perbedaan yang kemudian dapat dijadikan dasar penelitian yang akan dilakukan sebagaimana berikut ini

Tabel 2.1 Literatur terdahulu

NO	Nama peneliti, tahun, judul	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
1	Disertasi Madyo Ekosusilo (2003), dengan judul “ <i>Sistem Nilai dalam Budaya Organisasi pada Sekolah Unggul : Studi Multi Kasus di SMA Negeri 1, SMA Regina Pacis, dan SMA al-Islam Surakarta</i> ”	Menganalisis nilai pada lembaga pendidikan	Memfokuskan pada identifikasi nilai-nilai budaya pembentuk sistem nilai	Memfokuskan pada implementasi nilai-nilai kepemimpinan spiritual dalam pengembangan SDM
2	Disertasi Tobroni (2004) <i>Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam</i>	Menganalisis Kepemimpinan Spiritual	Penekanan penelitian ini adalah pada kepemimpinan	Menekankan pada pengembangan sumber daya manusia sebagai

	<i>Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran..</i>		sebagai faktor utama keberhasilan pendidikan melalui implementasi nilai-nilai spiritual	pelaksanaan pendidikan yakni bagaimana kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
3	Disertasi Asep Suryana (2010) <i>Kepemimpinan Berbasis Nilai</i>	Menganalisis kepemimpinan berbasis nilai	Memfokuskan kepada kepemimpinan sebagai faktor utama dalam pengembangan pendidikan melalui implementasi nilai-nilai personal dan komitmen	Menekankan pada pengembangan sumber daya manusia sebagai pelaksana pendidikan yakni bagaimana kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
4	Disertasi Mardiyah (2010) <i>Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi</i>	Mengkaji tentang nilai di pesantren	Mengkaji nilai-nilai yang mendasari perilaku organisasi	Memfokuskan implementasi nilai-nilai spiritual dalam pengembangan sumber daya manusia
5	Disertasi Moh Ridwan (2011) <i>Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Pesantren</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan kiai	Penekanan penelitian ini adalah pada kepemimpinan kiai sebagai faktor utama dalam meningkatkan mutu pesantren melalui kedalaman ilmu keahlian, dan keterampilan.	Memfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
6	Disertasi Abdul Malik Karim Amrullah (2011) <i>Perubahan Model</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan Pesantren	Penekanan penelitian ini pada perubahan organisasi	Memfokuskan implementasi nilai-nilai spiritual dalam

	<i>Penyelenggaraan Pendidikan Pesantren</i>			pengembangan sumber daya manusia
7	Disertasi Ach Mubarak (2012) <i>Pola Baru Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Mutu Pendidikan</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan kiai	kepemimpinan kiai sebagai faktor utama dalam meningkatkan mutu pesantren melalui bakat yang dimilikinya sejak lahir.	Memfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
8	Disertasi Suyatno (2012) <i>Kepemimpinan Kiai dalam Mengembangkan Pendidikan Life Skill di Pondok Pesantren</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan pada pendidikan	Penekanan penelitian ini pada upaya kiai dalam memberdayakan para santri melalui pendidikan lifeskill	Momfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan Dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
9	Disertasi Miftahul Habibi (2012) <i>Dinamika Kiai di Tengah Arus Perubahan</i>	Peran kiai dalam pengembangan sumber daya manusia pesantren	Penekanan terhadap pengembangan SDM	Kepemimpinan spiritualitas kiai
10	Disertasi Krisna Sunjaya (2012) <i>Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Kinerja Gurdan Pendanaan Sekolah terhadap Produktivitas Sekolah: Studi pada SMAN di Wilayah Priangan Timur</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan pada pendidikan	Mengkaji tentang kepemimpinan budayayang bereorientasi untuk meningkatkan produktifitas sekolah dan mengembangka psikologi pendidik dengan <i>participative leadership, directive leadership</i> dan <i>supportive leadership</i> dan dengan membangun relasi tindakan kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi	Momfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
11	Disertasi	Mengkaji	Penekanan	Menekankan pada

	<p>Akmal Mundi (2016). <i>Kepeimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Kerja Berbasis pesantren (Studi Multisitus di SMA Nurul Jadid Paiton dan SMA Unggulan Hafshawaty Zainul Hasan Genggong)</i>.</p>	<p>tentang kepemimpinan</p>	<p>penelitian ini lebih kepada kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya kerja berbasis pesantren melalui penetapan polorganisasi, peraturan-peraturan dan cara penyelesaian pekerjaan, pengawasan terhadap tugas serta pemberian reward and punishment.</p>	<p>pengembangan sumber daya manusia sebagai pelaksana pendidikan yakni bagaimana kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia</p>
12	<p>Disertasi Nurifadah (2018) <i>Manajemen Pembelajaran Berbasis Nilai Kepemimpinan Spiritual di Pondok Pesantren Darul Falah Jepara, Jawa Tengah dan Pondok Pesantren Hidayatut Thullab Kediri, Jawa Timur</i></p>	<p>Mengkaji nilai kepemimpinan spiritual</p>	<p>Penelitian ini mengkaji tentang manajemen pembelajaran berbasis nilai kepemimpinan spiritual meliputi: strategi pembelajaran berbasis nilai kepemimpinan spiritual, kepemimpinan kiai dalam pembelajaran dalabudayapesantren dalam Mendukung pembelajaran di pondok pesantren.</p>	<p>Memfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia</p>
13	<p>Disertasi Abdul Karim (2017) <i>kepemimpinan dan manajemen kiai dalam pendidikan, studi pesantren bandakerep, gedongan dan buntet Cirebon.</i></p>	<p>Mengkaji tentang kepemimpinan kiai dalam pendidikan</p>	<p>Penekanan penelitian ini bagaimana figur leluhur dalam proses kepemimpinan dipesantren, fungsi dan peran manajemen yang diperankan dalam kepemimpinan kiai dan bagaimana spritualisme dalam</p>	<p>Memfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan Dasar dalam pengembangan sumber daya manusia</p>

			kepemimpinankiai.	
14	Sudarsono dalam disertasinya (2020) <i>Kepemimpinan Kiai dalam Menjaga keragaman sumber daya manusia di Pondok Pesantren Bali Bani Insani Tabanan</i> <i>Da n Pondok Pesantren Nurul Jadid BulelengBali</i>	Mengkaji tentang kepemimpinan kiai di pondok pesantren	Penekanan penelitian ini adalah fokus penelitian ini bagaimana kepemimpinan kiai dalam men jaga keberagaman sdm di pondok pesantren, penelitian ini mengkaji tentang otoritas dan power kiai dalam menjaga komitmen dan kompetensi SDM beda Agama serta komunikasi kiai dalam menjaga komitmen.	Memfokuskan pada kepemimpinan spiritual menjadi pijakan dan dasar dalam pengembangan sumber daya manusia
15	Gilbert W Fairholm (1996) <i>Spiritual Leadership: fulfilling whole-self need at work. Leadership & organizational development journal (ABI/INFORM Research from Proquest. Bradfordvol 17, iss 5</i>	Kepemimpinan spiritual	Pengembangan sumber daya manusia	Memasukkan konsep kiai sebagai novelty
16	Alwi Shihab	Spiritualitas pesantren di Indonesia	Pengembangan sumber daya manusia	<i>Istikharah</i> dan <i>barakah</i> sebagai prinsip pesantren
17	Louis W. Fry Laura L.Matherly, <i>Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study</i> (Georgia: Presented at Academ yManagement Meeting, 2006)	Kepemimpinan spiritual	Konsep <i>istikharah</i> dan <i>barakah</i>	Konsep spiritual pesantren di Indonesia
18	Louis W. Fry, Sean T. Hannah, Michael	Spiritual di tempat kerja	Pengembangan SDM pesantren	Spiritualitas kiai dalam kaitannya

	Noel, And Fred O. Walumbwa, <i>Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance</i> edisi 02No. 002, (USA: TheLeadership Quarterly, 2011)			dengan performa SDMpesantren
19	Achmad Mubarak, <i>KonsepNafs Dalam Qur'an</i> (Jakarta: Disertasi tidak diterbitkan, 1998).	Sabar sebagai spiritualitas Islam	Hati sebagai pusat spiritualitas	Ketersambungan manusia dengan Allah
20	Arraiyah, <i>Wawasan al-Qur'an tentang Shabr</i> (Jakarta: Disertasi tidak diterbitkan, 2000)	menurutal-Qur'an	Pengembangan SDM Pesantren	Tirakat sebagai unsur kepemimpinan spiritual kiai

Penelitian ini menyoroiti dimensi unik dari kepemimpinan spiritual kiai di pesantren, yang membedakannya dari kajian serupa oleh Hamdar, Mubarak, Fry, Ifadah, Habibi, dan Tobroni. Meskipun memiliki kesamaan pada isu spiritualitas di tempat kerja, fokus pada pesantren membawa ciri khas tersendiri. Kepemimpinan spiritual kiai tidak hanya mencakup definisi dan indikator yang relevan, tetapi juga melibatkan elemen-elemen unik seperti praktik istikharah sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan dan nilai keberkahan yang menjadi landasan utama dalam pengelolaan pesantren. Hal ini memperkaya literatur terkait dengan memberikan perspektif kontekstual berbasis budaya dan religius yang khas dalam studi kepemimpinan spiritual.

B. Kajian Teori

Kajian teori meliputi kepemimpinan, kepemimpinan spiritualitas dan manajemen SDM. Penjelasan detail sebagai berikut.

1. Kepemimpinan

Penjelasan mengenai kepemimpinan meliputi unsur konsep, peran, gaya, dan macam-macam kepemimpinan, seperti di bawah ini.

a. Konsep kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan adalah dua konsep yang saling terkait, tetapi memiliki perbedaan dalam konteks peran dan fungsi mereka dalam suatu organisasi atau kelompok. Dengan kata lain pemimpin adalah orangnya (*person*) dan kepemimpinan adalah kegiatannya (*action*).⁴⁷

Hadari Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses di mana seseorang memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pandangannya, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan posisi atau jabatan formal, tetapi lebih pada kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan, membimbing, dan memotivasi orang-orang yang dipimpinnya demi tercapainya tujuan bersama.⁴⁸ proses kepemimpinan sebagai suatu bentuk interaksi sosial yang melibatkan pengaruh, otoritas, dan hubungan dalam kelompok. Secara lebih spesifik, kesamaannya meliputi:

Selain itu ada juga pengertian kepemimpinan adalah Perilaku dan pendekatan khas yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin dan mengelola tim.⁴⁹ Kemampuan untuk mengembangkan potensi anggota tim dan memberikan motivasi untuk mencapai kinerja maksimal⁵⁰Hadari Nawawi menyebutkan kepemimpinan merupakan kegiatan menggerakkan, .

⁴⁷ Faqih Ainurrohm, *Kepemimpinan Islam* , (Jakarta: UII Press,2011)hal 42

⁴⁸ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut IslamI* (Jogjakarta:UGM Press,2001) hal140

⁴⁹ Oswald J. Sanders, *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers, 2007), hal 20

⁵⁰ Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* , (Jakarta: CV Rajawali Press,2011)hal 11

Menurut Hadari Nawawi, kepemimpinan adalah kegiatan untuk menggerakkan orang lain, baik secara individu maupun kelompok, agar dapat berpikir, bersikap, dan bertindak sesuai dengan kehendak pemimpin dalam rangka mencapai tujuan tertentu.⁵¹

Pendapat Gery Yukl mengenai kepemimpinan memberikan pemahaman yang komprehensif tentang esensi dan peran seorang pemimpin. Dalam pandangannya, kepemimpinan bukan hanya soal memberi arahan, tetapi juga melibatkan proses **mempengaruhi** dan **menginspirasi** orang lain. Penekanan pada "*memahami dan menyetujui*" menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kolaboratif, tidak bersifat memaksa.⁵²

Nanang Fatah mendefinisikan kepemimpinan **sebagai** kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan menggunakan kekuasaan.⁵³ Miftah Thoha dalam definisi kepemimpinan tersebut mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang berfokus pada kemampuan untuk memengaruhi perilaku

orang lain⁵⁴. Menurut George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management*, kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu hubungan di mana seorang pemimpin memengaruhi individu lainnya untuk bekerja sama secara sukarela dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berhubungan, dengan tujuan untuk mencapai sasaran yang diinginkan oleh pemimpin tersebut⁵⁵

⁵¹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islami* (Jogjakarta:UGM Press,2001) hal 122

⁵² Gery Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks-penerbit.com, 2015),

⁵³ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*,(Bandung: PT Remaja Rosdakarya)

⁵⁴ ⁶³Miftah Thoha,*Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*,(Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 1999) hal 412

⁵⁵ George Terry, *Asas-Asas Manajemen*, terj Winardi (Bandung: Alumni, 1986), 343

Dari beberapa definisi kepemimpinan yang telah di jelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memimpin, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. memengaruhi (*influence*) aktifitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam situasi tertentu.

Dalam Islam, konsep kepemimpinan memang memiliki dasar-dasar yang jelas yang diatur oleh prinsip-prinsip agama Islam, baik dalam Al-Qur'an maupun Sunnah (tradisi Nabi Muhammad SAW). Konsep ini tidak hanya berfokus pada aspek duniawi, tetapi juga mencakup dimensi spiritual yang penting. Sebagaimana dijelaskan oleh Nawawi, kepemimpinan dalam Islam memiliki pengertian ganda yang mencakup dua dimensi utama: **dimensi spiritual** dan **dimensi empiris**⁵⁶ al-Quran. Misalnya, QS. Al-Baqarah:30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا
مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي
أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya : (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat,"Aku hendak menjadikan khalifah di bumi."Mereka berkata,"Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji –Mu dan mensucikan nma-Mu?Dia berfirman ,”Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”⁵⁷

Ayat yang Anda kutip mencerminkan pemahaman bahwa Allah SWT

⁵⁶Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Pendidikan*,(Jakarta: CV Haji Mas Agung, 2001 } hal 147

⁵⁷ Q.S.Al-Baqarah (2):30 (Jakarta: Departemen Agama RI,2007)

memberikan amanah kepemimpinan kepada manusia. Dalam hal ini, manusia diberi kekuasaan sebagai pemimpin di muka bumi untuk melaksanakan kebaikan dan kemakmuran (amal ma'ruf). Sebagai pengganti atau pewaris dari umat sebelumnya, manusia memiliki kewajiban untuk menjalankan tugasnya dengan bijak dan adil sesuai dengan perintah Allah. Kepemimpinan ini bukanlah semata-mata hak, tetapi sebuah tanggung jawab besar yang akan diuji oleh Allah untuk melihat bagaimana manusia melaksanakan amanah tersebut dalam kehidupan sehari-hari, dengan tujuan untuk mewujudkan kesejahteraan dan kemakmuran di bumi.⁵⁸

Ayat yang dimaksud mungkin berkaitan dengan konsep pengawasan Allah SWT terhadap setiap tindakan manusia, yang menunjukkan bahwa segala perilaku kita selalu dalam pengamatan-Nya. Dalam konteks kepemimpinan, ini berarti bahwa seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab secara sosial atau politis, tetapi juga secara spiritual. Kepemimpinan, dengan demikian, diartikan sebagai kemampuan untuk menjalankan perintah Allah SWT dalam segala aspek kehidupan, baik secara individu maupun dalam kelompok.⁵⁹

b. Peran kepemimpinan

Boy mengatakan bahwa pemimpin adalah,⁶⁰ peran konseptual yaitu:⁶¹

Kepemimpinan sistem, meskipun termasuk dalam kategori struktural klasik,

⁵⁸Q.S.Yunus (10):14 (Jakarta: Departemen Agama RI,2007)

⁵⁹ Quraish Sihab, *Membumikan Al-Quran* (Bandung : Mizan, 2002) hal 19

⁶⁰ Pat William Boyd, *Educational Leadership : a reference handbook* (Santa-Barbara,: ABC-CLIO, 2002),132.

⁶¹ Helen Gunter, *Leaders and Leadership in Education* (London : Paul Chapman, 2001),28-29

sebagaimana pandangan Bernard, memiliki peran yang vital dalam memastikan bahwa akuntabilitas dan kontrol eksternal berjalan dengan efektif. Dalam pandangan Bernard, struktur organisasi yang jelas dan terkoordinasi dengan baik sangat penting untuk menciptakan kepemimpinan yang mampu mengelola tugas-tugas organisasi dan bertanggung jawab atas pencapaian tujuan, termasuk kepada pihak eksternal yang memiliki kepentingan dalam organisasi tersebut⁶². Pernyataan ini menekankan pentingnya peran pimpinan dalam sebuah organisasi pendidikan, yang tidak dapat berjalan dengan efektif tanpa memaksimalkan sistem organisasi. Sebagai pimpinan puncak, seseorang harus memahami bahwa organisasi adalah sebuah sistem yang melibatkan koordinasi kegiatan secara sadar. Keberlangsungan hidup organisasi sangat bergantung pada beberapa faktor penting, seperti kemampuan untuk bekerja sama, berkomunikasi dengan baik, serta adanya tujuan yang jelas dan diterima oleh seluruh anggota organisasi.

Kedua, kepemimpinan pelanggan, yaitu kepemimpinan yang berfungsi sebagai proses mengendalikan lingkungan eksternal, seperti komitmen pegawai, termasuk dalam kategori hubungan antara peserta didik, orang tua, dan masyarakat.⁶³ Dengan kata lain, sebagai pimpinan dalam organisasi pendidikan, seorang kiai harus memainkan peran yang lebih dari sekadar formalitas.

Ketiga, Kepemimpinan kinerja, yang mengacu pada perilaku dan interaksi yang dilakukan untuk memaksimalkan pencapaian tujuan

⁶² Chester I Bernard, *The Function of Executife* (Cambridge: Harvard University Press, 1968), viii.

⁶³ Judy Reinhartz, & Don M. Beach. *Educational Leadership*. (USA: Pearson Education Inc, 2004), 3-4

pendidikan atau tujuan lainnya, sering disebut sebagai *kepemimpinan efektif*. Konsep ini banyak dipengaruhi oleh model kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard.⁶⁴ Pengetahuan (Knowledge): Pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas, baik secara teoritis maupun praktis, tentang cara-cara yang efektif dalam mempengaruhi dan membimbing pengikutnya. Ini termasuk pemahaman tentang proses persuasi, cara menggunakan kekuasaan secara bijaksana, serta bagaimana menyampaikan ide dengan cara yang mudah dipahami dan diterima oleh orang lain. Pengetahuan ini juga mencakup pemahaman tentang karakteristik para pengikut, sehingga pemimpin dapat menyesuaikan pendekatannya dengan kebutuhan individu atau kelompok yang dipimpin. **Keahlian (Skill):** Keahlian seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan sosial dan komunikasi yang diperlukan untuk mempengaruhi orang lain. Keahlian ini mencakup kemampuan untuk memotivasi, memimpin, serta berkomunikasi dengan cara yang dapat menjalin hubungan yang baik dengan pengikut, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam mencapai tujuan bersama. **Kemampuan (Ability):** Kemampuan mengacu pada kapasitas untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian tersebut dalam situasi nyata. Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang tepat, mengelola dinamika kelompok, serta menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh pengikut atau organisasi. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan

⁶⁴ Hersey, *The Situational Leader* (New York: Warner Books, 1985), 77.

berbagai kondisi, baik dalam hal komunikasi, strategi, atau pengelolaan kekuasaan, sangat penting untuk menjadikan gagasan atau tujuan yang disampaikan dapat terlaksana dengan baik dan efisien.⁶⁵ Dengan demikian, **kesamaan** dalam ketiga hal ini terletak pada keterkaitannya yang saling memperkuat. Pengetahuan tanpa keahlian atau kemampuan akan sulit diaplikasikan dalam situasi nyata, sementara keahlian dan kemampuan tanpa dasar pengetahuan yang cukup juga dapat membatasi efektivitas seorang pemimpin. Ketiganya harus berjalan beriringan agar seorang pemimpin dapat berpengaruh secara positif dan mencapai hasil yang produktif.

c. Kepemimpinan kiai di pesantren

Pemimpin dan kepemimpinan memang sangat erat, namun keduanya memiliki perbedaan dalam konteks yang lebih spesifik. Pemimpin merujuk pada individu yang memegang posisi kepemimpinan, memiliki kemampuan dan kualitas tertentu yang membuatnya diakui sebagai seorang pemimpin. Di sisi lain, kepemimpinan (leadership) adalah proses atau tindakan yang dilakukan oleh pemimpin untuk memimpin, memotivasi, dan menginspirasi pengikutnya agar mencapai tujuan bersama.⁶⁶ Kiai dalam konteks ini dihormati sebagai seorang ulama atau pemimpin agama yang memiliki kedalaman ilmu dan kedudukan tinggi di mata masyarakat. Biasanya, gelar kiai ini diberikan kepada seorang tokoh agama yang juga mengelola pondok pesantren atau memiliki pengaruh dalam pendidikan agama Islam di suatu

⁶⁵ Hersey, *The Situational*, 77.

⁶⁶ Faqih Ainurrohm, *Kepemimpinan Islam*, (Jakarta: UII Press, 2011), hlm. 42.

wilayah.⁶⁷

Para Kiai berusaha memfungsikan ikatan-ikatan sosial sebagai mekanisme perubahan sosial yang diinginkan. Perubahan yang ditawarkan oleh kiai dengan cara bertahap, dengan harapan agar komunitas pesantren tidak mengalami kesenjangan budaya (*cultural lag*) atas masuknya budaya asing yang sebelumnya dianggap mengotori kemurnian tradisi pesantren. Kiai berperan dalam melakukan sosialisasi budaya baru melalui berbagai kegiatan dengan memanfaatkan unsur-unsur yang ada. Karena itu penerimaan budaya baru sangat tergantung atas keberhasilan dalam melakukan akulturasi budaya.⁶⁸

Sebagai pengelola dan pemimpin, kiai biasanya memiliki kewenangan dalam menentukan arah pengajaran dan mengatur struktur organisasi pesantren. Kiai juga sering dianggap sebagai teladan dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam aspek agama maupun sosial. Posisi ini bisa sangat otoriter, karena santri dan warga pesantren sering kali melihat kiai sebagai figur yang tak hanya memberikan ilmu agama, tetapi juga sebagai pembimbing moral dan kehidupan..⁶⁹ Pandangan Tolhah Hasan tentang peranan kiai dalam konteks sosiologis menggambarkan peran kiai yang sangat penting dalam kehidupan sosial dan keagamaan masyarakat. Kiai dianggap sebagai pemimpin yang tidak hanya berfokus pada aspek keagamaan, tetapi juga pada

⁶⁷ Zamakhsyari Dhofier, 1998, Tradisi Pesantren (Studi tentang Pandangan Hidup Kiai, (Jakarta; LP3ES), hlm. 55

⁶⁸ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: PT Pustaka LP3ES, 1999), h. 7.

⁶⁹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1982), hal. 44-60.

berbagai dimensi kehidupan lainnya. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai empat dimensi peranan kiai yang disebutkan: kesatu Kepemimpinan Ilmiah, kedua Kepemimpinan Spiritual, ketiga kepemimpinan sosial dan keempat kepemimpinan administrasi⁷⁰

Sartono Kartodirjo dalam pandangannya menekankan pentingnya peran kiai sebagai tokoh sentral dalam masyarakat Islam di Indonesia. Menurutnya, kiai memiliki pengaruh besar dalam membentuk kehidupan sosial, kultural, dan keagamaan masyarakat Muslim, baik di masa lalu maupun sekarang. Sebagai pemimpin agama dan budaya, kiai tidak hanya berfungsi sebagai guru agama, tetapi juga sebagai figur yang menuntun masyarakat dalam berbagai aspek kehidupan..⁷¹ Pengaruh seorang kiai terhadap kehidupan santri memang sangat besar, tidak hanya selama mereka berada di pesantren, tetapi juga dalam kehidupan mereka setelah meninggalkan pesantren. Kiai seringkali menjadi teladan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk moralitas, etika, dan keilmuan, yang terus mempengaruhi santri dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Ilmu yang didapat di pesantren tidak hanya terbatas pada pengetahuan agama, tetapi juga keterampilan sosial, kepemimpinan, dan cara berpikir kritis yang berguna dalam berinteraksi dengan masyarakat. Mengenai model pendidikan pesantren, pada awalnya memang berfokus pada pendidikan non-klasikal, yaitu lebih kepada pengajaran langsung melalui pendekatan tradisional seperti halaqah (diskusi), sorogan (individual instruction), dan bandongan

⁷⁰ Tholha Hasan, *Kepemimpinan Kiai; Kasus Tebuireng* (Malang: Kalimasada, 1993), hal xii.

⁷¹ Sartono Kartodirjo, *Religious Movement of Java in the 19th and 20th Centuries* (Yogyakarta: Gajah Mada University, 1970), hal 114.

(kelompok). Dalam model ini, santri sering belajar secara langsung dari kiai atau ulama dengan penekanan pada pengajaran agama dan adab. ,⁷²

Seiring waktu, pesantren mulai mengadopsi elemen-elemen dari model pendidikan klasikal, seperti yang terlihat dalam madrasah. Ini tercermin dalam struktur kurikulum yang lebih terorganisir, penggunaan buku teks, serta pendekatan yang lebih sistematis dalam pembelajaran. Model ini memungkinkan penggabungan antara tradisi keilmuan pesantren yang khas dengan standar pendidikan modern yang lebih formal. Perubahan ini menjawab kebutuhan akan pendidikan yang lebih komprehensif dan relevansi pendidikan pesantren dalam menghadapi tantangan zaman yang semakin kompleks..⁷³ Kepemimpinan Kiai memang memainkan peran yang sangat penting dalam perkembangan pesantren. Kiai yang memiliki kepemimpinan yang kuat dapat mengarahkan pesantren untuk tidak hanya berkembang dalam aspek pendidikan, tetapi juga dalam penguatan nilai-nilai spiritual dan sosial. Dengan kepemimpinan yang berlandaskan pada prinsip agama yang kokoh, pesantren dapat menjadi lembaga yang tidak hanya mendidik dalam aspek ilmu pengetahuan, tetapi juga membentuk karakter dan moralitas para santri.

peran penting seorang kiai dalam dunia pesantren, yang tidak hanya

⁷². Erma Fatmawati, Babun Suharto dan Moh. Dahlan , Jurnal Journal of Educational and Social Research “ *Challenges of Educational Management in the Islamic Higher Education Sector Based on Pesantren*” Vol 13 No 6 November 2023 (<https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/112156245/13149-libre.pdf?1709733793=&response-content->)

⁷³ Guntur Cahaya Kusuma, “Pesantren dan Kepemimpinan Kiai. Terampil. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar”, Vol, I. No, I 2014.

berfungsi sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai teladan bagi masyarakat Islam di sekitarnya. Kepemimpinan kiai sering kali dianggap sebagai prototype kepemimpinan Islam yang dapat menginspirasi umat untuk menjalani kehidupan yang lebih baik, sesuai dengan nilai-nilai agama. Melalui pengajaran, nasihat, dan tindakan sehari-hari, kiai memberikan contoh konkret tentang bagaimana menerapkan ajaran Islam dalam berbagai aspek kehidupan, mulai dari ibadah hingga etika sosial.⁷⁴

Kepemimpinan kiai dalam tradisi Islam di Indonesia memang memiliki ciri khas yang sangat terkait dengan aspek keagamaan dan kebudayaan. Konteks ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya dilihat dari sisi manajerial semata, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor keagamaan, sosial, dan budaya yang kuat. Ada beberapa aspek yang mempengaruhi kepemimpinan kiai, yang dapat dirinci sebagai berikut: **kesatu** Karakteristik Kepribadian Pemimpin, **kedua** Sikap, Kebutuhan, dan Karakteristik Pribadi Pengikut, **ketiga** Karakteristik Organisasi dan **keempat** Keadaan Lingkungan Sosial, Ekonomi, dan Politis⁷⁵

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

⁷⁴ Ahmad Yani, *Pesantren: Membangun Pendidikan Karakter dan Budaya Relegius* (Bandung:Kaifa,1997) hal 84

⁷⁵ Mc.Gregor, *The Human Side of Interprise* (New York: Mc. Graw Hill Book Compani 1960) hall20

Menurut Blanchard dalam model kepemimpinan situasional, pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan tingkat kesiapan pengikut. Blanchard mengidentifikasi empat tingkat kesiapan yang berbeda, yang masing-masing membutuhkan pendekatan berbeda dari pemimpin: **Telling (Memberitahukan)**..kedua **Selling (Menjual)**,ketiga Participating (Berpartisipasi) Dan keempat Delegating(Mendelegasikan)⁷⁶

Berdasarkan kepemimpinan kontingensi, kiai diasumsikan dengan karakteristik kepemimpinan *situasional*. Pendekatan kepemimpinan model kontingensi banyak dilakukan dalam sejarah para wali dalam islamisasi budaya dan masyarakat di Indonesia karena model kepemimpinan kontingensi lebih mampu mengharmonisasi budaya pemimpin dengan budaya masyarakat setempat.

Aspek penting tambahan mengenai kepemimpinan Kiai di Indonesia Peran kiai sebagai figur alim dan pemimpin spiritual tidak hanya terbatas

pada ranah agama, tetapi juga melibatkan aspek-aspek sosial, budaya, dan moral dalam membimbing masyarakat mereka. Pemberian predikat Kiai adalah suatu bentuk penghormatan dan pengakuan terhadap kontribusi seseorang dalam bidang keagamaan dan sosial. Hal ini mencerminkan sistem nilai dan tradisi masyarakat Muslim di Indonesia yang sangat menghargai figur spiritual yang memberikan arahan dan inspirasi positif kepada komunitas. Kemampuan untuk memberikan bimbingan spiritual dan moral kepada masyarakat dan para pengikutnya .Kiai yang aktif terlibat dalam

⁷⁶ Hersey, *The Situational Leader* (New York: Warner Books, 1985),66.

pelayanan sosial, pendidikan, dan berbagai kegiatan yang memberikan manfaat pada masyarakat juga cenderung mendapatkan penghormatan yang lebih besar. Sikap yang baik, karakter yang mulia, dan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai Islam. Dengan demikian, maka tipologi kepemimpinan kiai adalah kharismatik-moral-spiritual.

Tradisi kepatuhan tersebut kemudian melahirkan sikap, persepsi dan perilaku politik unik. Pada umumnya, pengikut setia menjadikan fatwa sebagai referensi utama dalam menyikapi dan mengakomodasi peristiwa dan kegiatan politik. Lebih-lebih, dalam Islam, semua kegiatan kehidupan termasuk politik adalah merupakan bagian integral dalam agama. Karena dianggap orang yang paling paham agama, maka fatwanya menjadi rujukan dalam segala bentuk kegiatan politik, baik yang bersifat antagonis maupun kompromis kepada pemerintah. Pemahaman semacam itu berkembang menjadi ketentuan sosial yang harus diikuti dan dijalankan, serta melahirkan sanksi pengucilan sosial apabila diingkari.⁷⁷

“Kiai, in managing pesantren, uses the heart and mind as the main aspects. The heart –read intuition-is the medium of building the values of purity in leading an organization, so that the leadership process is colored by obedience without coercion, compassion and sincerity that does not expect any "reward" other than God's gifts and mercy. The mind is used as a medium to think about the dynamics of pesantren institution to create innovations and creations that are framed by religious values. “Kiai

⁷⁷ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Studi Kasus Pesantren Tebu Ireng*, (Malang: Kalima Sada Press, 1996) hal 52

dalam mengelola pesantren menggunakan hati dan pikiran sebagai aspek utama. Hati -baca intuisi- merupakan media untuk membangun nilai-nilai kesucian dalam memimpin sebuah organisasi, sehingga proses kepemimpinan diwarnai dengan ketaatan tanpa paksaan, kasih sayang dan keikhlasan yang tidak mengharap “imbalan” selain karunia dan rahmat Allah SWT. Pikiran digunakan sebagai media untuk memikirkan dinamika lembaga pesantren untuk menciptakan inovasi dan kreasi yang dibingkai dengan nilai-nilai agama.⁷⁸

Kharisma Kiai memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk pandangan dan perilaku masyarakat yang dipimpinnya, terutama di kalangan santri dan pendukungnya. Kiai seringkali memiliki kemampuan retorika yang kuat dan mampu menyampaikan ajaran agama dan pandangan hidup melalui kata-kata yang penuh makna dan kiasan. Berikut adalah beberapa hal terkait dengan kebijakan Kiai yang dijadikan referensi atau panutan, serta bahasa kiasan yang menjadi bahan renungan. Penggunaan bahasa kiasan oleh Kiai tidak hanya menciptakan pemahaman yang mendalam terhadap ajaran agama, tetapi juga membangun hubungan emosional dan spiritual dengan masyarakatnya. Dalam konteks pesantren, pola hubungan antara pimpinan (Kiai) dan bawahan (santri atau anggota masyarakat pesantren) dapat tercermin dalam dinamika patron-client relationship, atau dalam konteks ini, patron-murid relationship. Gaya

⁷⁸ Umiarso & Abd. Muhit, Jurnal AKADEMIKA, “ *Construction Organizational Culture In Gender Pesantren Through Kiai’s Transformational Leadership* “ Vol. 24, No. 01 January –June 2019 (<https://ejournal.metrouniv.ac.id/akademika/article/view/1614>)

kepemimpinan Kiai dalam pesantren sering kali menciptakan pola hubungan yang bersifat paternalistik, di mana Kiai sebagai figur paternalistik atau patron memberikan bimbingan dan perlindungan kepada bawahan atau murid.

Pola hubungan *laissez faire*⁷⁹. Yaitu pola relasi kiai-santri yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas semuanya didasarkan pada konsep ikhlas, *barakah*, dan ibadah sehingga pembagian kerja antar unit tidak dipisahkan secara tajam. Seiring dengan itu, selama memperoleh restu, sebuah pekerjaan bisa dilaksanakan santri. Pola hubungan ini diperhadapkan dengan pola hubungan birokratik. Yaitu pola hubungan dimana pembagian kerja dan fungsi dalam lembaga Pesantren sudah diatur dalam sebuah struktur organisasi yang jelas

Di sini dapat dipahami bahwa kharisma yang dimiliki atau bahkan dilekatkan, baik sadar ataupun tidak, kepada kiai menyebabkan mereka mempunyai peran kepemimpinan dalam lingkungannya. Bahkan, menurut Sukanto⁸⁰ dengan kharisma, kiai berperan sebagai pengasuh atau tokoh spiritual dalam sebuah masyarakat. Lebih jauh mereka juga diperankan sebagai pimpinan masyarakat, bapak dan pelindung.

Tipologi pemimpin umat yang ideal itu selain seorang ulama, juga memiliki kemampuan organisatoris. Pemimpin umat yang ideal dapat berasal dari berbagai latar belakang dan memiliki karakteristik tertentu. Meskipun seorang ulama dapat menjadi pemimpin yang sangat efektif untuk suatu

⁷⁹ astuhu, *Gaya dan Suksesi Kepemimpinan Pesantren* (Jakarta, Jurnal Ulumul Quran, Volume II, No 07) hal 23

⁸⁰ Sukanto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES,1999). Hal 80-81

komunitas, ada beberapa tipologi pemimpin lain yang juga dapat dianggap ideal. Dari kualifikasinya ini diharapkan akan mampu membangun jembatan dialog yang harmonis antara umat dan dirinya yang diwakili dengan pihak lain baik pemerintah maupun umat agama lainnya.

d. Kepemimpinan Spiritual Kiai

1) Konsep kepemimpinan Spiritual

Spiritual berasal dari kata “Spirit” bahasa Inggris yang mengandung arti roh jiwa, semangat, dan moral .⁸¹ Diambil dari kata spirit menjadi spiritual dan spiritualitas yang memiliki makna berorientasi pada esensi atau nilai-nilai yang hakiki. Dalam bahasa Arab istilah spiritual ini identik dengan sesuatu yang bersifat ruhani dan ma’nawi yaitu sifat yang berkaitan langsung dengan realitas tuhan.⁸²

Elemen-elemen moralitas dalam kepemimpinan spiritual yang

Anda sebutkan mencerminkan berbagai aspek yang mendalam terkait dengan pengaruh moral dan etika dalam memimpin. Berikut penjelasan singkat mengenai masing-masing elemen tersebut: *Building Shared Values (Membangun Nilai Bersama) Vision Setting (Penetapan Visi) Sharing Meaning (Berbagi Makna) Enabling (Memfasilitasi) Influence dan Power (Pengaruh dan Kekuatan) Intuition (Intuisi) Risk Taking (Pengambilan Risiko) Service (Pelayanan) dan Transformation (Transformasi)⁸³ Kedua, *stewardship* berbasiskan pada kemandirian diri untuk menentukan pilihan*

⁸¹ Siti Maulidatul Mukarromah, “Kepemimpinan Spiritual Guru Sekolah Dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik,” *Jurnal Elementary* 4 (2018): 66

⁸² hobroni, *The Spiritual Leadership*, 2nd ed. (Malang: UMM Press, 2010), 16

⁸³ Gilbert W Fairholm, *Spiritual Leadership*, 12-13

moral, yang ditunjukkan oleh kekuatan pengendalian diri sendiri. *Stewardship* ditunjang juga oleh *empowerment* (pemberdayaan) dan *partnership* (kemitraan). Ketiga, penciptaan komunitas (*community*) yang kooperatif dan berorientasi tindakan yang ditandai oleh adanya kemauan dan ke Kepemimpinan spiritual berfokus pada peningkatan motivasi dan pemahaman mendalam para pengikut tentang makna kehidupan spiritual dalam pekerjaan dan interaksi sehari-hari. Pemimpin spiritual tidak hanya memimpin dengan instruksi atau aturan, tetapi juga dengan menginspirasi dan menghubungkan nilai-nilai batiniah yang lebih dalam, seperti integritas, empati, dan rasa tujuan. Pemimpin ini bertujuan untuk menciptakan kondisi yang memungkinkan pengikut merasa terhubung dengan prinsip-prinsip spiritual yang lebih tinggi, yang mendorong mereka untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan dalam harmoni dengan nilai-nilai tersebut. Mampu untuk fokus pada pengembangan anggota kelompok.⁸⁴ Dalam konteks ini, "spiritual" bukan berarti berkaitan dengan

agama secara langsung, tetapi lebih pada prinsip-prinsip kehidupan yang lebih tinggi, yang melampaui materi dan ego, untuk menciptakan perubahan positif baik dalam diri individu maupun dalam kelompok.

Kepemimpinan spiritual juga memfasilitasi penciptaan lingkungan yang lebih sadar dan penuh perhatian terhadap kesejahteraan emosional dan psikologis individu, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi

⁸⁴ Gilbert W Fairholm, *Spiritual Leadership*, 11-12

dan produktivitas kerja secara keseluruhan.⁸⁵ Dalam kepemimpinan spiritual, seorang pemimpin dianggap sebagai pembimbing atau penggembala yang mengarahkan dan memotivasi orang-orang di sekitarnya dengan landasan nilai spiritual.

Pemimpin semacam ini percaya bahwa kebijaksanaan dan daya tindaknya berasal dari hubungan yang erat dengan Tuhan atau dimediasi oleh nilai-nilai spiritual tertentu. kepemimpinan spiritual tidak muncul dari usaha individu semata, melainkan merupakan hasil dari kuasa Tuhan yang bekerja dalam diri seseorang. Pemimpin spiritual hanya dapat mempengaruhi orang lain secara rohani karena Tuhan bekerja melalui mereka, mengangkat mereka ke tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang-orang yang mereka pimpin. Ini menekankan pentingnya kerendahan hati, pengakuan terhadap kuasa Tuhan, dan kesadaran bahwa segala kemampuan untuk memimpin secara spiritual adalah anugerah dari-Nya, bukan hanya hasil usaha pribadi.⁸⁶

Menurut Fairholm, pemimpin spiritual tidak hanya memimpin dengan kebijaksanaan dan intelektualitas, tetapi juga berfokus pada pengembangan karakter dan nilai-nilai etis. Pemimpin ini dianggap memiliki kemampuan untuk mengklarifikasi dan memperkuat identitas moral pengikutnya. Mereka memberikan arti dan tujuan yang lebih dalam dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil. Pemimpin

⁸⁵ Gilbert W. Fairholm, "Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organization Development*", *Leadership and Organizational Development Journal*, 17/5, 1996. hal. 11 – 17.

⁸⁶ Oswald J. Sanders, *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers, 2007), hal 21

spiritual Koneksi antara kawasan spiritual, refleksi moral, dan hubungan sosial dapat dilihat dalam konteks kepemimpinan spiritual seperti yang didefinisikan oleh Fairholm. Kepemimpinan spiritual berfokus pada pemahaman yang mendalam tentang tujuan hidup manusia, makna pribadi, dan bagaimana seseorang mendefinisikan kehidupan mereka. Hal ini menciptakan dasar bagi pemimpin untuk menghubungkan spiritualitas dengan refleksi moral dalam pengambilan keputusan, serta membangun hubungan sosial yang kuat berdasarkan nilai-nilai yang lebih tinggi dan bermakna⁸⁷.

Koneksi antara kawasan spiritual, refleksi moral, dan hubungan sosial sangat penting dalam kepemimpinan spiritual seperti yang didefinisikan oleh Fairholm. Kepemimpinan spiritual menekankan pemahaman mendalam tentang tujuan hidup manusia, makna pribadi, dan cara individu mendefinisikan kehidupan mereka. Dalam konteks ini, pemimpin spiritual tidak hanya fokus pada aspek duniawi atau hasil material, tetapi juga pada dimensi spiritual yang lebih tinggi, yang mencakup nilai-nilai seperti kebaikan, keadilan, dan integritas.

Menurut keterangan Fry⁸⁸, Kepemimpinan spiritual menurut Fry memang berfokus pada dimensi yang lebih dalam dalam hubungan antara pemimpin dan pengikut. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai elemen-elemen utama dalam kepemimpinan spiritual menurut Fry:

⁸⁷ Gilbert Fairholm W, *Real Leadership: How Spiritual Values Give Leadership Meaning* (SantaBarbara, Calif: Praeger, 2011), 194.

⁸⁸ Louis W Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership". *The Leadership Quarterly*, 14(6),2003,hal. 693 – 728

1) Pemimpin spiritual perlu memiliki kemampuan untuk menciptakan visi yang menginspirasi dan memberi makna bagi anggota organisasi. Visi ini harus lebih dari sekadar tujuan bisnis atau material; visi tersebut harus mencakup elemen-elemen yang memanggil anggota untuk memberikan kontribusi terbaik mereka, merasa bahwa apa yang mereka lakukan memiliki dampak positif dan tujuan yang lebih besar. Hal ini membantu pengikut merasa terhubung secara emosional dan spiritual dengan organisasi.

2) Salah satu aspek terpenting dalam kepemimpinan spiritual adalah membangun budaya organisasi yang berdasarkan pada cinta altruistik. Pemimpin dan pengikut harus saling peduli, mendukung, dan menghargai satu sama lain dengan cara yang tulus. Cinta altruistik ini tidak hanya berfokus pada keuntungan pribadi, tetapi pada kesejahteraan dan keberhasilan bersama. Pemimpin yang mampu menunjukkan perhatian dan kasih sayang dapat menciptakan lingkungan yang saling memperhatikan, yang akhirnya meningkatkan loyalitas dan semangat kerja.

3) Pemimpin spiritual harus dapat menanamkan rasa harapan dan keyakinan dalam diri pengikutnya. Hal ini melibatkan kemampuan untuk melihat potensi yang lebih besar dari tantangan yang ada dan memberi keyakinan bahwa mereka dapat menghadapinya dengan kekuatan yang lebih besar, baik secara individu maupun kolektif.

Harapan ini menjadi pendorong yang kuat untuk menghadapi rintangan dan tetap fokus pada tujuan jangka panjang.

Robert J. Sanders menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah bentuk kepemimpinan sejati karena seorang pemimpin yang bertanggung jawab selalu memiliki pandangan jauh ke depan. Seorang pemimpin sejati tidak hanya memikirkan dampak keputusan dan kebijakannya pada generasi saat ini, tetapi juga memikirkan akibat yang akan ditanggung oleh generasi yang akan datang. Kepemimpinan spiritual menekankan pada tanggung jawab moral dan etika untuk menciptakan masa depan yang lebih baik dan berkelanjutan, tidak hanya dalam konteks material, tetapi juga dalam aspek spiritual dan sosial. Hal ini menggarisbawahi pentingnya kebijaksanaan, visi yang luas, dan perhatian terhadap kesejahteraan generasi mendatang dalam pengambilan keputusan kepemimpinan..⁸⁹ Seorang pemimpin yang sejati akan selalu memprioritaskan kepentingan dan kesejahteraan orang lain, bahkan jika itu berarti mengorbankan kenyamanan, kenikmatan, atau martabat pribadinya.⁹⁰ Kepemimpinan yang baik juga ditandai dengan sifat hemat dan tekun bekerja, serta kemampuan untuk mengambil keputusan dengan cerdas. Pemimpin ideal tidak terfokus pada kekayaan, melainkan pada pelayanan dan kontribusi bagi orang lain⁹¹

nilai-nilai yang berkaitan dengan keyakinan, moralitas, serta

⁸⁹ O Oswald J. Sanders, *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers, 2007), hal 55

⁹⁰ O Oswald J. Sanders, *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers, 2007), hal 125

⁹¹ O Oswald J. Sanders, *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers, 2007), hal 41

hubungan manusia dengan Tuhan atau kekuatan yang lebih tinggi. Spiritual tidak bersifat fisik dan tidak dapat dilihat atau disentuh. Sifat-sifat seperti keberanian, kesetiaan, komitmen, kreativitas, dan karakter adalah contoh dari aspek spiritual ini. Sifat-sifat ini memang sulit diukur secara empiris karena mereka abstrak dan tidak dapat diukur dengan angka atau metode pengukuran konvensional. Meski begitu, sifat-sifat tersebut memiliki dampak signifikan pada pencapaian tujuan organisasi dan dianggap lebih berharga daripada kontrol fisik .

Dalam pandangan Fairholm, kepemimpinan spiritual berfokus pada hubungan yang dalam antara pemimpin dengan komunitas yang dipimpinnya, serta transformasi nilai-nilai yang bersifat tidak berwujud antara lain :**kesatu** Transformasi nilai (Transforming);**kedua** Hubungan antara pemimpin dengan komunitas (Relationship); **Kemesraan (Intimate): ketiga** Nilai yang tidak berwujud (Intangible) **keempat** Fokus pertama adalah spirit pemimpin⁹² kepemimpinan sejati tidak dapat diukur semata-mata dari faktor eksternal seperti pangkat, jabatan, atau kedudukan. Sebaliknya, kepemimpinan dianggap berasal dari keindahan jiwa, atau inner beauty, yang terkait erat dengan dimensi spiritual manusia.

Menurut Sinetar, seperti yang dikutip oleh Tobroni, kecerdasan spiritual bukan hanya tentang memiliki kemampuan untuk merasakan atau mengenali hal-hal di luar dunia fisik, tetapi juga mencakup aspek yang lebih mendalam, seperti pengembangan sifat-sifat seperti intuisi, petunjuk

⁹² Tobroni, *Spiritual Leadership...*, hlm.12

moral yang teguh, kekuasaan batin, dan kebijaksanaan dalam membedakan yang benar dan yang salah. Ini memungkinkan seorang pemimpin untuk menghadapi tantangan hidup dan memimpin dengan integritas serta keberanian, menciptakan arah yang lebih jelas dan lebih penuh makna bagi diri sendiri dan orang lain.⁹³

2) Konsep nilai kepemimpinan spiritual

Kepemimpinan spiritual atau spiritual leadership, menurut Fry, meliputi *vision, altruistic love, dan hope faith*.⁹⁴ Gotsis dan Kortezi mengemukakan nilai-nilai spiritualitas dan etika nilai-nilai kerja adalah: integritas, kejujuran, tanggung jawab, kebajikan, rasa hormat, dan kepercayaan. Sedangkan menurut Howard meliputi kebenaran, cinta, layanan, kebijaksanaan, suka cita dan keutuhan.⁹⁵

Menurut Tobroni, nilai kepemimpinan spiritual mencakup beberapa nilai yang berlandaskan pada prinsip-prinsip ketuhanan. Nilai-nilai tersebut meliputi: Ikhlas,amal sholeh,ketawadhu'an,jihad dan

istoomah ⁹⁶ Kepemimpinan spiritual yang berbasis pada etika religius memiliki sejumlah karakteristik khas yang mencerminkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip spiritual. Berikut adalah beberapa pokok-pokok karakteristik kepemimpinan spiritual yang dapat diidentifikasi: keteladanan

⁹³ Tobroni, *The Spiritual Leadership*, hlm.16

⁹⁴ Louis W Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership". *The Leadership Quarterly*, 14(6),2003, hal. 693

⁹⁵ Ki Seok Jeon,"The Relationship of Perception of Organization, Performance and Spiritual Leadership, workplace spirituality, and learning organization culture in the Korean context, Disertasi, 2011

⁹⁶ Tobroni, "Spiritual Leadership: A Solution Of The Leadership Crisis In Islamic Education In Indonesia " *Britis Journal Of Education*, Vol 3 No.11.pp. 40-53, November 2015

moral, kemampuan dan belas kasih, semangat amal saleh, membenci formalitas dan *organized religion*, sedikit bicara banyak bekerja dan santai, membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, kerendahan .

Perilaku manusia dalam perspektif tersebut merupakan hasil tarik menarik antara energi positif dan energi negatif.⁹⁷ Ayat yang Anda kutip dari Al-Qur'an, yaitu Surah Asy-Syams ayat 91, menyampaikan bahwa Allah memberikan petunjuk kepada jiwa manusia untuk memilih antara jalan kefasikan (keburukan) dan ketakwaan (kebaikan). Ayat ini menunjukkan bahwa manusia memiliki potensi untuk memilih antara dua jalan yang bertolak belakang, dan pilihan tersebut bergantung pada pilihan jiwa yang ada dalam diri setiap individu.⁹⁸

Menurut al-Ghazali, pandangan ini mengarah pada pemahaman bahwa dalam hati manusia terdapat dua kekuatan besar yang saling bertarung: pasukan kebaikan (yang disimbolkan dengan malaikat) dan pasukan keburukan (yang disimbolkan dengan setan). Kebaikan dan keburukan ini berusaha mengendalikan hati manusia, yang pada gilirannya akan mempengaruhi perbuatan dan perilaku mereka.

2. Pengembangan SDM

a. Pengertian pengembangan SDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memang merupakan

⁹⁷ Tobroni, *Spiritual Leadership*, hlm.8

⁹⁸ Al-Ghazali, *Ihya' Ulumiddin Juz III Terj. Nurhichmah* (Jakarta : Tintamas, 1984). Hal.82

kegiatan yang sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan. Fokus utama dari pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kapasitas individu agar dapat beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Proses ini bukan hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam posisi mereka saat ini, tetapi juga untuk mempersiapkan mereka menghadapi tantangan dan tanggung jawab di masa d Proses ini bukan hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam posisi mereka saat ini, tetapi juga untuk mempersiapkan mereka menghadapi tantangan dan tanggung jawab di depan.⁹⁹

Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar.¹⁰⁰ Richard A. Swanson mengembangkan konsep pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang mencakup tiga komponen utama dalam konstruksinya.¹⁰¹

1) Pembelajaran dan Pengetahuan: Komponen pertama berfokus

pada proses pembelajaran yang melibatkan peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Ini termasuk program pelatihan, pendidikan formal, dan pembelajaran berkelanjutan yang membantu karyawan untuk berkembang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perubahan lingkungan kerja.

⁹⁹ Achmad S.Ruky, *Sumber Daya Manusia Berkualitas* (Jakarta :PT.Gramedia Pustaka Utama, 2006) hal277

¹⁰⁰ Moekijat, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Mandar Maju, 1995),46.

¹⁰¹ Richard A. Swanson & Holton, Elwood F. *Foundations Human Resource Development, second edition.*(California: Berrett koehler,2009) hal 93

2) **Kinerja Organisasi:** Komponen ketiga adalah fokus pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini mencakup bagaimana individu yang terlatih dan berkembang dapat memberikan kontribusi pada tujuan organisasi yang lebih luas, serta mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan.

3) **Perubahan Perilaku:** Komponen kedua menekankan pada pentingnya perubahan perilaku individu di tempat kerja. Hal ini mencakup pengembangan sikap, kebiasaan, serta cara-cara baru dalam berinteraksi dan berkolaborasi di lingkungan kerja. Perubahan ini penting untuk menciptakan budaya kerja yang produktif dan harmonis

b. Tujuan Pengembangan SDM

Menurut Manullang, tujuan pengembangan pegawai memang sejalan dengan tujuan latihan pegawai. Tujuan utama dari latihan atau pengembangan pegawai yang efektif adalah untuk mencapai tiga yaitu menambah pengetahuan, sikap dan keterampilan.¹⁰²

peran pegawai dan manajer dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk tetap bersaing dan beradaptasi dalam lingkungan yang terus berubah. Pengalaman dan keterampilan mereka dapat memperkuat fondasi organisasi.¹⁰³

¹⁰² Manullang Marihot, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:BPFE,2001),89

¹⁰³ Roberth Mathis dan John H.Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: SalembaEmpat PT Salemba Emban Patria, 2002), 67.

Tujuan utama dari pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memang sangat penting untuk mendukung kemajuan organisasi. Pengembangan SDM bukan hanya soal meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup aspek-aspek lain seperti integritas, etika kerja, dan tanggung jawab. Melalui pengembangan ini, pegawai diharapkan mampu mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif, baik dari segi produktivitas maupun pencapaian target.

c. Tahapan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Rothwell, teknik perencanaan sumber daya manusia (SDM) melibatkan beberapa tahap yang saling terkait. Berikut adalah tahapan-tahapan tersebut:

- 1) **Investigasi:** Pada tahap ini, dilakukan analisis terhadap lingkungan eksternal, internal, dan organisasi.
- 2) **Forecasting (Peramalan):** Pada tahap ini, peramalan dilakukan untuk menilai ketersediaan dan permintaan (supply and demand) SDM saat ini dan masa depan.
- 3) **Perencanaan Rekrutmen, Pelatihan, dan Promosi**
- 4) **Utilisasi dan Feedback:** Setelah rekrutmen, pelatihan, dan promosi dilakukan, tahap selanjutnya adalah memaksimalkan penggunaan tenaga kerja (utilisasi).¹⁰⁴

Pendekatan action-driven dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) memang lebih efektif karena memungkinkan organisasi untuk fokus pada kebutuhan spesifik dan keterampilan yang dibutuhkan untuk setiap

¹⁰⁴ Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta : Kencana, 2011), 35

bagian atau posisi dalam perusahaan. Dalam konteks ini, tahapan pertama yang dijelaskan oleh Gary Dessler, yaitu **pencermatan SDM**, berfungsi untuk menganalisis kebutuhan keterampilan, potensi, dan kesesuaian antara individu dengan tugas atau posisi yang diberikan.¹⁰⁵ Pernyataan Dessler tersebut menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan utama untuk mengidentifikasi dan menarik calon karyawan yang memiliki potensi. Proses rekrutmen ini menjadi jembatan atau penyangga antara perencanaan tenaga kerja dan seleksi calon karyawan. Dengan kata lain, sebelum tahap seleksi dimulai, rekrutmen memastikan bahwa organisasi memiliki pool atau kumpulan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan perusahaan. Proses ini sangat penting karena kualitas rekrutmen akan mempengaruhi keberhasilan seleksi dan penempatan karyawan baru dalam organisasi.¹⁰⁶

Menurut Dessler (dalam konteks manajemen sumber daya manusia), ada beberapa langkah dalam proses perekrutan dan penempatan karyawan yang umumnya mencakup tahapan berikut::¹⁰⁷

1. **Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM):** Langkah pertama dalam proses perekrutan adalah memahami kebutuhan organisasi terkait jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan. Ini mencakup analisis pekerjaan dan perencanaan tenaga kerja yang akan menentukan posisi yang harus diisi.
2. **Menarik Pelamar:** Setelah mengetahui kebutuhan tenaga kerja, perusahaan mulai menarik kandidat yang sesuai dengan membuka

¹⁰⁵ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 15-20

¹⁰⁶ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 150

¹⁰⁷ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 158

lowongan pekerjaan

3. **Seleksi Pelamar:** Setelah pelamar diterima, perusahaan melakukan tahap seleksi untuk menilai kesesuaian kandidat dengan posisi yang ditawarkan.
4. **Penempatan Karyawan:** Setelah seleksi, tahap berikutnya adalah menempatkan karyawan pada posisi yang tepat. Penempatan harus memperhatikan kecocokan antara keterampilan, pengalaman, dan karakteristik individu dengan pekerjaan yang ada.
5. **Orientasi dan Integrasi:** Setelah penempatan, karyawan baru biasanya mengikuti program orientasi untuk mengenal perusahaan dan perannya.

Langkah-langkah ini membantu organisasi memastikan bahwa mereka dapat menemukan kandidat yang tepat untuk posisi yang tepat dan mendukung pengembangan karyawan secara berkelanjutan.

Betapa pentingnya sumber daya manusia (SDM) dalam membentuk keunggulan kompetitif suatu organisasi. Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak hanya perlu cukup, tetapi juga harus dikelola secara sinergis untuk menciptakan kinerja yang optimal. Dessler, dalam bukunya tentang manajemen SDM, sering menyoroti bahwa pendidikan dan pelatihan karyawan adalah investasi yang penting untuk meningkatkan kapasitas mereka, sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.¹⁰⁸

Pelatihan menurut Sastradipoera adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori

¹⁰⁸ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 62

Menurut Sastradipoera, pelatihan adalah suatu proses belajar yang bertujuan untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan tertentu di luar sistem pendidikan formal yang ada. Pelatihan ini biasanya berlangsung dalam waktu yang relatif singkat dan mengutamakan metode praktis dibandingkan dengan teori. Fokus utama dalam pelatihan adalah pengembangan kemampuan langsung yang bisa diterapkan dalam pekerjaan atau situasi praktis.¹⁰⁹ Bagi Dasser, pelatihan merupakan suatu proses yang penting dalam membantu pegawai untuk memahami pengetahuan praktis yang relevan dengan pekerjaan mereka. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan keberhasilan yang diinginkan. Melalui pelatihan, pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka, serta beradaptasi dengan perubahan atau perkembangan dalam lingkungan kerja, sehingga kontribusi mereka terhadap organisasi semakin maksimal

Tujuan dari program pelatihan yang terdiri dari lima langkah tersebut adalah untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan efektif dan dapat memenuhi kebutuhan peserta serta organisasi^{110, 111}

Menurut Gary Dessler, kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Kompensasi ini tidak hanya mencakup gaji atau upah, tetapi juga bisa berupa berbagai tunjangan, bonus, dan penghargaan lainnya yang diberikan perusahaan untuk memotivasi karyawan. Dessler menekankan

¹⁰⁹ Komaruddin Sastradipoera, manajemen sumber daya manusia, (Bandung: Kappasigma, 2002), 46

¹¹⁰ Gary Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005) hal 281

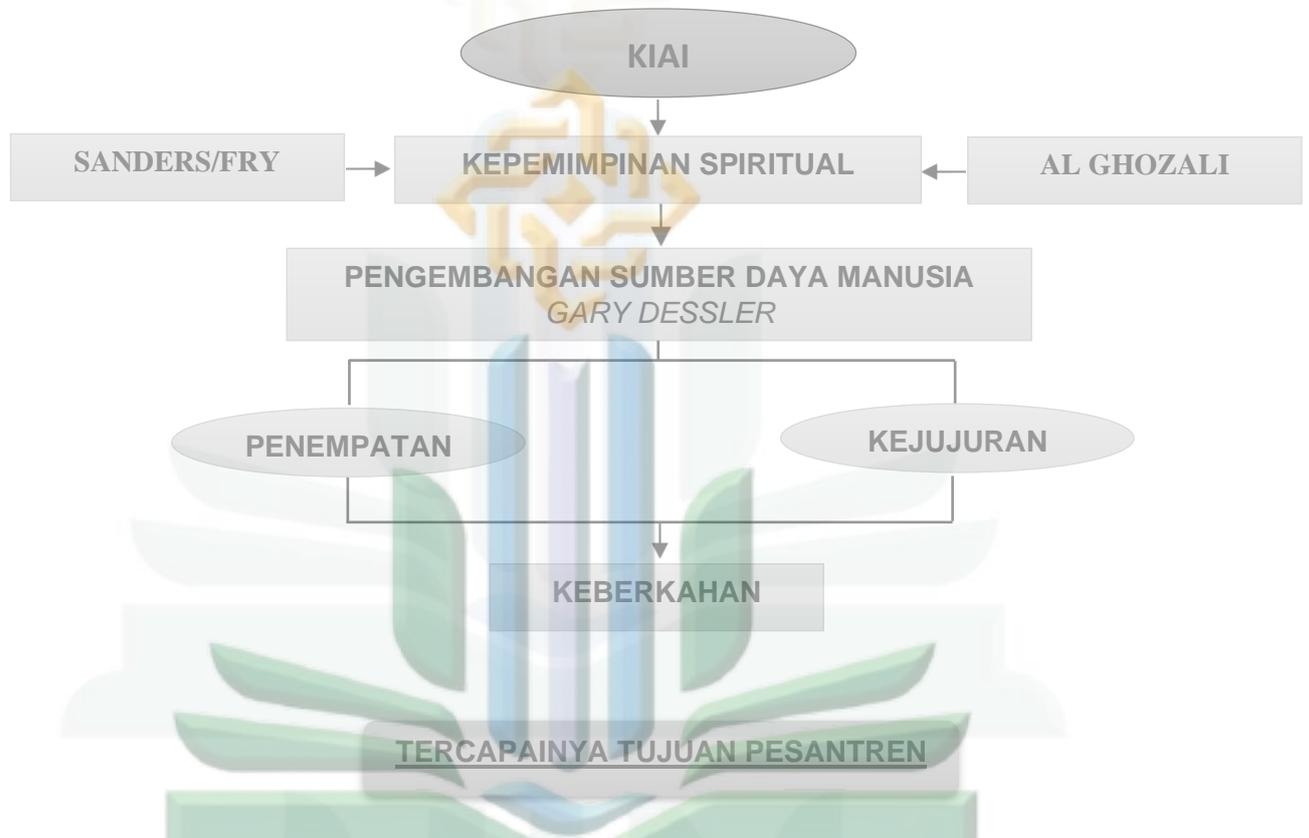
¹¹¹ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 93-100

bahwa kompensasi merupakan faktor penting dalam mendukung kinerja sumber daya manusia, karena ini berkaitan langsung dengan kemampuan individu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya..¹¹² Hubungan penting antara pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan dan motivasi mereka di tempat kerja. Berikut adalah beberapa poin yang dapat menjelaskan pengaruh yang signifikan dari pemenuhan kebutuhan ekonomi dan pemberian kompensasi yang memadai terhadap semangat kerja dan performa organisasi. Lebih jauh, Dessler menekankan perlunya dilakukan telaah mendalam aspek-aspek kompensasi dengan kinerja.¹¹³ Pendapat Dessler mengenai kompensasi memang memisahkan dua jenis pembayaran utama, yaitu **bayaran langsung** dan **bayaran tidak langsung**. Bayaran langsung mencakup **upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus**, yang secara langsung terkait dengan kinerja atau waktu kerja karyawan. Sedangkan bayaran tidak langsung, seperti **tunjangan kesehatan, asuransi, liburan, dan fasilitas lainnya**, lebih berfokus pada kesejahteraan dan kepuasan karyawan di luar gaji pokok mereka. Oleh sebab itu menggarisbawahi pentingnya pengembangan karyawan dalam organisasi. Pengembangan karyawan bukan hanya tentang meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk menghadapi perubahan dan tantangan yang mungkin muncul di masa depan. Dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan tetap relevan dan mampu beradaptasi dengan perkembangan industri dan perubahan lingkungan kerja.

¹¹² Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 133-136

¹¹³ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 130

C. Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2.3: Kerangka Konseptual Kepemimpinan Spiritual Kiai dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini mengemukakan pendekatan dan jenis penelitian dapat menggunakan pendekatan kualitatif, kuantitatif, atau campuran. Setiap pendekatan memiliki karakteristik dan tujuan yang berbeda, misalnya penelitian kualitatif lebih fokus pada pemahaman fenomena dalam konteks tertentu, sementara penelitian kuantitatif lebih mengutamakan pengujian hipotesis melalui data yang dapat diukur berikut.

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi multisitus, studi dua situs penelitian kualitatif melibatkan dua situs (tempat) dengan menganalisa beberapa permasalahan yang ada dengan jenis situs tersebut, dalam sistem kompensasi sumber daya manusia di Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong.

Metode kualitatif dipakai sebagai pendekatan penelitian. Desain penelitian menggunakan studi multi kasus John W. Cresswell.¹¹⁴ Kasus dipandangnya sebagai peristiwa khusus dan menarik pada aspek individu, budaya maupun

¹¹⁴ John W. Cresswell, *Inquiry and Research design; Choosing among Five Tradition* (London: Sage Publications, 1998), hal 37-38.

sosial masyarakat.¹¹⁵ Metode tersebut dipakai karena lima argumen. *Pertama*, Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ikhtiar merupakan lembaga spiritual. *Kedua*, Perilaku dan karakteristik kepemimpinan kiai mencerminkan spiritualitas dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia.

Alasan *ketiga*, bahwa rekrutmen SDM di Dua lokus penelitian memakai ritual tertentu sebagai wujud ketersambungan pengelola dengan Allah SWT. *Keempat*, Pembinaan SDM di Pesantren Nurul Yaqin dilakukan secara formal dan informal, sementara di Pesantren Al-Ikhtiar sama melalui cara Formal dan informal. Keduanya menitik-tekankan pada kesadaran individu dan komunitas pesantren dalam belajar dan mengabdikan di pesantren. *Kelima*, Jabatan dan uang tidak menjadi pertimbangan utama kompensasi pengembangan SDM. Nilai-nilai pesantren menjadi pertimbangan utama mengubah performa pesantren.

Cara kerja penelitian ini meliputi penggalan data, interpretasi data dan memaknai data dengan teori. Pendekatan dan jenis penelitian dipakai sebagai penghampiran terhadap lokasi penelitian meliputi Dua Pesantren di Papua Barat Daya. Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ikhtiar dipilih dengan pertimbangan tertentu sesuai dengan argumentasi Creswell.

B. Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ikhtiar. Dua Pesantren tersebut merupakan pesantren besar di Papua Barat Daya, baik dari sisi jumlah santri, lembaga Pendidikan maupun peneliti,

¹¹⁵ John W. Creswell, *Educational Research; Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative* (USA, Pearson Education Inc. 2015), 60-68.

wawancara dan dokumentasi di Dua Pesantren tersebut. Alasan dipilihnya lokasi penelitian tersebut: *pertama* pemimpin pesantren merupakan pemimpin spiritual melalui majelis dzikir. *Kedua* pemimpin pesantren dikenal sebagai figur pejuang pendidikan disertai bertapa, *riyadah* (latihan olah batin) dan *munajat* (menyampaikan permohonan) kepada Allah SWT. *Ketiga* pemimpin pesantren secara langsung aktif dalam pembelajaran dan manajemen pondok pesantren dalam merencanakan, melaksanakan, mengontrol, dan mengevaluasi SDM.

1. Pesantren Nurul Yaqin

Pesantren Nurul Yakin telah berusia 29 tahun. Dari segi umurnya yang cukup tua, mereka memiliki pengalaman yang memadai dan mengalami berbagai dinamika serta perkembangan. Pengalaman dan dinamikanya menarik bagi pola pengembangan pesantren di Indonesia dalam menghadapi berbagai perubahan perilaku santri. Pengembangan SDM menjadi perhatian utama dalam perubahan pesantren dan membentuknya menjadi lebih baik, atau mengalami kemunduran apabila tidak bisa mengelolanya.

Nurul Yaqin oleh Ustadz Abdul Rachim, Lc.. Kepemimpinan di pesantren tersebut kolektif ditopang sistem yang cukup baik. Namun demikian, kiai tetap merupakan kendali sentral. Ia bukan sekedar formalitas, namun memiliki pengaruh yang kuat. Nurul Yakin memiliki 230 santri. Perkembangan jumlah santri sebanding dengan penguasaan SDM terhadap kitab kuning yang disinyalir mengalami penurunan, sehingga

terdapat pesimisme kalangan dalam maupun luar pesantren terhadap motivasi santri.¹¹⁶ Fakta tersebut mengindikasikan motivasi santri di Dua Pesantren tersebut dinamis

Kepemimpinan spiritualitas kiai diidentifikasi dengan pernyataan Ust. Muttaqin Pance : “Kalo ko maen-maen ko pasti tara dapat” [Papua : Kalu kamu tidak serius maka kamu tidak akan dapat (ilmu)]. Pesantren Nurul yaqin dikenal dengan kemampuan SDMnya yang memiliki kemampuan *tafaqquh fi al-din* yang mendalam ditopang dengan kemampuan menguasai ilmu *usul al-fiqh* dan metodologi ilmu-ilmu sosial sekaligus. Santrinya memiliki pemahaman keagamaan yang inklusif sehingga memahami persoalan sosial keagamaan secara moderat. Pesantren tersebut memiliki prinsip-prinsip dalam pembinaan SDM.

Nurul Yaqin menyelenggarakan ma'had aly didirikan untuk mengkader *fuqaha* yang *ala salafuna al-salih*, yang mengikuti langkah dan jejak ulama salaf sekaligus sebagai jawaban terhadap kelangkaan ulama.

Adanya berbagai satuan pendidikan mengakibatkan beban belajar santri bertambah. Santri dituntut menguasai materi agama dan umum. Mereka diharapkan menjadi *muslim scholar* atau *islamic scientist*.

Berangkat dari berbagai keunikan empirik tersebut, maka penting dilakukan penelusuran, eksplorasi dan kajian lebih jauh kepemimpinan spiritual kiai di Pondok Pesantren tersebut

¹¹⁶ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III* (Jakarta: Kencana, 2014), 127. Fungsi tradisional pesantren adalah transmisi dan transfer ilmu-ilmu keagamaan, pemeliharaan tradisi Islam, dan reproduksi ulama.

2. Pesantren Al-Ikhtiar

Pesantren tersebut terletak di Kabupaten Sorong dan memiliki keunikan, karena dipimpin oleh kiai yang memiliki spiritualitas.¹¹⁷ Pesantren Al-Ikhtiar didirikan oleh Ustadz Taufiq dan Ustadz dzikrullah. Kemudian pengasuhnya adalah Kyai Muhammad ridwan Al-Jalil. Saat ini pesantren Al-Ikhtiar diasuh oleh Kyai Muhammad Ridwan Al-Jalil. Para pengasuh dikenal memiliki sikap rendah hati kepada guru dan masyarakat. Mereka menitik beratkan pada sikap hati yang diwujudkan dalam akhlak sehari-hari.

Pesantren tersebut menyelenggarakan pendidikan formal, informal maupun non formal. Lembaga pendidikannya berafiliasi kepada Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pesantren tersebut menyelenggarakan satuan pendidikan MI dan SMP. Ratusan alumni telah berkiprah dalam berbagai bidang, baik pendidikan, sosial-keagamaan, dan pengembangan pengurus. Ditilik dari tahun berdirinya, pesantren tersebut berumur berumur lebih dari 4 tahun. Pesantren tersebut memiliki santri yang cukup banyak, yakni 77 terdiri dari putera dan puteri.

Pada tahun 2000-an, manajemen pesantren memasukkan madrasah dan sekolah dalam sistem pendidikannya. Pesantren menyerap kebijakan konvergensi yang diterapkan pemerintah.¹¹⁸

Pendidikan pesantren konservatif dan perlu dimodernisir.

¹¹⁷ Mastuhu, *Dinamika*, 81-82.

¹¹⁸ Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah sekolah; Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* (Jakarta: LP3ES, 1986), 15-16.

¹¹⁹Demikian pula, pesantren Al-Ihtiar memasukkan sistem sekolah dan madrasah sebagai satuan pendidikan di pesantrennya.

C. Kehadiran Peneliti

Dalam tradisi kualitatif, kehadiran peneliti menjadi kunci keberhasilan penelitian dalam rang mendeskripsikan visi, harapan dan cinta sejati kepemimpinan spiritual kiai dalam hubungannya dengan rekrutmen dan penempatan, pelatihan dan pembinaan serta kompensasi pengembangan SDM. Kehadiran peneliti di Dua Pesantren tersebut terjadi pada tanggal 12 Agustus 2023 hingga 23 Oktober 2023 . Selama waktu tersebut dilakukan pencermatan terhadap aspek-aspek manajemen pendidikan pesantren, dan akhirnya tertarik pada tema tersebut. Sehubungan dengan situasi pandemik, dilakukan penyesuaian seara ketat sesuai dengan ketentuan pesantren. Intensitas kehadiran peneliti di Dua Lokusi melalui observasi awal. Observasi mendalam dilakukan setelah mencermati dokumen, profil dan media social yang menyajikan informasi mengenai pesantren tersebut. Komunikasi dengan pengelola pesantren merupakan hal penting yang menjadi konsentrasi dalam penelusuran data.selama studi pendahuluan dilakukan komunikasi intensif yang lebih banyak menggunakan HP dalam upaya penyesuaian dengan situasi pandemi.

Kehadiran peneliti ditunjukkan dengan kemampuan berkomunikasi dengan pengurus pesantren untuk mendapat izin penelitian. Keterampilan

¹¹⁹ Munawir Sadzali, "Ulama yang Berwawasan dan Tidak Romantis"*Majalah Pesantren, Pesantren dan Ulama Hari Esok*, 29-33.

berkomunikasi memberikan kontribusi melakukan silaturahmi lebih jauh dengan pengurus. Pengurus memberikan respon positif terhadap kepentingan penelitian yang telah direncanakan. Mereka memberikan informasi awal berupa profil pesantren, kiai dan SDM pesantren. Informasi tersebut menarik didalami dan ditelaah lebih jauh dengan kerangka teoretis yang tepat.

Kehadiran peneliti dibuktikan dengan mendalami problematika dan mengembangkan pemahaman terhadap isu sentral penelitian. Kemampuan tersebut ditunjang dengan literatur yang memadai dan relevan dengan kasus. Pemahaman penelitian terhadap teori membantu kehadiran peneliti secara maksimal dalam memahami kasus utama. Tinjauan pustaka memiliki peran membantu kehadiran peneliti dalam menjustifikasi kasus memiliki sandaran yang kokoh dalam menyusun fokus.

D. Subyek Penelitian

Pada tahap ini, peneliti mengambil subyek menggunakan teknik purposive, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Purposive penunjukan informan didasarkan atas ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri tertentu atau sifat-sifat populasi yang sudah dikethui sebelumnya. Berdasarkan uraian diatas maka yang akan dijadikan subyek penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengasuh Pondok Pesantren sebagai lasan pemilihan subjek dikarenakan subjek berperan sebagai sumber informasi pertama sebelum ke subjek selanjutnya, adapun subyek penelitian :
 - a. Ustadz Abdul Rahman,lc. (Pengasuh Ponpes.Nurul Yaqin

Kab.Sorong)

b. Ustaz Muhammad Ridwan Al-Jalil (pengasuh Ponpes Al-Ikhtiar Kab.Sorong)

2. Dewan Pengurus pondok Pesantren alasan pemilihan subjek dikarenakan subjek berperan sebagai tenaga pendidikan yang terlibat langsung dalam program kegiatan di pesantren, adapun Subjek Penelitian :

a. Ustadz Abdul Rahman, Lc. (Dewan Pengurus Ponpes Nurul Yaqin Kabupaten sorong)

b. Ustadz Muhammad Ridwan Al-Jalil (Dewan Pengurus Ponpes Al-Ikhtiar Kab.Sorong)

3. Dewan Pendidik pondok pesantren alasan pemilihan subjek di karenakan subjek berperan sebagai tenaga pendidik yang terlibat langsung dalam program kegiatan di pesantren, Adapun Subjek Penelitian :

a. Ustadz Abdul Waris, S.Pd (Dewan Pendidik di Ponpes Al-Ikhtir Kabupaten Sorong)

b. Ustadz Muhammad Fuad (Dewan Pendidik di Ponpes Nurul Yaqin)

E. Sumber Data

Data merupakan bahan laporan penelitian berupa kata-kata (diperoleh dari wawancara), gambar (diperoleh dari dokumentasi). Data diperoleh melalui metode penggalian data yang telah ditentukan. Dalam hal ini diperhatikan dengan serius data emik dan epik mengenai pemaknaan serta reflektifitas informan terhadap subjek penelitiannya.

Perspektif kiai, pengurus bagian penelitian dan pengembangan SDM

serta informasi pendukung lainnya memiliki keterkaitan yang erat.

Data penelitian terserak dalam perspektif informan mengenai isu sentral penelitian, yaitu kepemimpinan spiritualitas kiai dan pengembangan SDM. Fenomena sentral mengenai fokus dan isu-isu terkait menjadi data yang didalami melalui metode yang relevan. Data-data berupa kata-kata maupun gambar diperoleh dari sumber data yang otoritatif.

Data dalam penelitian diperoleh melalui dua sumber data, yaitu sumber primer dan sekunder. Sumber primer yaitu sumber data yang dikemukakan sendiri oleh pihak yang hadir langsung pada waktu kejadian yang digambarkan tersebut berlangsung dan data sekunder merupakan sumber data yang digambarkan oleh bukan orang yang ikut mengalami pada waktu kejadian berlangsung.¹²⁰

Sumberdata penelitian ini terdiri dari sejumlah kiai, pengurus dan santri berupa pandangan maupun pengetahuan informan sesuai dengan fokus penelitian. Penentuan sumberdata mengacu kepada argumentasi Moleong¹²¹ yang menjelaskan sumber data sebagai informan, yaitu orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Hal senada juga disampaikan Moeliono¹²² yang menjelaskan subjek penelitian adalah orang yang diamati sebagai sasaran dalam penelitian.

Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*,

¹²⁰ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2005), 20

¹²¹ JL. Moeleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosyda Karya, 2010), 132

¹²² Moeliono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), 862

yaitu teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu dengan tujuan untuk menentukan informan kunci.¹²³ Informan kunci di Pesantren Nurul Yaqin yaitu H.Muhammad Fadhil Akbar,Ustadz Muhammad Muttaqin Pance,Lc,ustadz Thohir Tahang,S.Pd.I,Ustadz Muhammad Fuad,Ustadz Ridwan. Narasumber pemberi informasi di Pesantren Al-Ihtiar

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang akurat dalam penelitian, maka dalam hal ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut.

1. Metode Observasi

Observasi merupakan pengamatan, pengawasan, peninjauan, penyelidikan atau riset terhadap objek.¹²⁴Jenis observasi yang digunakan adalah observasi Partisipan (participant observation) Cara pengumpulan data berdasarkan observasi menggunakan mata, telinga, secara langsung tanpa melalui alat bantu yang berstandar.¹²⁵ Observasi bisa juga disebut dengan istilah pengamatan. Observasi dilakukan untuk menggali data dari

sumber data yang berupa peristiwa, tempat, benda, serta rekaman dan gambar. Dalam penelitian ini dilaksanakan dengan teknik (participant observation), yaitu dilakukan dengan cara penelitian

Melibatkan diri atau berinteraksi pada kegiatan yang dilakukan oleh subyek penelitian dalam lingkungannya, selain itu juga

¹²³ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2005), 30

¹²⁴ Plus AP & M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994),533

¹²⁵ Subana Sudrajat, *Dasar-dasar Penelitian Ilmiah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2001), 69

mengumpulkan data secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan.¹²⁶ Teknik inilah yang disebut teknik observasi partisipan. Peneliti dalam melakukan pengamatan menggunakan panca indera untuk mengamati setiap objek penelitian. Oleh karena itu, peneliti menggunakan penglihatannya dapat melihat langsung terhadap realitas empirik. Dalam melakukan pengamatan, peneliti harus merencanakan secara jelas, dalam arti pengamatan harus selaras dan sesuai dengan rumusan fokus penelitian. Dalam penelitian ini observasi dipakai untuk memahami harapan kepemimpinan spiritual kiai dalam rekrutmen dan penempatan pengurus, visi kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan pengurus, altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi pengurus dipesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ikhtiar.¹²⁷

Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi partisipan tahap pertama, yaitu dimulai dari observasi deskriptif (*descriptive observation*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi pada dua lembaga yang menjadi subjek penelitian, yaitu Dua Pesantren, yaitu Nurul Yaqin dan Al-Ikhtiar. Tahap berikutnya dilakukan terfokus (*focused observation*) untuk menemukan kategori- kategori visi kiai, budaya kerja pesantren, kinerja pengurus, administrasi dan tata ruang pesantren dalam konteks pengembangan kapabilitas pengurus pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al- Ikhtiar. Tahap akhir setelah dilakukan analisis dan observasi yang berulang-ulang diadakan penyempitan lagi

¹²⁶ Subana Sudrajat, *Dasar-dasar Penelitian Ilmiah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2001), 143

¹²⁷ John W. Best, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 204.

dengan melakukan observasi selektif (selective observation) dengan mencari perbedaan di antara kategori-kategori. Semua hasil pengamatan selanjutnya dicatat sebagai pengamatan lapangan (field note), yang selanjutnya dilakukan refleksi. Hal ini peneliti lakukan, sebagaimana menurut Faisal, yang menyatakan bahwa observasi difokuskan pada situasi sosial, yaitu: a. Gambaran keadaan tempat dan ruang tempat suatu sosial berlangsung. b. Para pelaku pada suatu situasi sosial, termasuk karakteristik yang melekat pada mereka (seperti status, jenis kelamin, usia, dan sebagainya). c. Kegiatan atau aktifitas yang berlangsung pada situasi sosial. d. Tingkah laku para pelaku dalam proses berlangsungnya aktifitas atau kegiatan disuatu situasi sosial (tindakan-tindakan). e. Peristiwa yang berlangsung di suatu situasi sosial (perangkat aktifitas atau kegiatan yang saling berhubungan). f. Waktu berlangsungnya peristiwa, kegiatan dan tindakan di suatu situasi sosial. g. Ekspresi perasaan yang tampak pada para pelaku di suatu situasi sosial.¹²⁸ Demikian beberapa peristiwa yang harus diobservasi. Tanpa melakukan observasi tersebut, maka mustahil penelitian ini bisa berjalan dan berhasil dengan baik dan memuaskan.

2. Metode Wawancara

Teknik penggalan data berikutnya menggunakan wawancara.¹²⁹ Metode ini diterapkan dalam upaya untuk memperoleh data atau informasi tentang isu sentral di Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ikhtiar. Wawancara dilakukan kepada manajemen Pesantren. Di Pesantren Nurul

¹²⁸ Faisal, *Penelitian Kualitatif (dasar-dasar dan aplikasi)*, (Malang: Ya3 Malang, 1990). 63

¹²⁹ John, *Metodologi Penelitian.*, 213.

Yaqin meliputi yaitu H.Muhammad Fadhil Akbar,Ustadz Muhammad Muttaqin Pance,Lc,ustadz Thohir Tahang,S.Pd.I,Ustadz Muhammad Fuad,Ustadz Ridwan. Sumber data di Pesantren Al-Ikhtiar yaitu yaitu H.Muhammad Fadhil Akbar,Ustadz Muhammad Muttaqin Pance,Lc,ustadz Thohir Tahang,S.Pd.I,Ustadz Muhammad Fuad,Ustadz Ridwan.

Interview menggunakan wawancara terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci dengan beberapa pertanyaan terbuka, peneliti memperoleh data berikut. Para kiai dimintai informasi mengenai masa depan pesantren, kebermaknaan hidup di pesantren, kemampuan membangun budaya organisasi, perhatian, kepedulian dan penghargaan terhadap pendidikan dan tenaga kependidikan. Selain itu didalami tentang nilai keikhlasan, harmoni kiai dengan pengurus, nilai kesabaran, kebaikan dan menghilangkan sifat tidak baik. Pengurus dibutuhkan informasi mengenai analisis pekerjaan dan bakat, perencanaan pengurus, pendidik dan kependidikan, tes dan seleksi. Selain itu diperlukan data mengenai pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan retensi,keterlibatan dan karier. Rencana penggajian, insentif finansial, tunjangan dan layanan.

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data berupa benda-benda tertulis, buku-buku, majalah, dokumentasi, peraturan, catatan harian, arsip-arsip dan seterusnya terkait dengan tiga focus penelitian.

¹³⁰Penggunaan dokumentasi dalam penelitian ini murni untuk pengumpulan data pendukung dalam memahami dan menganalisis kepemimpinan spiritual kiai dalam pengembangan sumberdaya manusia di pondok pesantren Nurul Yaqin dan pesantren Al-ikhtiar Kabupaten Sorong .Dokumen yang dibutuhkan meliputi profil pesantren, profil pengurus pesantren, keaktifan pengurus, perencanaan pengurus, performa pengurus pesantren, dan prestasi pesantren nurul Yaqin dan Al-Iktiar.

E. Analisis Data

Pada bagian ini disajikan analisis data menggunakan Creswell. Langkah-langkahnya meliputi enam tahap ¹³¹yaitu mempersiapkan dan mengorganisasikan data, mengeksplorasi dan mengode basis data, mendeskripsikan temuan dan membentuk tema, merepresentasikan dan melaporkan temuan, menginterpretasi makna temuan, dan memvalidasi keakuratan temuan.

Setelah wawancara, observasi dan studi dokumen dilakukan analisis data. *Pertama* mentranskrip hasil wawancara menjadi beberapa halaman. Transkrip menuliskan data informan apa adanya, tidak ditambah maupun dikurangi. Transkrip dimasukkan dalam *file-file* sesuai dengan nama nara sumber. Pada tahap ini ditulis kesan terhadap perspektif informan mengenai aspek-aspek kepemimpinan spiritual kiai dan pengembangan SDM sesuai dengan fokus penelitian.

Proses berikutnya mendeskripsikan hasil penggalian data ditambahi

¹³⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. (Bandung : Alfabeta.2010), hal 329

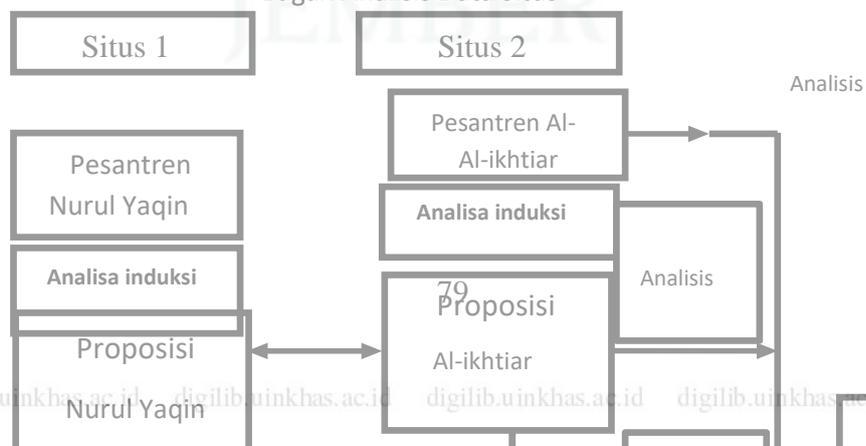
¹³¹ Creswell, *Educational research...*,hal 467-470.

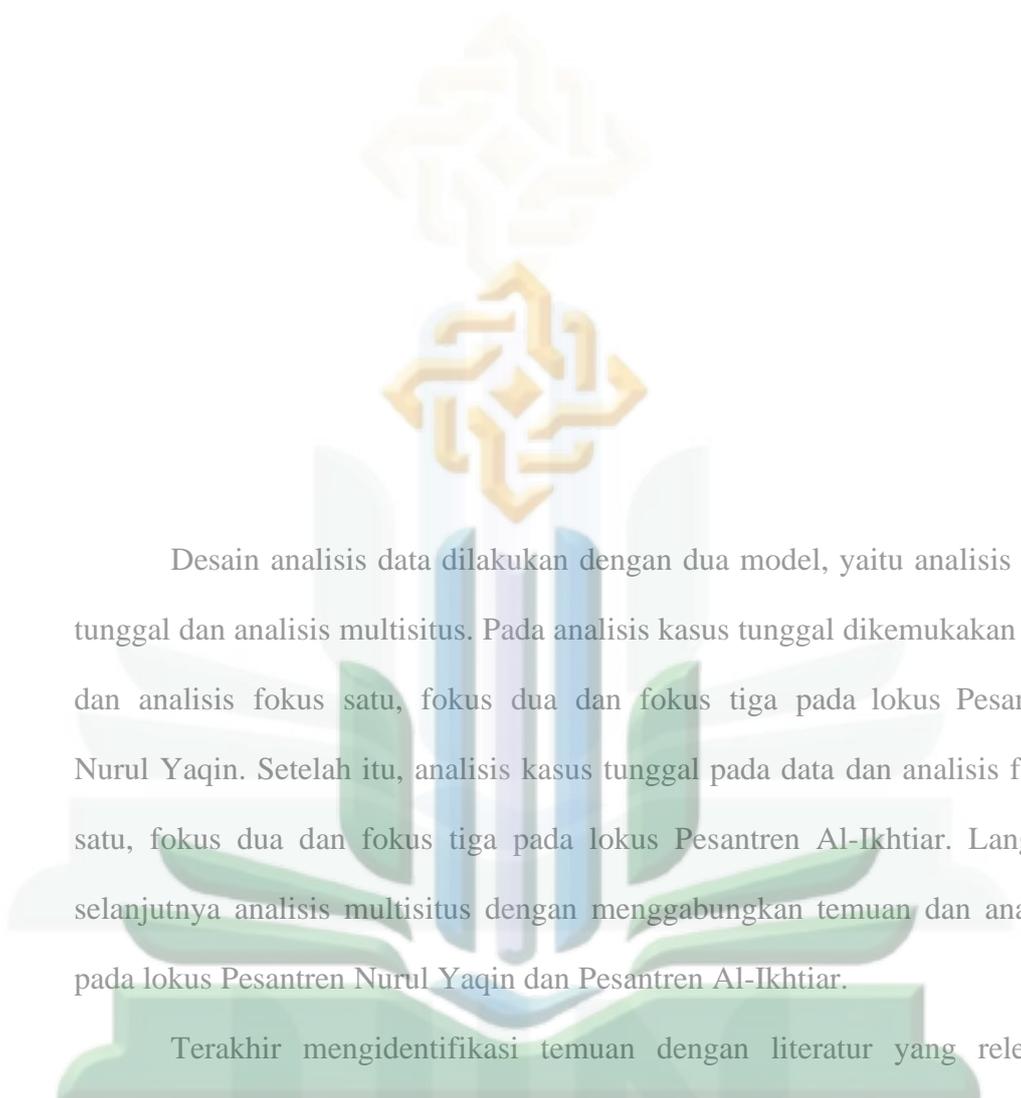
dengan kesan terhadap data dari informan. Pada bagian tersebut, perspektif informan dibaca berulang-ulang untuk memahami maksud dan kandungan dari pernyataan tersebut dalam kaitannya dengan tiga fokus penelitian. Kesan tersebut disampaikan sebagai penjabar dan komentar atas kata-kata asli narasumber.

Mengelompokkan respon ke dalam dua belas tema. Empat tema untuk fokus *hope* kepemimpinan spiritual kiai dalam rekrutmen dan penempatan SDM. Fokus kedua *vision* kepemimpinan spiritual kiai dalam pembinaan dirinci menjadi lima tema besar mengacu kepada indikator teoretis. Altruistik kepemimpinan spiritual kiai dalam kompensasi pengembangan SDM dikategorisasi menjadi tiga tema. Berdasarkan pembagian tersebut terdapat dua belas tema utama yang ditulis sebagai *heading* pada setiap fokus.

Tahap berikutnya membuat tabel yang berisi rangkuman pernyataan informan sesuai dengan dua belas tema yang telah ditentukan. Tema-tema tersebut disusun di sisi fokus penelitian, sehingga pada masing-masing fokus terdapat empat lima tiga tema dengan merangkum informasi dari informan. Data-data detail dari informan dikode sehingga membentuk tema umum berhubungan dengan fokus penelitian. Tema-tema umum tersebut terkonsolidasi menjadi topik yang lebih luas dan mencakup informasi dari narasumber. Penyajian dan analisis data disampaikan pada bab IV dan V sebagaimana bagan berikut.

Bagan Analisis Data Situs





Desain analisis data dilakukan dengan dua model, yaitu analisis situs tunggal dan analisis multisitus. Pada analisis kasus tunggal dikemukakan data dan analisis fokus satu, fokus dua dan fokus tiga pada lokus Pesantren Nurul Yaqin. Setelah itu, analisis kasus tunggal pada data dan analisis fokus satu, fokus dua dan fokus tiga pada lokus Pesantren Al-Ikhtiar. Langkah selanjutnya analisis multisitus dengan menggabungkan temuan dan analisis pada lokus Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ikhtiar.

Terakhir mengidentifikasi temuan dengan literatur yang relevan. Dalam hal ini dilakukan interpretasi makna data dengan teori J. Oswald Sanders (spiritual leadership), Gary Dessler (SDM) dan Blanchard (kepemimpinan situasional). Data-data tersebut dimaknai untuk menentukan posisi penelitian, antara mengafirmasi, mengkoreksi penelitian terdahulu atau menghadirkan teori baru. Temuan tersebut disajikan pada bab V dan VI.

F. Pengecekan Keabsahan Data

Setelah analisis data situs tunggal dan multisitus, dilakukan evaluasi temuan. Proses tersebut dilakukan agar kebenaran data Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ikhtiar dipertanggungjawabkan dan semakin valid.

Dalam hal ini dilakukan pembuktian bahwa kasus sentral yang diamati oleh peneliti sesuai temuan data kasus kepemimpinan spiritual kiai dan pengembangan SDM ¹³²Evaluasi temuan penelitian dilakukan dengan perpanjangan waktu pengamatan, ketekunan penelitian dan triangulasi.

1. Perpanjangan waktu pengamatan

Dalam penelitian ini kehadiran peneliti sangat menentukan proses pengumpulan data memperpanjang waktu pengamatan sangat diperlukan peneliti untuk kembali mengamati gejala-gejala yang terjadi dalam kepemimpinan spiritual Kiai karena waktu yang singkat belum cukup menentukan validitas data yang diperoleh.

Dalam perpanjangan pengamatan ini peneliti akan kembali kelapangan untuk melakukan pengamatan,wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun sumber data baru lalu melakukan dokumentasi sebagai tambahan data pendukung. Dengan perpanjangan waktu pengamatan akan melahirkan hubungan yang positif antara peneliti dengan subyek sehingga terbentuk keakraban,keterbukaan dan saling mempercayai agar tidak ada informasi yang disembunyikan¹³³

2. Ketekunan Penelitian

Moleong mengemukakan bahwa ketekunan pengamatan berarti mencari konsisten interpretasi dengan berbagai cara dengan kaitannya

¹³² Sugiyono, *Memahami Penelitian*, 119

¹³³ Abudin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam dengan Pendekatan Multidisipliner: Normatif Perenealis, Sejarah, Filsafat, Psikologi, Sosiologi, Manajemen Tehnologi, Informasi, Kebudayaan, Politik, Hukum*, (Jakarta: Rajawali Pers,2009),373

dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Mencari suatu usaha yang membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat.¹³⁴ Berdasarkan kepada argumentasi tersebut ketekunan peneliti dibuktikan dengan kehadiran dan konfirmasi secara terus menerus untuk mendapatkan data visi, harapan dan altruistik kepemimpinan spiritual kiai kaitannya dengan rekrutman, pembinaan dan kompensasi pengembangan SDM.

Ketekunan yang akan dilakukan peneliti yaitu dengan mengamati lebih cermat dan mendalam isu sentral dengan menginterpretasikan bahwa untuk mengembangkan kepemimpinan spiritual kiai dengan baik maka perlu diketahui problem-problem yang terjadi dalam kepemimpinan tersebut.

Guna mendapatkan solusi dari problem tersebut untuk digunakan sebagai acuan dalam kepemimpinan spiritual yang lebih baik. Peneliti juga berupaya meningkatkan ketekunan dengan membaca berbagai referensi buku atau hasil penelitian tentang kepemimpinan spiritual sehingga diperoleh hasil analisa tajam, dengan ketekunan melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan akan memberikan kepastian data dan urutan peristiwa dapat direkam secara pasti dan sistematis.

1. Triangulasi

Tehnik triangulasi dalam penelitian ini yaitu dilakukan dengan

¹³⁴ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2006),329

triangulasi data, sumber dan waktu sebagaimana langkah berikut.

- 1) Triangulasi data, yakni membandingkan data hasil observasi pada proses kepemimpinan spiritual kiai dalam pengembangan sumber daya manusia di Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Iktiar dengan hasil wawancara dari berbagai sumber misalnya dilakukan kepada kiai, pengurus, pendidik dan tenaga kependidikan. Data tersebut di deskripsikan dan dikategorisasikan sehingga ditemukan pandangan yang sama atau beberapa pandangan yang berbeda dari tiga sumber tersebut. Dari data yang telah dianalisis akan ditarik kesimpulan yang selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member chek*) kepada narasumber tersebut.
- 2) Triangulasi sumber, yaitu mengecek data kepada sumber yang sama dengan metode yang berbeda, misalnya data yang diperoleh dari hasil wawancara pada pelaksanaan yang dalam hal ini difokuskan pada proses kepemimpinan spiritual kiai dalam pengembangan sumber daya manusia di Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Iktiar lalu dicek dengan hasil dari dokumentasi atau observasi. Jika diperoleh data yang berbeda maka akan didiskusikan kembali dengan sumber data yang bersangkutan sehingga dapat diperoleh data yang semakin valid.
- 3) Triangulasi waktu dilakukan mengecek data pada situasi/waktu yang berbeda misalnya jika wawancara atau observasi yang awal dilakukan pada saat pelaksanaan yang dalam hal ini difokuskan pada proses Kepemimpinan spiritual kiai dalam Pengembangan sumber

daya manusia di Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ihtiar dilakukan pada siang hari maka akan dicek ulang dengan melakukan wawancara pada pagi hari saat narasumber

G. Tahapan-tahapan Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Tahap Pra-lapangan

Tahap pra-lapangan yaitu tahap yang dilakukan sebelum penelitian dilaksanakan. Kegiatan tersebut meliputi:

a. Menyusun Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini berisi latar belakang masalah dan alasan pelaksanaan penelitian, pemilihan lokasi penelitian, penentuan jadwal penelitian, rancangan pengumpulan data, rancangan prosedur analisis data, dan rancangan pengecekan keabsahan data.

b. Studi Eksplorasi

Studi eksplorasi merupakan kunjungan pendahuluan ke lokasi penelitian sebelum penelitian dilaksanakan, dengan tujuan untuk mengenal segala unsur lingkungan sosial, fisik dan keadaan alam lokasi penelitian.

c. Perizinan

Sehubungan dengan penelitian yang dilaksanakan diluar kampus dan merupakan lembaga pemerintah, maka penelitian ini memerlukan izin dan prosedur sebagai berikut, yaitu permintaan surat pengantar dari Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam UIN KH Achmad Siddiq Jember sebagai permohonan izin penelitian yang

diajukan kepada pengasuh pondok pesantren Nurul Yaqin

2. Tahap Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang dilakukan yaitu:

a. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan jadwal yang telah ditentukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan analisis dokumen

b. Pengolahan data

Pengolahan data dari hasil pengumpulan data dalam penelitian dimaksudkan untuk mempermudah dalam proses analisis data

c. Analisis data

Setelah semua data terkumpul dan tersusun, kemudian dianalisis dengan teknik analisis kualitatif, yaitu mengemukakan gambaran terhadap apa yang telah diperoleh selama pengumpulan data. Hasil analisis data diuraikan dalam paparan data dan temuan penelitian.

3. Tahap Pelaporan

Tahap pelaporan adalah penyusunan hasil penelitian dalam bentuk disertasi sesuai dengan pedoman yang berlaku pada Program Pascasarjana di UIN Kiai Achmad Siddiq Jember.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Bagian ini menghadirkan informasi empiris dan analisis yang berkaitan dengan kepemimpinan spiritual kiai dan upaya pengembangan sumber daya manusia di dua pesantren, yang merupakan fokus utama penelitian ini. Data ini diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen, serta disajikan secara rinci sesuai penjelasan berikut.

A. Paparan Data dan Analisis

1). Paparan Data Lokus I Pondok Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten

Sorong

Pesantren Nurul Yaqin terletak di Jl.Katapop Raya Km.33.Kelurahan Kalin Kecamatan Mayamuk Kabupaten Sorong Propinsi Papua Barat Daya.¹³⁵



Gambar 4.1 Pintu Gerbang Pondok Pesantren Nurul Nurul Yaqin

1. Kiai Sebagai Pimpinan Spiritual Menentukan Kriteria Penerimaan Pengurus yang sesuai dengan Nilai-nilai di Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong.

Peran kiai sebagai pimpinan spiritual di pesantren sangat penting dalam menentukan kriteria penerimaan pengurus. Sebagai penjaga nilai-nilai pesantren, kiai memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa pengurus yang dipilih mampu menjaga tradisi, adab, dan misi pesantren. Berikut adalah beberapa kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai pesantren, berdasarkan panduan spiritual dari kiai:

a. Komitmen terhadap nilai agama

Komitmen terhadap nilai agama adalah upaya seseorang untuk menghayati dan mengamalkan ajaran agamanya dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini mencakup kesadaran untuk menjalankan perintah agama, menjauhi larangan, serta menerapkan nilai-nilai luhur agama dalam

berbagai aspek kehidupan, seperti hubungan sosial, pendidikan, pekerjaan, dan keluarga. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan yang disampaikan oleh Pengasuh¹³⁶:

”Komitmen dalam beragama, menurut pandangan pak kiai, biasanya merujuk pada kesungguhan seseorang dalam menjalankan ajaran agama dengan ikhlas, konsisten, dan penuh tanggung jawab”

Proses perekrutan pengurus dilaksanakan melalui manajemen

¹³⁶ KH. , *Wawancara*, Abdul Rachim, Lc Sorong 15 Oktober 2023

pesantren, sebagaimana dijelaskan oleh Ustadz Abdul Rachim,Lc.¹³⁷:

“menurut kiai, komitmen dalam beragama berarti kesungguhan dan konsistensi seorang hamba dalam menjalankan ajaran agama sebagai wujud ketaatan kepada Allah. Komitmen ini tidak hanya terkait dengan pelaksanaan ibadah ritual semata, tetapi juga mencakup seluruh aspek kehidupan, baik akhlak, muamalah, maupun kontribusi sosia”¹³⁸



Gambar 4.2 Wawancara Bersama Pengasuh Pesantren Nurul Nurul Yaqin

Seleksi pengurus pesantren dilakukan berdasarkan kebutuhan yang ada.¹³⁹ Pesantren secara berkala mengevaluasi kebutuhan pengurusnya melalui rapat rutin tiga bulanan, sesuai dengan keterangan

ustadz Abdul Rachim,Lc.

“komitmen dalam beragama adalah bentuk kesungguhan dan keistiqamahan seorang hamba dalam menjalankan ajaran agamanya. Komitmen ini mencakup keyakinan, amal, dan sikap hidup yang selaras dengan nilai-nilai ilahi. Berikut adalah poin-poin yang sering disampaikan oleh kiai terkait komitmen dalam beragama”.

Terkait dengan aspek kometmen beragama ,Ustadz Ridwan memberikan penjelasan tambahan:

”. Komitmen beragama bermula dari keyakinan yang kokoh

¹³⁷ Ustadz Abdul Rachim,Lc, *Wawancara*, Sorong 20 Oktober 2023

¹³⁸ Ustadz Abdul Rachim,Lc, *Wawancara*, Sorong 20 Oktober 2023

¹³⁹ Peneliti, *Observasi*, Sorong Oktober 2023, 16

kepada Allah SWT dan ajaran Rasul-Nya. Keimanan ini menjadi dasar dalam menjalani kehidupan.”¹⁴⁰

Berdasarkan informasi dari Muhammad Fuad, dipaparkan bahwa seleksi pengurus dilakukan melalui proses wawancara.

KH. Muhammad Fadhil akbar¹⁴¹ Ini sesuai dengan keterangan yang diungkapkan oleh Rofiq Muhaimin :

” Tanpa keyakinan yang kuat, praktik agama bisa menjadi rapuh dan terpengaruh oleh lingkungan atau godaan. “

Rofiq Muhaimin menyampaikan beberapa alasan pentingnya ketua yayasan terlibat aktif dalam berkomitmen dalam bragama sebagaimana pernyataan berikut:

“Pak kiai sering menekankan pentingnya menjaga diri dari dosa-dosa yang dapat merusak hubungan dengan Allah. “¹⁴²

Pandangan rofiq Muhaimin menunjukkan adanya tanggung jawab yang signifikan dalam berkomitmen dalam beragama pesantren

Komitmen terhadap nilai agama adalah sikap dan tindakan seseorang yang konsisten memegang prinsip, ajaran, dan nilai-nilai yang

diajarkan oleh agama yang dianutnya. Komitmen ini mencakup berbagai aspek kehidupan, seperti keyakinan, perilaku, hubungan sosial, dan tanggung jawab kepada Tuhan serta sesama manusia.¹⁴³ Hal itu

sebagaimana diungkapkan Rofiq Muhaimin :

“ Komitmen terhadap nilai agama dalam proses tersebut. Jika seseorang ahli ibadah ,dia akan ditempatkan dalam bidang ubudiyah, sedangkan yang memiliki keahlian dalam kitab kuning dapat ditempatkan di bidang pendidikan ,Mereka

¹⁴⁰ Muhammad Fuad, *Wawancara*, Sorong 15 Oktober 2023

¹⁴¹ Dokumen Pesantren 2023

¹⁴² Ustadz Rofiq Muhimin, *Wawancara*, Sorong 21 Oktober 2023

¹⁴³ Peneliti, Observasi, Sorong 17 Oktober 2023



Gambar 4.3 Pendopo, tempat kaderisasi

Di pondok belajar ilmu agama bukan hanya pada saat menimba ilmu akan di harapkan komitmen pengurus pada agama selalu di tekankan agar bisa memberi pengajaran agama kepada santrinya.

b. Tahapan sholat tahajjud dan istikhoroh (Petujuk Sang Kholiq)

Sholat Tahajjud adalah sholat sunnah yang dilakukan pada malam hari setelah tidur, sebagai ibadah tambahan untuk mendekatkan diri kepada Allah.¹⁴⁵ Hal itu dinyatakan oleh Ustadz Abdul Rachim, Lc:

“Sholat Tahajjud adalah sholat sunnah yang dilakukan pada malam hari setelah tidur, dan biasanya dilaksanakan pada sepertiga malam terakhir. Sholat ini memiliki keutamaan yang besar, termasuk mendekatkan diri kepada Allah, menghapus dosa, dan meningkatkan ketenangan jiwa.”¹⁴⁶

Dijelaskan dalam Al-Qur'an (Surah Al-Isra: 79) bahwa Sholat Tahajjud bisa menjadi amalan yang mendekatkan kepada kedudukan mulia di sisi Allah.

Pesantren dianggap sebagai sebuah institusi keislaman yang membantu dianggap sebagai suatu kebaikan yang diberkati oleh Allah Swt.¹⁴⁷

Sehubungan dengan sholat sholat tahajjud dan istikharah, Ustadz

¹⁴⁴ Ustadz Rofiq Muhaimin, *Wawancara*

¹⁴⁵ Peneliti, Observasi, Sorong 17 Oktober 2023

¹⁴⁶ Ustadz Abdul Rachim, *Wawancara*

¹⁴⁷ Dokumen Pesantren Nruul Yaqin 2023

Abdul Rachim,Lc memberikan pernyataan:

“Sholat Tahajjud memiliki manfaat yang luar biasa, baik dari sisi spiritual, mental, maupun fisik. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari Sholat Tahajjud,.¹⁴⁸

Informasi tersebut menunjukkan bahwa pandangan tentang keberkahan merupakan perspektif yang dipegang oleh pengurus dalam pelaksanaan sholat tahajjud dan sholat istikharah.¹⁴⁹



Gambar 4.4 Mushala Nurul Yaqin

Pandangan pengurus menyatakan bahwa keberkahan didukung oleh jiwa yang disebut ruh al-jihad. Pengurus Nurul Yaqin sering menekankan agar pelaksanaan sholat sunnah adalah bagian dari ruh Al-jihad, agar lebih dekat dengan Sang Kholik.¹⁵⁰ Hal itu sebagaimana dinyatakan:

“Sholat Tahajjud adalah cara untuk lebih mendekatkan diri kepada Allah, terutama karena dilakukan di waktu malam yang sunyi.”¹⁵¹

Kiai menyampaikan signifikansi pengorbanan dalam pengelolaan pesantren. Semangat perjuangan, yang dikenal sebagai ruh al-jihad, ditanamkan kepada santri sejak awal mereka bergabung dengan

¹⁴⁸ Abdullah Hasan, *Wawancara*

¹⁴⁹ Dokumen kegiatan Pesantren Nurul Yaqin tahun 2023

¹⁵⁰ Peneliti, Observasi, Sorong 11 november 2023

¹⁵¹ Kiai Abdul Jalal, *Wawancara*, Sorong 10 November 2023

pesantren.¹⁵² Sebagaimana disampaikan Abdul Rachim,Lc:

“Allah memberikan kemuliaan dan kedudukan yang tinggi kepada orang yang konsisten mengerjakan sholat ini”

Sehubungan dengan kemuliaan tersebut kiai menyatakan:

“Sepertiga malam terakhir adalah waktu yang penuh keberkahan. Allah turun ke langit dunia dan menawarkan pengabulan doa”¹⁵³

Menurut sudut pandang kiai, Sholat Tahajjud menumbuhkan rasa keikhlasan dan pengabdian kepada Allah. Melalui ibadah ini, seseorang dapat meningkatkan keimanannya dan menjadi lebih tawakal dalam menghadapi berbagai tantangan hidup.¹⁵⁴

Pentingnya hal tersebut ditekankan dalam setiap kesempatan atau kegiatan, seperti saat pengajian kitab, kegiatan akademik, dan kegiatan di luar kurikulum, sebagaimana yang diungkapkannya sebagai berikut:

“Sholat Tahajjud adalah ibadah sunnah yang penuh manfaat, baik untuk kehidupan dunia maupun akhirat. Dengan melaksanakannya, kita tidak hanya mendekati diri kepada Allah, tetapi juga mendapatkan ketenangan, keberkahan, dan kemudahan dalam hidup.”¹⁵⁵

Berdasarkan penjelasan itu didasarkan kepada pengertian yang

disampaikan oleh salah seorang ulama sunni, yaitu H.Muhammad Fadhil Akbar Ketua Yayasan mengutip pernyataan berkaitan dengan pengabdian sebagaimana dikatakan:

“Jika ingin mulai melaksanakan Tahajjud, lakukan dengan ringan terlebih dahulu, seperti 2 rakaat. Konsistensi lebih

¹⁵² Profil Pesantren Nurul Yaqin 2023

¹⁵³ Pengasuh, *Wawancara*, 12 November 2023

¹⁵⁴ Peneliti, *Observasi*, Sorong 17 Oktober 2023

¹⁵⁵ Rofiq muhaimin, *Wawancara*, 13 Desember 2021

penting dibandingkan jumlah rakaat”

Aspek kebermanfaatan sholat malam di pesantren juga ditekankan oleh Rofiq Muhaimin. Dia menyatakan keterkaitan pesantren dengan keberkahan melalui adanya pemberian manfaat secara non material, sebagaimana dikatakannya:

“ Sholat Tahajjud dan Sholat Istikharah adalah dua ibadah sunnah yang sangat dianjurkan dalam Islam.”¹⁵⁶

H.Muhammad Fadhil Akbar selalu ketua yayasan menyatakan bahwa pada saat itu keberlangsungan lembaga didukung oleh ketaqwaanya kepada Allah Swt.



Gambar 4.5 kegiatan pembinaan pengurus

Pernyataan Ketua Yayasan dikuatkan oleh ustadz Ridwan, salah seorang pengurus:

“Sholat Tahajjud adalah sholat sunnah yang dilakukan pada malam hari setelah tidur, dan biasanya dilaksanakan pada sepertiga malam terakhir. Sholat ini memiliki keutamaan yang besar, termasuk mendekatkan diri kepada Allah, menghapus dosa, dan meningkatkan ketenangan jiwa.”¹⁵⁷

Ustadz Ridwan menunjukkan bahwa semangat pengabdian sudah tertanam dalam dirinya. Minatnya untuk berbakti kepada pesantren

¹⁵⁶ ketua Yayasan, Wawancara, 18 November 2023

¹⁵⁷ Ustaz Ridwan, Wawancara, Sorong 12 November 2023

tercermin dalam aktivitas sehari-harinya, bahkan sejak ia menjadi santri. Hal ini merupakan sumber kebanggaannya sendiri.¹⁵⁸

Ketua Yayasan melengkapi dengan berbagi kisah inspiratif yang diperoleh dari Ustadz Almuhtamar Saputra, salah satu pengurus Pesantren Nurul Yaqin, sebagai berikut:

“Sepertiga malam terakhir, yaitu sekitar pukul 01.00 hingga sebelum waktu Subuh”.¹⁵⁹

Dalam pandangan Ketua Yayasan pengabdian memiliki relasi kuat dengan kesuksesan santri.¹⁶⁰ Hubungan antara prinsip pengabdian dan prestasi alumni dalam bidang ekonomi ditekankan untuk pelaksanaan sholat malam.

Sehubungan dengan arti penting sholat malam, Ketua Yayasan menambahkan:

“Sholat Tahajjud memiliki manfaat yang luar biasa, baik dari sisi spiritual, mental, maupun fisik. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari Sholat Tahajjud.”¹⁶¹

Data tersebut menegaskan bahwa sholat malam memiliki peran yang sangat penting di Pesantren Nurul Yaqin. Prinsip ini menjadi faktor pendorong yang mengikat santri dengan semangat dan tujuan dari para guru di pesantren tersebut.¹⁶²

Prinsip-prinsip yang diterapkan oleh pengurus juga berasal dari ajaran pendiri yang disampaikan secara turun-temurun kepada santri dan pengurus. Salah satu pernyataan terkenal yang diungkapkan oleh Ustadz

¹⁵⁸ Peneliti, Observasi, Sorong 17 November 2023

¹⁵⁹ Ketua Yayasan, *Wawancara*, Sorong 15 November 2023

¹⁶⁰ Dokumen Yayasan Nurul Nurul Yaqin 2021

¹⁶¹ Ketua Yayasan, *Wawancara*

¹⁶² Dokumen pesantren tahun 2022

Abdul Rachim,Lc, seperti yang dikemukakan Pengasuh:

“Rutin melaksanakan Sholat Tahajjud tidak hanya memberikan manfaat spiritual, tetapi juga meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan. Kedamaian batin, kedekatan dengan Allah, dan keberkahan dalam hidup membuat seseorang lebih siap menghadapi berbagai tantangan..”¹⁶³

Tindakan yang dilakukan oleh pengasuh menunjukkan adanya kekuatan spiritual dalam pelaksanaan tugas mereka. Mereka menekankan pentingnya kekuatan batin sebagai inti dari ajaran yang ditanamkan oleh pendiri kepada pengurus berikutnya.¹⁶⁴

Lebih jauh, kiai menyatakan adanya penguatan sholat malam dan mengenai doa sebagai saran sambung rasa dengan Sang Maha Pencipta.

Dia menyampaikan pernyataan yang dikatakan alm. :

“Sholat Tahajjud adalah ibadah yang penuh manfaat. Selain mendekatkan diri kepada Allah, ibadah ini juga membawa ketenangan, keberkahan, dan kesehatan bagi pelakunya. Mulailah dengan ringan, seperti 2 rakaat, lalu tingkatkan secara bertahap. Konsistensi adalah kunci utama”

c.Integritas dan kejujuran

Integritas dan kejujuran adalah dua nilai fundamental yang menjadi dasar dalam membangun kepercayaan, baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional berlaku di Pesantren Nurul Yaqin. Hal itu sebagaimana diungkapkan Muhammad Fuad:¹⁶⁵

“Integritas adalah konsistensi antara nilai, prinsip, dan tindakan seseorang. Orang yang berintegritas akan memegang teguh prinsip-prinsip kebenaran dan keadilan,

¹⁶³ H, *Wawancara*, 15 November 2023

¹⁶⁴ Peneliti, *Observasi*, Sorong 17 November 2022

¹⁶⁵ Peneliti, *Observasi*, Sorong 1 Desember 2023

meskipun dalam situasi sulit.”¹⁶⁶

Seperti yang di jelaskan,keberkahan menjadi nilai di antaranya adalah kejujuran dipesantren.Kejujuran menjadi faktor penentu kesuksesan dalam proses pembelajaran dan pengabdian di pesantren.¹⁶⁷

Menurut data tersebut barakah tidak datang begitu saja. Dalam kerangka membiasakan *riyadah*¹⁶⁸, Jaffa Daeng Taha menyatakan

“Kejujuran adalah sikap berkata atau bertindak sesuai dengan kebenaran tanpa menambah atau mengurangi fakta..”¹⁶⁹.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Gambar 4.6 Pengurus Puteri menghafalkan al-Qur'an

KH ACHMAD SIDDIQ

Kejujuran tercermin dalam sikap pengurus yang menerima dengan penuh kesadaran terhadap aturan dan larangan pesantren dalam semua aktivitas sehari-hari.¹⁷⁰ Hal itu disampaikan oleh

¹⁶⁶ Abdullah Hasan, *Wawancara*

¹⁶⁷ Dokumen pesantren 2021

¹⁶⁸ Profil Pesantren Nurul Yaqin 2021

¹⁶⁹ Jaffa Daeng Taha, *Wawancara*, 1 Desember 2023

¹⁷⁰ Dokumen pesantren 2021

Almuhtamar Saputra:

“ . Integritas dan kejujuran adalah nilai-nilai penting yang memberikan manfaat besar dalam berbagai aspek kehidupan.¹⁷¹

Sikap jujur tercermin dari kesungguhan pengurus dalam menjaga disiplin waktu dan patuh terhadap peraturan-peraturan pesantren.¹⁷² Seseorang yang berintegritas dianggap dapat diandalkan karena tindakannya selalu konsisten dengan nilai-nilai moral yang benar.

2. Kiai memastikan bahwa penempatan pengurus sesuai dengan potensi kemampuan dan kebutuhan Pondok Pesantren di Pesantren Nurul Yaqin

Kiai menekankan pentingnya menempatkan pengurus organisasi sesuai dengan potensi dan kemampuan mereka¹⁷³ Pembinaan meliputi intelektual, emosional, spiritual dan keterampilan.

a. Memahami potensi pondok pesantren

Pondok pesantren memiliki potensi yang sangat besar dalam pengembangan pendidikan, sosial, dan ekonomi, terutama di Indonesia.¹⁷⁴

Menyikapi hal tersebut, sebagaimana ungkapan Muhammad Muttaqin Pance, Lc:

“Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis agama Islam memainkan peran penting dalam membentuk karakter dan akhlak santri. Selain mempelajari ilmu agama,

¹⁷¹ Bayu Chairu Mahad, S.Pi, *Wawancara*

¹⁷² Peneliti, Observasi, Sorong 2 Desember 2023

¹⁷³ Dokumen Pesantren Nurul Yaqin 2022

¹⁷⁴ Profil Pesantren Nurul Yaqin 2021

pesantren juga mengajarkan nilai-nilai moral, etika, dan sosial yang sangat dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari.”¹⁷⁵

Menurut sudut pandang ini, pesantren menekankan pentingnya pengurus memberikan manfaat melalui penerapan ilmu yang mereka miliki.¹⁷⁶

Muhammad Muttaqin Pance, Lc menambahkan terkait dengan argumentasi pentingnya manfaat:

“ Banyak pondok pesantren yang mulai mengembangkan program kewirausahaan untuk membantu santri dan masyarakat sekitar. Hal ini dapat mendorong para santri untuk mengembangkan keterampilan praktis dan mandiri, seperti membuat kerajinan tangan, pertanian, atau bisnis berbasis teknologi. ”¹⁷⁷

Seiring dengan perkembangan zaman, pondok pesantren juga mulai mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Pesantren yang memanfaatkan teknologi dapat memberikan akses pendidikan yang lebih luas kepada santri dan membantu mereka memahami dunia digital serta aplikasi teknologi dalam kehidupan

sehari-hari.¹⁷⁸ Pondok pesantren seringkali menjadi pusat kegiatan sosial dan pemberdayaan masyarakat. Dengan adanya program-program sosial seperti pembagian sembako, layanan kesehatan, dan pendidikan, pesantren bisa menjadi pilar utama dalam pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

¹⁷⁵ Bayu Chairu Mahad, *Wawancara*

¹⁷⁶ Dokumen Pesantren Nurul yaqin 2022

¹⁷⁷ Muhammad Muttaqin Pance, Lc, *Wawancara*

¹⁷⁸ Peneliti, Observasi, Sorong, 3 Desember 2023



Gambar 4.7 Kegiatan Pengurus

Memberikan manfaat berupa pikiran, materi maupun immateri kepada semua umat manusia.¹⁷⁹ pemanfaatan potensi-potensi ini, pondok pesantren dapat menjadi lembaga yang tidak hanya unggul dalam bidang pendidikan agama, tetapi juga dalam bidang sosial, ekonomi, dan budaya.¹⁸⁰ Hal itu dirasakan oleh Thohir Tahang, S.Pd.I, sebagaimana dikatakan:

“Beberapa pondok pesantren juga menawarkan fasilitas keagamaan dan sosial seperti masjid, musala, dan pusat-pusat kegiatan sosial lainnya. Ini memberi kontribusi bagi pembangunan sosial dan kebersamaan antarwarga.”¹⁸¹

Data tersebut¹⁸² Dengan adanya program-program sosial seperti pembagian sembako, layanan kesehatan, dan pendidikan, pesantren bisa menjadi pilar utama dalam pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Thohir Tahang memberikan informasi terkait tantangan bidang ekonomi yang dihadapi pengurus:

“Informasi tentang potensi dan peran pondok pesantren dalam pendidikan dan pengembangan masyarakat. Pondok pesantren memiliki potensi besar dalam hal pendidikan agama, pengembangan karakter, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Pondok pesantren juga berperan penting dalam pelestarian budaya Islam di Indonesia.”¹⁸³

¹⁷⁹ Dokumen Pesantren Nurul Yaqin 2022

¹⁸⁰ Peneliti, Observasi, Sorong, 3 Desember 2023

¹⁸¹ Thohir Tahang, *Wawancara*

¹⁸² Dokumen Pesantren Nurul Yaqin 2022

¹⁸³ Abdul Rachim, Lc, *Wawancara*, 4 Desember

Dari informasi tersebut, kiai mengakui pentingnya Nilai integritas dan kejujuran sangat penting bagi pengurus pondok pesantren karena keduanya berperan dalam menjaga kredibilitas dan keberlanjutan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan dan dakwah.

b. Menilai kompetensi dan karakter calon pengurus

Menilai kompetensi dan karakter calon pengurus adalah langkah penting untuk memastikan bahwa mereka memiliki kualifikasi dan integritas yang sesuai dengan tanggung jawab yang akan diemban..¹⁸⁴

Hal ini sebagaimana dinyatakan Ustadz Abdul Rachim, Lc:

“Kompetensi dan karakter calon pengurus sangat penting untuk memastikan keberhasilan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi.”¹⁸⁵

Data tersebut menunjukkan bahwa Terampil dalam merencanakan, mengatur, dan menyelesaikan tugas dengan efisien baik dalam memberikan pendidikan kepada santri.¹⁸⁶

Mampu mengelola waktu dan sumber daya organisasi dengan optimal. dari pernyataan Thohir Tahang, S.Pd.1:

“Calon pengurus yang ideal tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga karakter yang kuat. Integritas, tanggung jawab, dan kemampuan beradaptasi menjadi landasan penting untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan..”¹⁸⁷

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Pengurus yang ideal

¹⁸⁴ Dokumen Pesantren Nurul Yaqin 2019

¹⁸⁵ Direktur Pesantren, *Wawancara*

¹⁸⁶ Dokumen Pesantren Nurul Yaqin 2022

¹⁸⁷ Thohir Tahang, S.Pd.1, *Wawancara*, Sorong, 4 Desember 2023

harus memiliki keduanya: kompetensi yang memungkinkan mereka menjalankan tugas dengan baik, serta karakter yang memastikan mereka menjalankan tanggung jawab dengan integritas, kejujuran, dan kepedulian terhadap kepentingan orang lain. Keduanya saling melengkapi dan menjadi kunci keberhasilan dalam kepemimpinan organisasi.



Gambar 4.8 kegiatan rutin pengurus

Selain itu, Pesantren Nurul Yaqin apresiasi kepada pengurus

.¹⁸⁸ Bagi pengurus yang mempunyai kompetensi Ketua Yayasan:

“Pengurus juga diberikan kesempatan untuk mengejar pendidikan melalui beasiswa yang disediakan oleh pemerintah, baik di Sorong, Malang, maupun Mesir. Proses pemilihan dilakukan oleh ketua yayasan berdasarkan kriteria ke-seriusan dan bakat. Tidak ada beasiswa yang disediakan langsung oleh yayasan untuk mengeksekusi pendidikan bagi guru. Hanya ada layanan pendidikan gratis bagi santri yang kurang mampu atas rekomendasi dari pengasuh.”¹⁸⁹

Mereka yang ingin menambah ilmu di luar pondok di persilahkan oleh ketua yayasan untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi yaitu kuliah di perguruan tinggi yang berada

¹⁸⁸ Dokumen Pesantren Nurul Yaqin 2022

¹⁸⁹Ketua yayasan, *Wawancara*

di wilayah pondok pesantren baik di IAIN Sorong atau UNIMUDA Sorong)¹⁹⁰



Gambar 4.9 masyarakat silaturahmi kepada kiai Hasan Abdul Jalal

Pembinaan dilakukan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Pengurus menempuh pendidikan melaksanakan kegiatan pengajian-pengajian. Secara langsung bersama masyarakat.¹⁹¹ Hal tersebut sebagaimana dikatakan Ketua Yayasan:

“Pengurus harus bijak dalam mengatur durasi pengajian agar tidak mengganggu rutinitas harian masyarakat. Sebuah pengajian yang terlalu panjang atau terlalu pendek mungkin bisa mempengaruhi minat peserta.”¹⁹²

Berdasarkan hal tersebut, Calon pengurus yang ideal tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga karakter yang kuat. Integritas, tanggung jawab, dan kemampuan beradaptasi menjadi landasan penting untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan..¹⁹³

¹⁹⁰ Dokumen Pesantren Nurul Yaqin 2021

¹⁹¹ Peneliti, Observasi Pesantren Nurul Yaqin, 6 Desember 2023

¹⁹² Ketua Yayasan, *Wawancara*

¹⁹³ Peneliti, observasi, Sorong 13 Desember 2023

c. Penempatan berdasarkan kebutuhan pesantren

Penempatan berdasarkan kebutuhan pesantren merupakan sistem di mana individu, baik itu guru, staf, atau santri, ditempatkan sesuai dengan kebutuhan spesifik lembaga pesantren. Hal ini bertujuan untuk memastikan efisiensi dan efektivitas operasional pesantren dalam mendukung kegiatan pendidikan, keagamaan, dan pengembangan santri.¹⁹⁴ Sehubungan dengan penempatan kebutuhan pesantren sebagaimana disampaikan Ustadz Abdul Rachim, Lc:

“Secara keseluruhan, penempatan berdasarkan kebutuhan pesantren bertujuan untuk memaksimalkan perkembangan santri dalam berbagai aspek, baik itu pendidikan agama, sosial, maupun keterampilan hidup.”



Gambar 4.10 pengurus membaca salawat selepas salat berjamaah

berdasarkan kebutuhan pesantren merujuk pada penempatan santri (siswa) atau staf di suatu pesantren sesuai dengan kebutuhan dan tujuan pendidikan yang ada;

“Guru atau pengajar ditempatkan berdasarkan keahlian mereka. Misalnya, seorang guru yang memiliki pemahaman yang mendalam tentang fiqh (ilmu hukum Islam) dapat mengajar kelas fiqh, sedangkan yang menguasai tafsir atau hadits mengajarkan kelas terkait.”¹⁹⁵

Begitu pula dengan santrinya, ustadz Thohir Tahang

¹⁹⁴ Dokumen Pesantren 2021

¹⁹⁵ Thohir Tahang, *Wawancara*, 5 Desember 2023

mengungkapkan:¹⁹⁶

“ Di pesantren, tempat tinggal santri juga diatur berdasarkan kebutuhan. Beberapa pesantren mungkin memiliki asrama khusus untuk santri laki-laki, perempuan, atau kelas tertentu, untuk memastikan keamanan dan kenyamanan mereka selama proses belajar. ”¹⁹⁷

Secara keseluruhan, penempatan berdasarkan kebutuhan pesantren bertujuan untuk memaksimalkan perkembangan santri dalam berbagai aspek, baik itu pendidikan agama, sosial, maupun keterampilan hidup. H. Muhammad Fadhil Akbar. Muhammad Fuad membandingkan pembinaan pengurus di pesantren dan lembaga umum di Indonesia. Hal itu terungkap dari pernyataannya berikut:

“Santri ditempatkan di berbagai kelompok atau kelas berdasarkan tingkat pemahaman atau usia mereka. Kebutuhan pesantren dalam hal ini melibatkan penentuan apakah seorang santri akan ditempatkan di kelas pemula, menengah, atau lanjut, sesuai dengan kemampuan mereka dalam bidang keagamaan dan pendidikan umum.”¹⁹⁸

Manfaat penempatan berdasarkan kebutuhan pesantren sangat penting untuk mendukung keberhasilan pendidikan dan perkembangan santri menurut Thohir Tahang¹⁹⁹

Penempatan berdasarkan kebutuhan pesantren bertujuan untuk memaksimalkan perkembangan santri dalam berbagai aspek, baik itu pendidikan agama, sosial, maupun keterampilan hidup.

d. Mengembangkan sistem pembinaan

Mengembangkan sistem pembinaan memerlukan pendekatan

¹⁹⁶ Peneliti, observasi, Sorong 13 Desember 2023

¹⁹⁷ Abdul Rahim, Lc, *Wawancara*

¹⁹⁸ Dokumen bacaan wirid sehari-hari santri

¹⁹⁹ Ustadz Thohir Tahang, *Wawancara* 6 Desember 2023

yang sistematis dan strategis untuk memastikan hasil yang optimal. Pengasuh.:

“Benar, mengembangkan sistem pembinaan yang efektif memang memerlukan pendekatan yang sistematis dan strategis agar dapat menghasilkan hasil yang optimal. .”²⁰⁰

Menentukan tujuan pembinaan baik yang bersifat jangka pendek (misalnya, peningkatan keterampilan spesifik) maupun jangka panjang (misalnya, pengembangan kepemimpinan)..²⁰¹

Selain tekun melakukan ibadah wajib, Ustadz Ridwan tidak pernah terputus melakukan salat hajat.

“Sistem pembinaan harus selaras dengan tujuan dan visi organisasi atau perusahaan. Hal ini memastikan bahwa hasil pembinaan mendukung pencapaian strategi bisnis yang lebih luas..”

Cerita tersebut menginspirasi pengurus untuk mengambil pelajaran dari visi organisasi yang dipraktikkan oleh pengasuh. Hal ini tercermin dalam pendidikan para santri yang tidak hanya dilakukan melalui kata-kata, tetapi juga melalui pembiasaan yang efektif dengan contoh perilaku. Dengan demikian, hal ini mendorong pengurus untuk mengikuti jejak yang sama.²⁰²

Ustadz Ridwan mengungkapkan bahwa :

“Pengembangan sistem pembinaan harus melibatkan pihak manajemen untuk memastikan bahwa pembinaan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mendukung pengembangan budaya pondok pesantren ?”²⁰³

Ustadz Muhammad Fuad menyatakan bahwa orang-orang yang

²⁰⁰ Ustad Ridwan, *Wawancara*, 6 Desember 2023

²⁰¹ Profil Pesantren Nurul Yaqin 2022

²⁰² Peneliti, observasi, Sorong 6 Desember 2023

²⁰³ Jaffar Daeng Taha, Ustadz ridwan, Pengasuh, *Wawancara*

mengunjungi rumah pengasuh tidak semuanya melakukan nyabis (istilah yang digunakan oleh masyarakat pesantren untuk menyebut kunjungan kepada kiai).



Gambar 4.11 kedermawanan Ustadz Abdul rachim,LC.

Tamu Setiap hari memang banyak tamu yang silaturrahim kepada Kiai Abdul Rachim,Lc. tamu tersebut berasal dari berbagai kalangan, baik laki-laki maupun perempuan.²⁰⁴ Sebagaimana ditemukan setiap hari, kecuali pada hari Sabtu.²⁰⁵ Beliau menjelaskan bahwa :

“Organisasi harus mendukung secara penuh, dengan menyediakan sumber daya yang memadai (waktu, dana, dan teknologi) serta memastikan bahwa pembinaan menjadi bagian dari proses pengembangan pondok pesantren . ”²⁰⁶

Dari yang disampaikan oleh Ridwan, terlihat bahwa pengasuh memiliki kebaikan hati yang dalam. Beliau memenuhi kebutuhan masyarakat, terutama dalam hal ekonomi.²⁰⁷ Kiai Thohir Tahang Mengakui bahwa tindakan tersebut membawa berkah bagi pesantren²⁰⁸

²⁰⁴ Dokumen pesantren 2022

²⁰⁵ Peneliti, *Observasi* 08 Desember 2023

²⁰⁶ Abdul Rachim,Lc *Wawancara* ,6 Desember 2023

²⁰⁷ Peneliti, *observasi*, Sorong 6 Desember 2023

²⁰⁸ Muhammad Fuad, *Wawancara*,6 Desember 2023

Terinspirasi oleh contoh yang ditetapkan oleh pengasuh dalam memenuhi permintaan tamu, Jaffar Daeng Taha menyampaikan:

“Sistem pembinaan harus terus diperbaharui untuk menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan”

Dia memberikan layanan secara pengembangan sistem pembinaan sebagaimana perkataan Abdullah Hasan:

“Pelatih harus terus mengembangkan kemampuan mereka melalui pelatihan atau sertifikasi agar dapat memberikan pembinaan yang relevan dan efektif.”.

Muhammad fuad menyatakan pengembangan sistem pembinaan ini senantiasa berkumpul memanjatkan doa bagi para santri untuk keberkahan dan kemanfaatan ilmu.²⁰⁹

Sehubungan dengan pengembangan pembinaan Ustadz Muhammad Fuad :

“ . Sistem pembinaan yang baik harus selalu dievaluasi, baik dari sisi efektivitas pelatihan maupun dampaknya terhadap perkembangan individu dan kinerja ²¹⁰

Informasi tersebut menunjukkan perhatian yang diberikan oleh pengasuh dalam mengembangkan sistem pembinaan yang efektif memerlukan perhatian terhadap kebutuhan individu, budaya organisasi, dan tujuan jangka panjang. Pembinaan yang dirancang dengan baik dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan serta pengembangan keterampilan yang berkelanjutan.

²⁰⁹ Peneliti, observasi, Sorong 7 Desember 2023

²¹⁰ Siti Aisya Syaifuddin, *Wawancara*, 6 Desember 2023

e. Membangun kolaborasi antar pengurus

Membangun kolaborasi yang baik antar pengurus adalah kunci untuk mencapai tujuan bersama dengan efektif. Berikut beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kolaborasi antar pengurus:²¹¹, menurut beliau:

“Membangun kolaborasi antar pengurus pondok pesantren adalah langkah penting untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang harmonis dan efektif.”²¹²

Informasi tersebut menunjukkan bahwa pengawasan terhadap pengurus dilakukan di Pesantren Nurul Yaqin. Tujuan dari pengawasan tersebut adalah untuk memastikan bahwa program-program yang ada berjalan secara efektif dan produktif.

Ketua Yayasan menyatakan bahwa Penting untuk menjaga komunikasi yang terbuka antar pengurus. Melakukan rapat rutin untuk mendiskusikan berbagai masalah yang dihadapi pesantren, merencanakan program baru, atau mengevaluasi pelaksanaan program

yang sudah ada dapat meningkatkan pemahaman dan kerja sama.²¹³ Ini sesuai dengan penjelasan yang disampaikan oleh Muhammad Fuad :

“Pengurus pondok pesantren harus memiliki visi dan misi yang jelas dan disepakati bersama. Visi dan misi yang sama akan menjadi panduan dalam setiap keputusan yang diambil dan membantu dalam mengarahkan kolaborasi menuju tujuan bersama”.²¹⁴

Data tersebut senada dengan pengurus pondok pesantren yang

²¹¹ Peneliti, observasi, Sorong 10 Desember 2023

²¹² Nuryaningsih, S.Pd., Kepala MA Nurul Yaqin, *Wawancara*, 17 Desember 2023

²¹³ Dokumen Pesantren Nuru Yaqin 2021

²¹⁴ Muhammad Fuad, *Wawancara*, 7 Desember 2023

harus memiliki visi dan misi yang jelas dan disepakati bersama. Visi dan misi yang sama akan menjadi panduan dalam setiap keputusan yang diambil dan membantu dalam mengarahkan kolaborasi menuju tujuan bersama²¹⁵.

Informasi tentang kemudahan dalam bekerja sama di kekukakan oleh beliau :

“Menyusun struktur organisasi yang jelas dan mendefinisikan peran serta tanggung jawab masing-masing pengurus sangat penting. Hal ini akan memudahkan pengurus dalam bekerja sama dan menyelesaikan tugas dengan efektif.”²¹⁶

Ustadz Ridwan menjelaskan bahwa ada sistem kontrol yang komprehensif yang beroperasi berdasarkan tim-tim khusus. Laporan dari kontrol tersebut disampaikan kepada kepala unit pendidikan, pengasuh, dan ketua yayasan.²¹⁷

Pesantren melakukan evaluasi terhadap kegiatan pengurus dengan mengadakan pertemuan bulanan.²¹⁸ Hal itu seperti ungkapan

Muhammad Fuad

“Setiap bulan, terdapat pertemuan khusus bagi pengurus untuk melakukan evaluasi terhadap kegiatan di berbagai bidang. Pengurus bersama dengan ketua yayasan secara rutin dan berkala bertemu dalam forum evaluasi tersebut”.²¹⁹

Perspektif Muhammad fuad Menggarisbawahi pentingnya evaluasi atas kinerja pengurus, Pesantren mengadakan evaluasi secara berkala dan bertingkat setiap bulan.

²¹⁵ Peneliti, observasi, Sorong 7 Desember 2023

²¹⁶ Muhammad Fuad, *Wawancara*, 8 Desember 2023

²¹⁷ Laporan Akhir Pesantren tahun 2022

²¹⁸ Dokumen rapat Pesantren tahun 2022

²¹⁹ Nuryaningsih, S.Pd., *Wawancara 20 Desember 2023*

Evaluasi juga dilakukan oleh dan kepada madrasah Kepala madrasah menyampaikan laporan kedisiplinan pengurus kepada pengasuh.²²⁰ Hal itu sebagaimana disampaikan Nuryaningsih,S,Pd.:

“Dalam proses evaluasi, Pesantren mengadakan lomba dua kali setiap tahun untuk memantau perkembangan. Pengajarannya dilakukan oleh mahasiswa senior dari NurulYaqin, yang setiap hari diutus untuk mengajar di madrasah tersebut”.²²¹

Dengan strategi-strategi tersebut, diharapkan kolaborasi antar pengurus pondok pesantren dapat lebih terjalin dengan baik, menciptakan suasana kerja yang harmonis, dan pada akhirnya mendukung kemajuan Pondok Perantren Nurul Yaqin.

3. Bagaimana Kiai menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan target organisasi yang bersifat duniawi.

Peran kiai dalam memberikan pembinaan awal atau orientasi kepada pengurus di pesantren sangat penting untuk memastikan keselarasan antara tugas pengurus dengan visi dan misi pesantren. Pembinaan awal ini menjadi pondasi bagi pengurus untuk memahami tanggung jawab mereka, nilai-nilai yang harus dipegang, serta arah yang hendak dicapai oleh pesantren.^{222 223}

a. Membangun tim yang sejalan dengan nilai-nilai spiritual

Sehubungan dengan membangun tim yang sejalan dengan nilai-nilai spiritual membutuhkan pendekatan yang menggabungkan aspek profesionalisme dengan nilai-nilai moral dan etika yang mendalam. oleh

Pesantren Nurul Yaqin mengacu kepada keterangan Abdullah Rachim,Lc:

²²⁰ Dokumen laporan pesantren tahun 2012

²²¹ Abdullah Rachim,Lc , *Wawancara*, 7 Desember 2023

²²² Peneliti, observasi, Sorong 6 Desember 2023

²²³ Profil Pesantren Nurul Yaqin 2022

“Tentukan nilai-nilai spiritual yang ingin diterapkan dalam tim. Nilai-nilai ini bisa mencakup kejujuran, integritas, empati, kerendahan hati, dan rasa syukur. Menjadikan hati menjadi tawaddu’ .”²²⁴

Dari informasi tersebut, terlihat bahwa pesantren membangun budaya yang mengutamakan komunikasi terbuka, saling mendengarkan, dan saling mendukung. Kepercayaan ini adalah dasar penting dalam tim yang memiliki nilai spiritual yang kuat.²²⁵

Jika anggota tim merasa dihargai dan dipahami, mereka akan lebih mudah untuk bekerja sama dengan semangat positif .²²⁶ Hal itu sesuai dengan pernyataan Ketua Yayasan:

“Nilai spiritual sering kali mengajarkan pentingnya penghargaan terhadap keragaman. Dalam tim, penting untuk menghargai perbedaan pendapat, latar belakang, dan perspektif, serta membangun lingkungan yang inklusif.”²²⁷

Dari pernyataan tersebut, setiap orang merasa dihargai dan diberi ruang untuk berkembang, begitu pula dengan pengurus yang berada di pondok Pesantren Nurul Yaqin ²²⁸ Pemimpin tim harus menjadi contoh yang baik dari nilai-nilai spiritual yang ingin diterapkan. , sebagaimana dikatakan Abdullah Hasan:

“Kepemimpinan yang bijaksana dan berbasis pada nilai-nilai moral akan memberikan arah yang jelas dan menginspirasi anggota tim untuk mengikuti jejak yang sama. ”.²²⁹

Dari sudut pandang Abdullah Rachim, Lc Setiap anggota tim harus didorong untuk berkembang secara pribadi, baik dalam hal keterampilan

²²⁴ Abdul Rachim,Lc, *Wawancara*

²²⁵ Dokumen laporan keuangan tahun 2023

²²⁶ Dokumen pesantren tahun 2021

²²⁷ Ketua Yayasan, *Wawancara*, Wawancara 7 Desember 2022

²²⁸ Dokumen laporan keuangan tahun 2022

²²⁹ Abdullah Rachim,Lc, *Wawancara* 20 Desember 2023

profesional maupun dalam hal pertumbuhan spiritual.²³⁰

Hal itu sesuai dengan pernyataan Ketua Yayasan:

“Pelatihan, mentoring, atau sesi refleksi bisa menjadi cara untuk mendukung perkembangan tersebut.”²³¹

Keterangan tersebut menyatakan bahwa Pesantren Nurul Yaqin Tim yang sejalan dengan nilai spiritual akan merasa memiliki tanggung jawab terhadap sesama dan masyarakat..²³² oleh Ketua Yayasan dan dibenarkan oleh Rofiq Muhaimin, sesuai dengan pernyataan berikut:

“Proses evaluasi kinerja tim dan individu dapat mencakup penilaian terhadap bagaimana anggota tim menerapkan nilai-nilai spiritual dalam pekerjaan mereka”.²³³

Dari pernyataan tersebut, Yayasan melakukan upaya memberikan langkah-langkah ini, tim akan semakin kuat dalam menghadapi tantangan..²³⁴ memiliki tujuan bersama yang lebih mendalam, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan penuh makna..²³⁵

b. Memberi tauladan dalam kehidupan sehari-hari

Kiai, sebagai seorang pemimpin agama atau tokoh dalam masyarakat, memang memiliki peran penting dalam memberikan tauladan dalam kehidupan sehari-hari. Mereka tidak hanya memberikan ceramah atau ajaran agama, tetapi juga menunjukkan contoh yang baik dalam berperilaku, berinteraksi dengan orang lain, dan menjalani kehidupan

²³⁰ Peneliti, observasi, Sorong 10 Desember 2023

²³¹ Ketua Yayasan, *Wawancara*

²³² Peneliti, observasi, Sorong 8 Desember 2023

²³³ Rofiq Muhaimin, *Wawancara*, 7 Desember 2023

²³⁴ Dokumen SDM Pesantren tahun 2021

²³⁵ Data Pengurus Pesantren tahun 2019

dengan penuh integritas.²³⁶

Sehubungan dengan tauladan dalam kehidupan kiai, Ketua Yayasan menyampaikan keterangan di bawah ini:

“Kiai harus menjadi contoh dalam berkata jujur, baik dalam situasi yang mudah maupun sulit. Begitu yang kita lihat dari keseharian beliau di sini²³⁷

Kiai yang baik seringkali memberi contoh dengan bersedekah, membantu sesama yang membutuhkan, atau menyelenggarakan kegiatan sosial yang bermanfaat.²³⁸



Gambar 4.12 piala, bukti prestasi Pesantren Nurul Yaqin

Sehubungan dengan sikap tauladan kiai, Yayasan memiliki fakta khusus yang telah menjadi tradisi beliau²³⁹. Olehnya beliau mengungkapkan seperti di bawah ini :

“ Dalam kehidupan yang penuh tantangan, kesabaran sangat penting. Tauladan yang diajarkan oleh kiai adalah memberi teladan dalam menghadapi ujian hidup dengan tenang dan sabar, tanpa terburu-buru mengambil keputusan ”.²⁴⁰

Berikut Rofiq Muhaimin Mengatakan:

“Kiai selalu mengajarkan pentingnya saling menghormati, baik terhadap orang yang lebih tua, yang lebih muda, maupun

²³⁶ Peneliti, observasi, Sorong 7 Desember 2021

²³⁷ Ketua Yayasan, Wawancara

²³⁸ Dokumen laporan kedisiplinan pengurus tahun 2021

²³⁹ Dokumen SDM 2021

²⁴⁰ Ketua Yayasan, Wawancara 21 Desember 2023

yang memiliki pandangan berbeda.”²⁴¹

Sikap amanah pengurus telah mentradisi. Ustadz Ridwan menceritakan nilai-nilai yang dianut kiai di masa kepemimpinan Ustadz Abdul Rachim, Lc yaitu:

“kiai menunjukkan keseriusan dalam menjalankan ibadah dengan khusyuk dan penuh rasa tanggung jawab, sehingga masyarakat dapat meneladani.”

Dengan menunjukkan tauladan yang baik dalam kehidupan sehari-hari, kiai tidak hanya mengajarkan nilai-nilai agama, tetapi juga membimbing umat untuk hidup dengan cara yang lebih baik dan bermartabat begitulah yang bisa menjadi tauladan pengurus dan santri di pondok pesantren Nurul Yaqin

c. Mengedepankan prinsip keberkahan

Mengedepankan prinsip keberkahan berarti menempatkan aspek keberkahan atau keberuntungan dalam segala aspek kehidupan.²⁴² Keberkahan bisa dipahami sebagai sesuatu yang membawa kebaikan, kedamaian, dan manfaat yang berkelanjutan. Prinsip ini mengajarkan pentingnya hidup dengan penuh rasa syukur, menjaga hubungan dengan

Tuhan, serta berbuat baik kepada sesama. Hal itu mengacu pernyataan kiai:

“Mencari nafkah dengan cara yang halal, tidak hanya berfokus pada materi, tetapi juga dengan niat yang baik dan usaha yang jujur. Keberkahan dalam rezeki berarti mendapatkan cukup untuk kebutuhan hidup dan memberikan manfaat bagi orang lain”.²⁴³

Seperti yang diungkapkan oleh Pengasuh, Pesantren Nurul Yaqin

²⁴¹ Ustadz Ridwan, *Wawancara* 8 Desember 2023

²⁴² Profil Pesantren Nurul Yaqin 2021

²⁴³ Direktur pesantren, *Wawancara*, 22 Desember 2023

didirikan atas dasar yang kokoh dari kehidupan yang berkah ²⁴⁴

“Menggunakan waktu dengan bijaksana, menghargai setiap momen, dan berusaha memberikan yang terbaik dalam setiap aktivitas, baik dalam pekerjaan, belajar, maupun kehidupan sosial. ” ²⁴⁵

Sehubungan dengan keberkahan, Ustadz Muhammad Fuad memberikan analogi yang menarik sebagaimana dikatakan:

“Menjalin hubungan yang penuh kasih sayang dan saling mendukung pengurus dan santri . Dalam hubungan ini, keberkahan berarti adanya kedamaian, saling menguatkan, dan mendatangkan manfaat bagi semua pihak. ” ²⁴⁶

Pernyataan tersebut sangat terkait dengan pembentukan keyakinan spiritual bagi pengurus. Tujuannya adalah untuk menjalankan ibadah dengan tulus. ²⁴⁷ Hal ini membawa kepuasan spiritual yang tak terhingga bagi pengurus. Mereka menyadari bahwa kebahagiaan tidak hanya bergantung pada harta benda, tetapi juga pada aspek-aspek spiritual.



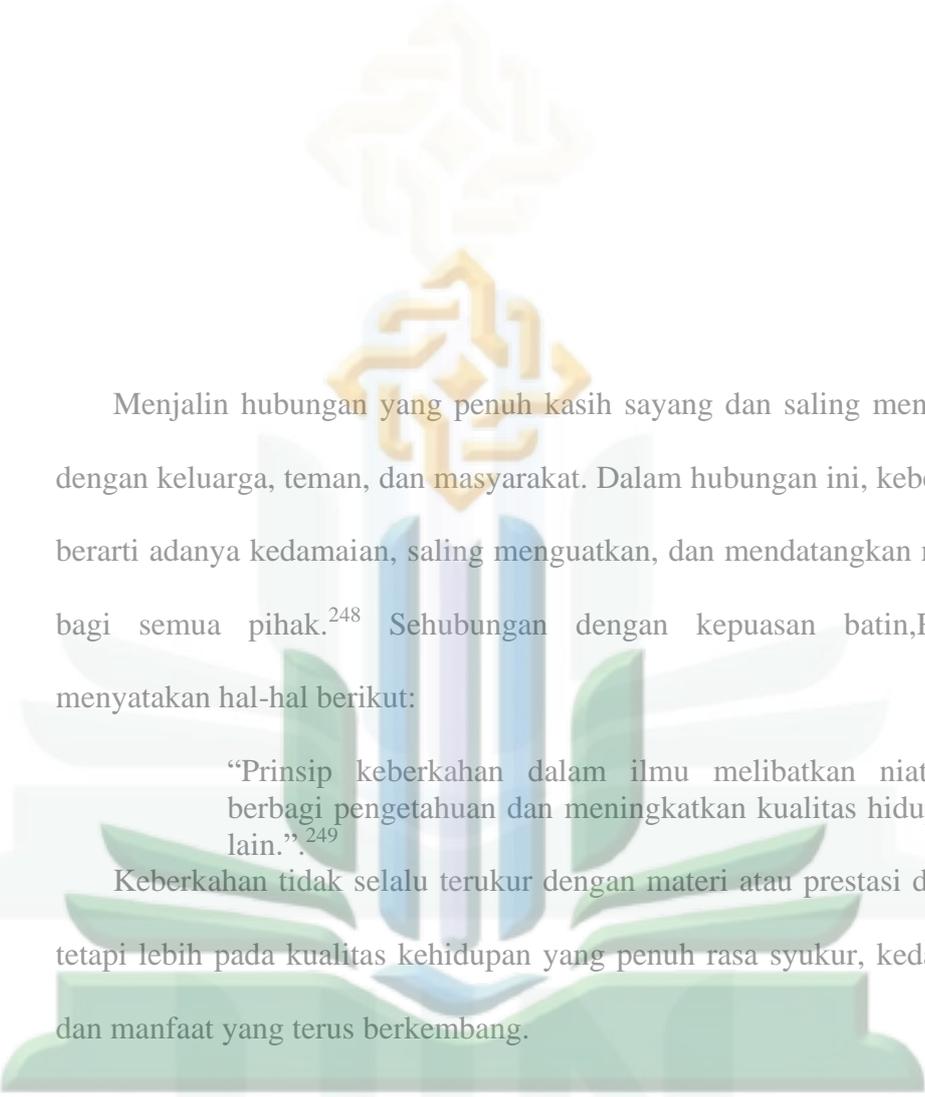
Gambar 4.13 melatih rohani pengurus dengan ibadah

²⁴⁴ Profil Pesantren Nurul Yaqin tahun 2021

²⁴⁵ Ustadz Muhammad Fuad, *Wawancara*

²⁴⁶ Muhammad Fuad, *Wawancara*

²⁴⁷ Dokumen visi pesantren tahun 2021



Menjalin hubungan yang penuh kasih sayang dan saling mendukung dengan keluarga, teman, dan masyarakat. Dalam hubungan ini, keberkahan berarti adanya kedamaian, saling menguatkan, dan mendatangkan manfaat bagi semua pihak.²⁴⁸ Sehubungan dengan kepuasan batin, Ridwan, menyatakan hal-hal berikut:

“Prinsip keberkahan dalam ilmu melibatkan niat untuk berbagi pengetahuan dan meningkatkan kualitas hidup orang lain.”²⁴⁹

Keberkahan tidak selalu terukur dengan materi atau prestasi duniawi, tetapi lebih pada kualitas kehidupan yang penuh rasa syukur, kedamaian, dan manfaat yang terus berkembang.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

2. Paparan Data Lokus II Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong

Penyajian informasi tentang Pesantren Al-Ikhtiar mencakup tiga aspek utama, yakni Kiai sebagai pemimpin spiritual, Kiai memastikan penempatan pengurus dan kiai menjaga keseimbangan nilai spiritual dan target organisasi.

4. Kiai sebagai pemimpin spiritual menentukan kriteria penerimaan

²⁴⁸ Dokumen keuangan pesantren tahun 2022

²⁴⁹ Ridwan, *Wawancara* 8 Desember 2023

pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai pondok pesantren di Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong.

Peran kiai sebagai pimpinan spiritual di pesantren sangat penting dalam menentukan kriteria penerimaan pengurus. Sebagai penjaga nilai-nilai pesantren, kiai memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa pengurus yang dipilih mampu menjaga tradisi, adab, dan misi pesantren²⁵⁰ Berikut adalah beberapa kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai pesantren, berdasarkan panduan spiritual dari kiai:

a. Komitmen terhadap nilai agama

Komitmen terhadap nilai agama adalah upaya seseorang untuk menghayati dan mengamalkan ajaran agamanya dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini mencakup kesadaran untuk menjalankan perintah agama, menjauhi larangan, serta menerapkan nilai-nilai luhur agama dalam berbagai aspek kehidupan, seperti hubungan sosial, pendidikan, pekerjaan, dan keluarga.²⁵¹

Bayu Sampurno menjelaskan bahwa proses komitmen pengurus dilaksanakan melalui manajemen pesantren, bersangkutan²⁵²

²⁵⁰ Dokumen Pesantren Al-IKhtiar tahun 2022

²⁵¹ Bayu Sampurno, *Wawancara Sorong* 10 Oktober 2023

²⁵² Profil Pesantren Al-Ikhtiar tahun 2021



Gambar 4.14 Pesantren Al-Ikhtiar tidak menggunakan papan nama

Kiai mengungkapkan keinginannya kepada orang tua santri untuk mendorong anak mereka yang telah lulus untuk terlibat sebagai pengurus.²⁵³ Pendekatan ini sejalan dengan pandangan yang disampaikan oleh Pengasuh dijelaskan sebagai berikut:

“Komitmen dalam beragama, menurut pandangan pak kiai , biasanya merujuk pada kesungguhan seseorang dalam menjalankan ajaran agama dengan ikhlas, konsisten, dan penuh tanggung jawab.”²⁵⁴

Keterangan komitmet pengurus lainnya mengatakan, sesuai dengan yang diungkapkan oleh Muhammad Ridwan Al-Jalil:

“menurut kiai, komitmen dalam beragama berarti kesungguhan dan konsistensi seorang hamba dalam menjalankan ajaran agama sebagai wujud ketaatan kepada Allah. Komitmen ini tidak hanya terkait dengan pelaksanaan ibadah ritual semata, tetapi juga mencakup seluruh aspek kehidupan, baik akhlak, muamalah, maupun kontribusi sosial”.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ



Gambar 4.15 Masjid Pesantren Al-Ikhtiar

²⁵³ Profil Pesantren tahun 2021

²⁵⁴ Bayu Sampurno, sekretaris Pesantren, *Wawancara* 10 November 2023

Komitmen dalam beragama ini di letakkan sebagai pondasi di pondok pesantren Al-Ikhtiar.²⁵⁵, sebagaimana dikatakan Ketua Umum:

“komitmen dalam beragama adalah bentuk kesungguhan dan keistiqamahan seorang hamba dalam menjalankan ajaran agamanya. Komitmen ini mencakup keyakinan, amal, dan sikap hidup yang selaras dengan nilai-nilai ilahi. Berikut adalah poin-poin yang sering disampaikan oleh kiai terkait komitmen dalam beragama ”.²⁵⁶

Dalam pengamatannya (ketua umum), komitmen beragama, yang kemudian dihubungkan dengan Allah SWT.²⁵⁷

, seperti yang dijelaskan oleh Bayu Sampurno:

“Komitmen beragama bermula dari keyakinan yang kokoh kepada Allah SWT dan ajaran Rasul-Nya. Keimanan ini menjadi dasar dalam menjalani kehidupan”.²⁵⁸

Di pondok belajar ilmu agama bukan hanya pada saat menimba ilmu akan di harapkan komitmen pengurus pada agama selalu di tekankan agar bisa memberi pengajaran agama kepada santrinya.

b. Tahapan sholat Istikhoroh (Petunjuk Sang pencipta)

Sholat istikhoroh adalah sholat sunnah yang dilakukan pada waktu-waktu tertentu baik siang maupun malam .Mamfaat sholat istikhoroh

adalah sebagai tolak ukur kiai untuk mengambil keputusan mana kala merasa harus ada petunjuk dari Allah Swt.²⁵⁹ Menyampaikan hal ini dalam konteks penempatan pengurus:

“Sholat istikhoroh adalah sholat sunnah yang dilakukan pada sewaktu-waktu untuk mendapatkan petunjuk dari Allah Swt..

²⁵⁵ Dokumen SDM pesantren tahun 2018

²⁵⁶ Sukirno, Ketua Umum Pesantren Al-Ikhtiar, *Wawancara*, Sorong 20 November 2023

²⁵⁷ Peneliti, Observasi, Sorong 11 November 2023

²⁵⁸ Bayu Sampurno, *Wawancara* 10 November 2023

²⁵⁹ Peneliti, Observasi, Sorong 11 November 2023

Sholat ini memiliki keutamaan yang besar, termasuk mendekatkan diri kepada Allah, menghapus dosa, dan meningkatkan ketenangan jiwa ”.²⁶⁰

Nurudin menjelaskan strategi pengurus Pesantren Al-Ikhtiar yang dilakukan dengan mendekatkan diri pada Allah akan apapun yang menjadi petunjuk dalam sholat istikhroh menjadi hujjah untuk mengambil keputusan dalam hal apapun..²⁶¹ Mereka mempunyai harapan besar agar apa yang menjadi keputusan tidak akan berdampak negatif pada perkembangan pondok pesantren Al-Ikhtiar.



Gambar 4.16 menerapkan sistem istikharah

Sehubungan dengan pelaksanaan sholat istikharah, dinyatakan oleh Sekretaris Pesantren beberapa hal pokok berikut:

“Sholat istikhroh memiliki manfaat yang luar biasa, baik dari sisi spiritual, mental, maupun fisik. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari Sholat istikhroh”.²⁶²

Informasi tersebut menunjukkan bahwa pandangan tentang keberkahan merupakan perspektif yang dipegang oleh pengurus dalam pelaksanaan sholat tahajjud ²⁶³ Sholat sitikhroh itu berdampak pada

²⁶⁰ Nurudin, *Wawancara*, 15 November 2023

²⁶¹ Dokumen struktur pesantren tahun 2022

²⁶² Bayu Sampurno *Wawancara*, 10 November 2023

²⁶³ Peneliti, *Observasi*, Sorong 11 November 2023

kehidupan pengurus dan santri di Pondok pesantren Al-Ikhtiar.²⁶⁴

Mengenai pelaksanaan sholat istikhoroh, tim melakukan pengurus lebih lanjut terkait dengan tingkat komitmen yang dimiliki. Hal itu dikatakan oleh Sekretaris Pesantren, yakni:

“Sholat istikhoroh adalah cara untuk lebih mendekatkan diri kepada Allah, terutama karena dilakukan di waktu-waktu tertentu”.

Kiai menyampaikan signifikansi pengorbanan dalam pengelolaan pesantren²⁶⁵, sebagaimana disampaikan oleh Bayu Sampurno:

“Sholat Tahajjud adalah ibadah sunnah yang penuh manfaat, baik untuk kehidupan dunia maupun akhirat. Dengan melaksanakannya, kita tidak hanya mendekatkan diri kepada Allah, tetapi juga mendapatkan ketenangan, keberkahan, dan kemudahan dalam hidup”.

Data tersebut menegaskan bahwa sholat istikhoroh memiliki peran yang sangat penting di Pesantren Al-Ikhtiar. Prinsip ini menjadi faktor pendorong yang mengikat santri dengan semangat dan tujuan dari para guru di pesantren tersebut.

c. Integritas dan kejujuran

Integritas dan kejujuran adalah dua nilai fundamental yang menjadi dasar dalam membangun kepercayaan, baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional berlaku Pondo pesantren Al-Ikhtiar²⁶⁶ Hal ini jelas tercermin dalam pernyataan pengurus tersebut.:

“ Kejujuran adalah sikap berkata atau bertindak sesuai dengan kebenaran tanpa menambah atau mengurangi fakta “
.²⁶⁷

²⁶⁴ Dokumen SDM tahun 2020

²⁶⁵ Peneliti, Observasi, Sorong 12 November 2023

²⁶⁶ Peneliti, Observasi, Sorong 12 November 2023

²⁶⁷ Kiai Muh.Ridwan *Wawancara*, 20 November 2023

Menurut perspektif Kiai Muh.Ridwan Al-Jali Kiai Muh.Ridwan Al-Jalil ,²⁶⁸ Kejujuran menjadi faktor penentu kesuksesan dalam proses pembelajaran dan pengabdian di pesantren.

“ . ”²⁶⁹



Gambar 4.17 penguatan doktrin pesantren

Kejujuran tercermin dalam sikap pengurus yang menerima dengan penuh kesadaran terhadap aturan dan larangan pesantren dalam semua aktivitas sehari-hari

“Integritas dan kejujuran adalah nilai-nilai penting yang memberikan manfaat besar dalam berbagai aspek kehidupan”.²⁷⁰

Sikap jujur tercermin dari kesungguhan pengurus dalam menjaga disiplin waktu dan patuh terhadap peraturan-peraturan pesantren.²⁷¹ Seseorang yang berintegritas dianggap dapat diandalkan karena tinda kannya selalu konsisten dengan nilai-nilai

²⁶⁸ Profil Pesantren Al-ikhtiar tahun 2020

²⁶⁹ Bayu Sampurno *Wawancara*, 20 November 2023

²⁷⁰ Bayu Sampurno *Wawancara* 20 November 2023

²⁷¹ Peneliti, Observasi, Sorong 2 Desember 2023

moral yang benar.²⁷²

Pernyataan tersebut menunjukkan upaya pesantren dalam menyebarkan integritas dan kejujuran kepada pengurus. Ini. Seseorang yang berintegritas dianggap dapat diandalkan karena tindakannya selalu konsisten dengan nilai-nilai moral yang benar.

273

5. Kiai memastikan bahwa penempatan pengurus sesuai dengan potensi kemampuan dan kebutuhan di Pesantren Al-Ikhtiar

Bagian ini memperlihatkan Kiai menekankan pentingnya menempatkan pengurus organisasi sesuai dengan potensi dan kemampuan mereka

Pembinaan meliputi intelektual, emosional, spiritual dan keterampilan.²⁷⁴

a. Memahami potensi pondok pesantren

Pondok pesantren memiliki potensi yang sangat besar dalam pengembangan pendidikan, sosial, dan ekonomi, terutama di Indonesia.²⁷⁵

Data tersebut sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ketua Umum:

KH ACHMAD SIDDIQ
“Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis agama Islam memainkan peran penting dalam membentuk karakter dan akhlak santri. Selain mempelajari ilmu agama, pesantren juga mengajarkan nilai-nilai moral, etika, dan sosial yang sangat dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari.²⁷⁶

Menurut ketua umum menyatakan bahwa pesantren bertujuan

²⁷² Peneliti, Observasi, Sorong, 13 November 2023

²⁷³ Profil Pesantren tahun 2021

²⁷⁴ Dokumen Pesantren tahun 2020

²⁷⁵ Dokumen pesantren tahun 2020

²⁷⁶ Kiai Muh. Ridwan, 20 November 2023

mengarahkan santri untuk menjadi individu yang bertaqwa kepada Allah SWT.

Menurut Ketua Umum, penempatan pengurus yang bertaqwa menjadi penanda keberhasilan pesantren.

“Banyak pondok pesantren yang mulai mengembangkan program kewirausahaan untuk membantu santri dan masyarakat sekitar. Hal ini dapat mendorong para santri untuk mengembangkan keterampilan praktis dan mandiri, seperti membuat kerajinan tangan, pertanian, atau bisnis berbasis teknologi.”²⁷⁷

Seiring dengan perkembangan zaman, pondok pesantren juga mulai mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Pondok pesantren seringkali menjadi pusat kegiatan sosial dan pemberdayaan masyarakat. Dengan adanya program-program sosial seperti pembagian sembako, layanan kesehatan, dan pendidikan, pesantren bisa menjadi pilar utama dalam pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.²⁷⁸ pemanfaatan potensi-potensi ini, pondok pesantren dapat menjadi lembaga yang tidak hanya unggul dalam bidang pendidikan agama, tetapi juga dalam bidang sosial, ekonomi, dan budaya²⁷⁹ Takwa dianggap sebagai faktor pendorong

bagi pengembangan karakter yang baik, seperti yang diungkapkan:

“pemanfaatan potensi-potensi ini, pondok pesantren dapat menjadi lembaga yang tidak hanya unggul dalam bidang pendidikan agama, tetapi juga dalam bidang sosial, ekonomi, dan budaya”.

Dengan adanya program-program sosial seperti pembagian

²⁷⁷ ⁶ Kiai Muh.Ridwan, *Wawancara* 22 November 2023

²⁷⁸ Profil Pesantren tahun 2021

²⁷⁹ Dokumen satuan tugas pengurus tahun 2023

sembako, layanan kesehatan, dan pendidikan, pesantren bisa menjadi pilar utama dalam pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.²⁸⁰ Menurutnya, indikator keberhasilan pesantren dapat dilihat dari adanya perubahan pada diri peserta:

“ Informasi tentang potensi dan peran pondok pesantren dalam pendidikan dan pengembangan masyarakat. Pondok pesantren memiliki potensi besar dalam hal pendidikan agama, pengembangan karakter, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Pondok pesantren juga berperan penting dalam pelestarian budaya Islam di Indonesia ”.²⁸¹

Dari informasi tersebut, kiai mengakui pentingnya Potensi yang sangat penting bagi pengurus pondok pesantren karena keduanya berperan dalam menjaga kredibilitas dan keberlanjutan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan dan dakwah²⁸²

b. Menilai kompetensi dan karakter calon pengurus

Menilai kompetensi dan karakter calon pengurus adalah langkah penting untuk memastikan bahwa mereka memiliki kualifikasi dan integritas yang sesuai dengan tanggung jawab yang akan diemban ²⁸³, sebagaimana dijelaskan:

“Kompetensi dan karakter calon pengurus sangat penting untuk memastikan keberhasilan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi.”

Data tersebut menunjukkan bahwa Terampil dalam merencanakan, mengatur, dan menyelesaikan tugas dengan efisien baik dalam

²⁸⁰ Dokumen visi-misi pesantren tahun 2021

²⁸¹ Kiai.Muh.Ridwan *Wawancara* 22 November 2023

²⁸² Dokumen pesantren tahun 2023

²⁸³ Dokumen visi misi pesantren tahun 2020

memberikan pendidikan kepada santri.²⁸⁴

Ketua Umum memberikan bahwa pengurus harus memiliki kompetensi di bidangnya agar bisa memajukan pondok pesantren Al-Ihtiar. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Kiai Muhammad Ridwan Al-Jalil:

“Calon pengurus yang ideal tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga karakter yang kuat. Integritas, tanggung jawab, dan kemampuan beradaptasi menjadi landasan penting untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan”

Sebelum menerima ilmu atau pelajaran, pengurus pesantren di didik terlebih dahulu.²⁸⁵ Hal itu dibenarkan dengan ungkapan pimpinan pesantren:

“Pengurus juga diberikan kesempatan untuk mengejar pendidikan melalui beasiswa yang disediakan oleh pemerintah, baik di Sorong maupun di luar sorong . Proses pemilihan dilakukan oleh ketua yayasan berdasarkan kriteria ke-seriusan dan bakat. Tidak ada beasiswa yang disediakan langsung oleh yayasan untuk mengeksekusi pendidikan bagi guru. Hanya ada layanan pendidikan gratis bagi santri yang kurang mampu atas rekomendasi dari pengasuh ”.²⁸⁶

Mereka yang ingin menambah ilmu di luar pondok di persilahkan oleh ketua yayasan untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi yaitu kuliah di perguruan tinggi yang berada di wilayah pondok pesantren baik di IAIN Sorong atau UMS Sorong)²⁸⁷

Sesuai dengan pendapat yang sama dengan Ketua Umum, Sekretaris Pesantren menyampaikan sudut pandangya mengenai aspek

²⁸⁴ Peneliti, Observasi, Sorong 14 November 2023

²⁸⁵ Peneliti, Observasi, Sorong 11 November 2023

²⁸⁶ Bayu Sampurno, *Wawancara* 22 November 2023

²⁸⁷ Dokumen pesantren tahun 2022

teknis potensi pengurus dengan ini menyatakan:

“Pengurus harus bijak dalam mengatur durasi pengajian agar tidak mengganggu rutinitas harian masyarakat. Sebuah pengajian yang terlalu panjang atau terlalu pendek mungkin bisa mempengaruhi minat peserta”.²⁸⁸

Berdasarkan hal tersebut, Calon pengurus yang ideal tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga karakter yang kuat. Integritas, tanggung jawab, dan kemampuan beradaptasi menjadi landasan penting untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan.²⁸⁹

c. Penempatan berdasarkan kebutuhan pesantren

Penempatan pengurus di pondok Pesantren Al-Ikhtiar berdasarkan kebutuhan pesantren merupakan sistem di mana individu, baik itu guru, staf, atau santri, ditempatkan sesuai dengan kebutuhan spesifik lembaga pesantren. Hal ini bertujuan untuk memastikan efisiensi dan efektivitas operasional pesantren dalam mendukung kegiatan pendidikan, keagamaan, dan pengembangan santri.²⁹⁰ Sehubungan dengan penempatan kebutuhan pesantren sebagaimana disampaikan diungkapkan oleh Ketua Umum:

“Secara keseluruhan, penempatan berdasarkan kebutuhan pesantren bertujuan untuk memaksimalkan perkembangan santri dalam berbagai aspek, baik itu pendidikan agama, sosial, maupun keterampilan hidup”.²⁹¹

berdasarkan kebutuhan pesantren merujuk pada penempatan santri (siswa) atau staf di suatu pesantren sesuai dengan kebutuhan dan tujuan

²⁸⁸ Bayu Sampurno, *Wawancara* 22 November 2023

²⁸⁹ Sukirno, *Wawancara* 25 November 2023

²⁹⁰ Dokumen Pesantren 2021

²⁹¹ Kiai Muh.Ridwan, *Wawancara* 22 November 2023

pendidikan yang ada;²⁹²



Gambar 4.19 pembinaan rohani oleh kiai

Ditemukan bahwa penempatan pengurus dilakukan melalui proses yang selektif.²⁹³ Ini sesuai dengan pernyataan Ketua Umum:

“Guru atau pengajar ditempatkan berdasarkan keahlian mereka. Misalnya, seorang guru yang memiliki pemahaman yang mendalam tentang fiqh (ilmu hukum Islam) dapat mengajar kelas fiqh, sedangkan yang menguasai tafsir atau hadits mengajarkan kelas terkait”.²⁹⁴

Informasi tersebut menggambarkan bahwa penempatan pengurus sesuai dengan bidangnya masing-masing sesuai dengan kemampuan pengurus tersebut.

Begitu pula dengan santri pondok pesantren Al-Ikkhtiar²⁹⁵ sebagaimana disampaikan Ketua Umum,:

“ Di pesantren, tempat tinggal santri juga diatur berdasarkan kebutuhan. Beberapa pesantren mungkin memiliki asrama khusus untuk santri laki-laki, perempuan, atau kelas tertentu, untuk memastikan keamanan dan kenyamanan mereka selama proses belajar..”.²⁹⁶

²⁹² Peneliti, Observasi, Sorong 11 November 2023

²⁹³ Peneliti, Observasi, Sorong 15 November 2023

²⁹⁴ Muh.Ridwan, *Wawancara* 10 November 2023

²⁹⁵ Dokumen wirid santri

²⁹⁶ Kiai Muh.Ridwan, *Wawancara* 22 November 2023

Sekretaris memberikan klarifikasi yang lebih mendalam mengenai penempatan para pengurus, sebagaimana dijelaskan:

” Santri ditempatkan di berbagai kelompok atau kelas berdasarkan tingkat pemahaman atau usia mereka. Kebutuhan pesantren dalam hal ini melibatkan penentuan apakah seorang santri akan ditempatkan di kelas pemula, menengah, atau lanjut, sesuai dengan kemampuan mereka dalam bidang keagamaan dan pendidikan umum”.²⁹⁷

Manfaat penempatan berdasarkan kebutuhan pesantren sangat penting untuk mendukung keberhasilan pendidikan dan perkembangan santri²⁹⁸

Penempatan berdasarkan kebutuhan pesantren bertujuan untuk memaksimalkan perkembangan santri dalam berbagai aspek, baik itu pendidikan agama, sosial, maupun keterampilan hidup.

d. Mengembangkan sistem pembinaan

Pembinaan pengurus dilakukan dengan berbagai metode untuk memastikan bahwa mereka memiliki tanggung jawab yang tinggi sebagai perpanjangan dari otoritas pengasuh.²⁹⁹ Pendekatan lain dalam pembinaan dilakukan melalui contoh yang ditunjukkan oleh kiai.³⁰⁰ Hal itu sebagaimana diungkapkan Sekretaris:

“Benar, mengembangkan sistem pembinaan yang efektif memang memerlukan pendekatan yang sistematis dan strategis agar dapat menghasilkan hasil yang optimal”.

Menurut Bayu Sampurno Menentukan tujuan pembinaan baik yang

²⁹⁷ Bayu Sampurno, *Wawancara* 10 November 2023

²⁹⁸ Kiai Muh, Ridwan, *Wawancara* 10 November 2023

²⁹⁹ Peneliti, *Observasi*, Sorong 16 November 2023

³⁰⁰ Profil Pesantren tahun 2021

bersifat jangka pendek (misalnya, peningkatan keterampilan spesifik) maupun jangka panjang (misalnya, pengembangan kepemimpinan,



Gambar 4.20 Panutan Sebagai Inspirasi para pendiri dan pengasuh

Sekretaris dengan tegas menyatakan bahwa keberadaan pendiri dan pengasuh meruakan sistem pembinaan oleh kiai.

“Sistem pembinaan harus selaras dengan tujuan dan visi organisasi atau perusahaan. Hal ini memastikan bahwa hasil pembinaan mendukung pencapaian strategi bisnis yang lebih luas..”³⁰¹

Cerita tersebut menginspirasi pengurus untuk mengambil pembinaan yang dapat mengarahkan pada kebaikan dan kelangsungan pondok pesantren yang dipraktikkan oleh pengasuh. Hal ini tercermin

dalam pendidikan para santri yang tidak hanya dilakukan melalui kata-kata, tetapi juga melalui pembiasaan yang efektif dengan contoh perilaku.

Dengan demikian, hal ini mendorong pengurus untuk mengikuti jejak yang sama.

Sekretaris menjelaskan bahwa pola kepemimpinan pengasuh yang berakar pada sayang, sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Bayu Sampurno:

³⁰¹ Bayu Sampurno *Wawancara* 25 Desember 2023

“Pengembangan sistem pembinaan harus melibatkan pihak manajemen untuk memastikan bahwa pembinaan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mendukung pengembangan budaya pondok pesantren”.³⁰²

Informasi tersebut menunjukkan perhatian yang diberikan oleh pengasuh dalam mengembangkan sistem pembinaan yang efektif memerlukan perhatian terhadap kebutuhan individu, budaya organisasi, dan tujuan jangka panjang. Pembinaan yang dirancang dengan baik dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan serta pengembangan keterampilan yang berkelanjutan.

e. Membangun kolaborasi antar pengurus

Pembinaan pengurus di Pesantren Al-Ikhtiar dilakukan melalui pengaturan mekanisme kontrol. Untuk pengembangan sumber daya manusia (SDM) di pesantren tersebut, pengaturan ini sangat diperlukan.

Kontrol untuk memastikan siklus manajemen pengurus.³⁰³ Evaluasi dilaksanakan secara rutin seperti dikatakan Sekretaris:

“Pengasuh juga melakukan pemantauan kegiatan secara acak dengan mengawasi langsung jalannya kegiatan. Setelah itu, pengasuh akan memanggil pengurus terkait untuk mengevaluasi kegiatan dan memberikan solusi atas masalah yang dihadapi oleh pengurus.”³⁰⁴

Pernyataan Bayu Sampurno menegaskan bahwa pengurus diberi pembinaan melalui sistem pengawasan, di mana pengasuh dan Ketua

Umum secara langsung mengontrol kegiatan sehari-hari di pesantren.

³⁰² Bayu Sampurno, *Wawancara* 25 Desember 2023

³⁰³ Dokumen pesantren tahun 2020

³⁰⁴ Bayu Sampurno, *Wawancara* 25 Desember 2023

Pengawasan dilakukan kepada semua unsure di pesantren. pengasuh melakukan pengawasan dalam rangka pembinaan pengurus, sebagaimana pernyataan Sekretaris:

“Dalam forum ini, pengasuh memberikan masukan secara langsung mengenai perkembangan santri dan memantau kemampuan baca kitab mereka. Saya sendiri sering kali menerima masukan langsung dari beliau.”³⁰⁵

Keterangan tersebut menjelaskan bahwa pengawasan dilakukan dalam berbagai bentuk. Terlihat bahwa baik pengasuh maupun Ketua Umum melakukan pengawasan terhadap kegiatan harian.³⁰⁶

Pengawasan dilakukan secara resmi melalui pertemuan-pertemuan formal yang dihadiri oleh pengurus baik secara penuh maupun terbatas.³⁰⁷

Hal itu sebagaimana data Muhsin Ghazali:

“Rapat antara guru dan pengurus diadakan setiap tiga bulan, dan pada akhir tahun, laporan disampaikan oleh bagian Tarbiyah watta’lim kepada pengasuh Pelatihan guru dilakukan melalui lembaga formal. Kami mengandalkan pengalaman dan keterampilan santri senior untuk berbagi pengalaman mereka, namun bukan berarti kami menganggap sumber daya internal sudah cukup.”³⁰⁸

Terkait pembinaan melalui pengawasan terhadap pengurus, Ketua Umum menyampaikan bahwa:

“Pesantren memperhatikan perkembangan kemampuan santri, baik secara lahiriah maupun batiniah. Saya sering menekankan kepada santri bahwa pengawasan juga dilakukan oleh pengasuh. Seperti yang diungkapkan Kiai Ismail, “jika tidak kuat” bisa melanggar, tapi harus disadari bahwa itu pelanggaran.” Hal ini mencerminkan kebijakan pengasuh dalam membentuk karakter santri. Pengawasan terhadap

³⁰⁵ Bayu Sampurno, *Wawancara* 25 Desember 2023

³⁰⁶ Peneliti, *Observasi*, Sorong 19 November 2023

³⁰⁷ Peneliti, *Observasi*, Sorong 21 November 2023

³⁰⁸ Kiai Muh.Ridwan *Wawancara* 25 Desember 2023

aspek batiniah dilakukan oleh dua malaikat.”³⁰⁹

Menurut Ketua Umum, perkembangan kemampuan santri menjadi indikator kualitas layanan yang diberikan oleh pengurus. Peningkatan kemampuan santri dianggap sebagai penanda keberhasilan atau kegagalan dari layanan yang diberikan oleh pengurus.³¹⁰

6. Bagaimana Kiai menjaga keseimbangan antara nilai dan target organisasi yang bersifat duniawi.

Kiai sebagai pemimpin spiritual memiliki peran penting dalam menjaga keseimbangan antara nilai-nilai spiritual, moral, dan target organisasi yang bersifat duniawi.³¹¹

a. Membangun tim yang sejalan dengan nilai spiritual

membangun tim yang sejalan dengan nilai-nilai spiritual membutuhkan pendekatan yang menggabungkan aspek profesionalisme dengan nilai-nilai moral dan etika yang mendalam. Hal itu sebagaimana disampaikan Ketua Umum:

“Tentukan nilai-nilai spiritual yang ingin diterapkan dalam tim. Nilai-nilai ini bisa mencakup kejujuran, integritas, empati, kerendahan hati, dan rasa syukur. Menjadikan hati menjadi tawaddu’”.³¹²

Dari informasi tersebut, terlihat bahwa pesantren membangun budaya yang mengutamakan komunikasi terbuka, saling mendengarkan, dan saling mendukung. Kepercayaan ini adalah dasar penting dalam tim yang memiliki

³⁰⁹ Kiai Muh.Ridwan *Wawancara* 21 Desember 2023

³¹⁰ Dokumen pesantren tahun 2020

³¹¹ Peneliti, Observasi, Sorong 21 November 2023

³¹² Ustadz Muh.Ridwan, *Wawancara* 21 November 2023

nilai spiritual yang kuat.³¹³

Seperti yang dinyatakan oleh Bayu Sampurno, Sekretaris mengungkapkan Jika anggota tim merasa dihargai dan dipahami, mereka akan lebih mudah untuk bekerja sama dengan semangat positif, sejalan dengan pandangan Ketua Umum:

“Nilai spiritual sering kali mengajarkan pentingnya penghargaan terhadap keragaman. Dalam tim, penting untuk menghargai perbedaan pendapat, latar belakang, dan perspektif, serta membangun lingkungan yang inklusif”.

Pemimpin tim harus menjadi contoh yang baik dari nilai-nilai spiritual yang ingin diterapkan, sebagai di utarakan oleh beliau:

“Kepemimpinan yang bijaksana dan berbasis pada nilai-nilai moral akan memberikan arah yang jelas dan menginspirasi anggota tim untuk mengikuti jejak yang sama “.³¹⁴

Pesantren memberikan didorong untuk berkembang secara pribadi, baik dalam hal keterampilan profesional maupun dalam hal pertumbuhan spiritual³¹⁵ hal itu sebagaimana disampaikan Sekretaris:

“Pelatihan, mentoring, atau sesi refleksi bisa menjadi cara untuk mendukung perkembangan tersebut “.³¹⁶

Keterangan tersebut menyatakan bahwa Pesantren Nurul Yaqin Tim yang sejalan dengan nilai spiritual akan merasa memiliki tanggung jawab terhadap sesama dan masyarakat.³¹⁷

Keterangan tersebut menyatakan bahwa Pesantren Al-Ikhtiar yang sejalan dengan nilai spiritual akan merasa memiliki tanggung jawab terhadap sesama

³¹³ Dokumen pesantren tahun 2020

³¹⁴ Bayu Sampurno, *Wawancara* 25 Desember 2023

³¹⁵ Peneliti, *Observasi*, Sorong 21 November 2023

³¹⁶ Bayu Sampurno, *Wawancara*, 23 November 2023

³¹⁷ Dokumen pesantren tahun 2020

dan masyarakat...³¹⁸ Hal itu seperti yang disampaikan oleh beliau :

“Proses evaluasi kinerja tim dan individu dapat mencakup penilaian terhadap bagaimana anggota tim menerapkan nilai-nilai spiritual dalam pekerjaan mereka ”.

Informasi yang diberikan kepada para pengasuh melalui kinerja tim dan individu inilah nilai spiritual berjalan dengan penuh kesahajaan..³¹⁹

b. Memberi tauladan dalam kehidupan sehari-hari

Kiai, sebagai seorang pemimpin agama atau tokoh dalam masyarakat, memang memiliki peran penting dalam memberikan tauladan dalam kehidupan sehari-hari pondok pesantren Al-Ikhtiar. Mereka tidak hanya memberikan ceramah atau ajaran agama, tetapi juga menunjukkan contoh yang baik dalam berperilaku, berinteraksi dengan orang lain, dan menjalani kehidupan dengan penuh integritas oleh Sekretaris adalah sebagai berikut:

“Kiai harus menjadi contoh dalam berkata jujur, baik dalam situasi yang mudah maupun sulit. Begitu yang kita lihat dari keseharian beliau di sini ”.³²⁰

Kiai yang baik seringkali memberi contoh dengan bersedekah, membantu sesama yang membutuhkan, atau menyelenggarakan kegiatan sosial yang bermanfaat.³²¹ Kiai Muh. Ridwan Al-Jalil Dia menceritakan kesabaran kiai di pondok pesantren Al-Ikhtiar

“Dalam kehidupan yang penuh tantangan, kesabaran sangat penting. Tauladan yang diajarkan oleh kiai adalah memberi teladan dalam menghadapi ujian hidup dengan tenang dan sabar, tanpa terburu-buru mengambil keputusan .”³²²

³¹⁸ Dokumen Pesantren tahun 2020

³¹⁹ Peneliti, Observasi, Sorong, 11 November 2023

³²⁰ Bayu Sampurno, *Wawancara*, Sorong, 17 November 2023

³²¹ Peneliti, Observasi, Bondowoso 22 November 2021

³²² Ustadz Tuafik Al-Bagani *Wawancara*, 25 Desember 2023

Meskipun demikian, kiai selalu memberikan contoh tentang akhlak yang mulia.³²³ Kiai, sebagai seorang tokoh agama dan pemimpin di masyarakat, memiliki peran penting dalam memberikan teladan kepada umatnya. Dalam kehidupan sehari-hari, kiai sering menunjukkan nilai-nilai Islam yang mulia melalui perilaku, ucapan, dan tindakan mereka.³²⁴ Hal itu sebagaimana disampaikan Abdul Waris:

“Kiai biasanya menunjukkan sifat-sifat yang baik, seperti kejujuran, kesabaran, rendah hati, dan kasih sayang kepada semua orang.”³²⁵

Kiai sering kali menjalani hidup dengan kesederhanaan sebagai teladan agar masyarakat tidak terjebak dalam gaya hidup yang berlebihan.³²⁶ Kepala bagian humas memiliki acara tahunan (*haul*).³²⁷



Gambar 4.21 performa pesantren

³²³ Dokumen keuangan pesantren tahun 2022

³²⁴ Dokumen laporan keuangan pesantren tahun 2020

³²⁵ Abdul Waris *Wawancara*

³²⁶ Peneliti, Observasi, Sorong 11 September 2023

³²⁷ Dokumen pesantren tahun 2020

Pengurus memastikan agar hal tersebut terus terjaga melalui pengajian kitab bulanan³²⁸ sebagaimana dikatakan Abdul Waris:

” Kiai menggunakan fasilitas yang sederhana meskipun memiliki kesempatan untuk hidup lebih mewah.”

Dengan teladan yang baik ini, kiai tidak hanya menjadi pemimpin agama, tetapi juga inspirasi bagi pengurus dan santri untuk menjalankan kehidupan sesuai ajaran Islam.

c. Mengedepankan prinsip keberkahan

Mengedepankan prinsip keberkahan berarti menempatkan aspek keberkahan atau keberuntungan dalam segala aspek kehidupan, sesuai yang dijelaskan oleh Sekretaris:

“Mencari nafkah dengan cara yang halal, tidak hanya berfokus pada materi, tetapi juga dengan niat yang baik dan usaha yang jujur. Keberkahan dalam rezeki berarti mendapatkan cukup untuk kebutuhan hidup dan memberikan manfaat bagi orang lain”.³²⁹

Seperti yang diungkapkan oleh Pengasuh, Pesantren Nurul Yaqin didirikan atas dasar yang kokoh dari kehidupan yang berkah Hal itu diamalkan secara rutin.

Setiap bantuan yang diberikan oleh pesantren dianggap sebagai anugerah oleh pengurus, sesuai dengan pernyataan Sekretaris:

“Menggunakan waktu dengan bijaksana, menghargai setiap momen, dan berusaha memberikan yang terbaik dalam setiap aktivitas, baik dalam pekerjaan, belajar, maupun kehidupan sosial. “.³³⁰

³²⁸ Peneliti, Observasi, Sorong, 21 November 2023

³²⁹ Bayu Sampurno Wawancara 27 Desember 2023

³³⁰ Wawancara 27 Desember 2023

Sehubungan dengan keberkahan.³³¹ Hal itu sebagaimana dikatakan kiai Jalil

“Menjalin hubungan yang penuh kasih sayang dan saling mendukung pengurus dan santri . Dalam hubungan ini, keberkahan berarti adanya kedamaian, saling menguatkan, dan mendatangkan manfaat bagi semua pihak ”³³²

Pernyataan tersebut sangat terkait dengan pembentukan keyakinan spiritual bagi pengurus. Tujuannya adalah untuk menjalankan ibadah dengan tulus..³³³ Hal itu sebagaimana diutarakan oleh Ustadz Abdul Waris

“ Prinsip keberkahan dalam ilmu melibatkan niat untuk berbagi pengetahuan dan meningkatkan kualitas hidup orang lain.”³³⁴

Keberkahan tidak selalu terukur dengan materi atau prestasi duniawi, tetapi lebih pada kualitas kehidupan yang penuh rasa syukur, kedamaian, dan manfaat yang terus berkembang.

B. Temuan Penelitian

Bagian ini mempersembahkan penelitian tentang kasus Pondok pesantren Nurul dan Pesantren Al-Ikhtiar sebagaimana dijelaskan berikut ini.

1. Temuan Penelitian Kasus di Pesantren Nurul Yaqin

Peran kiai sebagai pimpinan spiritual di pesantren sangat penting dalam menentukan kriteria penerimaan pengurus. Sebagai penjaga nilai-nilai pesantren, kiai memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa pengurus yang dipilih mampu menjaga tradisi, adab, dan misi pesantren.

³³¹ Profil pesantren tahun 2020

³³² Ustadz Ismail Wawancara 27 Desember 2023

³³³ Dokumen pesantren tahun 2020

³³⁴ Ustadz Abdul Waris Wawancara 27 Desember 2023

Berikut adalah beberapa kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai pesantren.

Komitmen terhadap nilai agama adalah sikap dan tindakan seseorang yang konsisten memegang prinsip, ajaran, dan nilai-nilai yang diajarkan oleh agama yang dianutnya. Komitmen ini mencakup berbagai aspek kehidupan, seperti keyakinan, perilaku, hubungan sosial, dan tanggung jawab kepada Tuhan serta sesama manusia

Tindakan yang dilakukan oleh pengasuh menunjukkan adanya kekuatan spiritual dalam pelaksanaan tugas mereka. Mereka menekankan pentingnya kekuatan batin sebagai inti dari ajaran yang ditanamkan oleh pendiri kepada pengurus berikutnya. Kiai menyatakan adanya penguatan shalat malam sholat tahajjut yang dilakukan di pondok pesantren Al-Ikhtiar sebagai sarana sambung rasa dengan Sang Maha Pencipta

Kejujuran di pondok pesantren Nurul Yaqin adalah nilai yang sangat penting dan menjadi salah satu pilar utama dalam pembentukan karakter

santri. Di lingkungan pesantren, kejujuran tidak hanya diajarkan sebagai nilai moral, tetapi juga dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam hubungan antara santri, ustaz, maupun dalam menjalankan aktivitas pendidikan dan ibadah

Kiai menekankan pentingnya menempatkan pengurus organisasi sesuai dengan potensi dan kemampuan mereka. Menempatkan pengurus organisasi sesuai dengan potensi dan kemampuan mereka adalah langkah strategis yang penting untuk meningkatkan efektivitas dan keberhasilan

organisasi.

Pengurus yang bekerja di bidang sesuai keahlian mereka dapat menyelesaikan tugas lebih cepat dan efektif. Mereka sudah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, sehingga tidak perlu banyak waktu untuk belajar atau beradaptasi.

Dengan bekerja sesuai dengan keahlian, hasil pekerjaan cenderung lebih berkualitas. Mereka memahami detail teknis dan standar terbaik untuk menghasilkan produk atau layanan yang optimal.

Seseorang yang ditempatkan sesuai dengan minat dan keahliannya biasanya merasa lebih nyaman dan puas dalam bekerja. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas terhadap organisasi. Oleh dan sebab itu maka di pondok Nurul Yaqin sangat selektif menempatkan pengurus yang baru masuk untuk di tempatkan pada bidangnya sesuai dengan keilmuannya atau keahliannya.

Sekretaris pesantren memberikan penjelasan tambahan Peran kiai dalam memberikan pembinaan awal atau orientasi kepada pengurus di pesantren sangat penting untuk memastikan keselarasan antara tugas pengurus dengan visi dan misi pesantren. Pembinaan awal ini menjadi pondasi bagi pengurus untuk memahami tanggung jawab mereka, nilai-nilai yang harus dipegang, serta arah yang hendak dicapai oleh pesantren.

Di pondok pesantren juga membangun membangun tim yang sejalan dengan nilai-nilai spiritual membutuhkan pendekatan yang menggabungkan aspek profesionalisme dengan nilai-nilai moral dan etika

yang mendalam. Di Pesantren Nurul Yaqin Tim yang sejalan dengan nilai spiritual akan merasa memiliki tanggung jawab terhadap sesama dan masyarakat setempat.

Allah memberikan kemudahan melalui jalur lain. Pengasuh menegaskan bahwa kehidupan yang penuh berkah tidak datang secara instan, melainkan diperoleh melalui perjuangan. Kualitas hidup yang baik harus diperjuangkan melalui langkah-langkah yang efektif, efisien, dan produktif.

Prinsip keberkahan berarti menempatkan aspek keberkahan atau keberuntungan dalam segala aspek kehidupan. keberkahan bisa dipahami sebagai sesuatu yang membawa kebaikan, kedamaian, dan manfaat yang berkelanjutan. Prinsip ini mengajarkan pentingnya hidup dengan penuh rasa syukur, menjaga hubungan dengan Tuhan, serta berbuat baik kepada sesama.

Pesantren Nurul Yaqin melaksanakan pengawasan sebagai bagian dari proses pembinaan pengurus. Pengawasan ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu pengawasan struktural dan batin. Pengawasan secara struktural dilakukan secara berjenjang pengawasan secara struktural dilakukan secara bertingkat oleh manajemen yang berada di atasnya. Sementara itu pengawasan batin merupakan keyakinan yang dimiliki pengurus bahwa kinerja mereka dipantau oleh dua malaikat yang senantiasa mencatat layanan pengurus sebagai amanah pesantren. Kedua jenis pengawasan ini memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pengurus dan layanan

yang diberikan oleh pesantren.

Sebagai santri, pengurus menerima dan mengelola dengan baik sawah yang dimiliki oleh kiai. Untuk mendapatkan modal, ia meminjam kepada teman guru dan bersama-sama mereka sepakat untuk mengelolanya bersama setelah melakukan survei lokasi. Selanjutnya, mereka meminta izin kepada pengelola ladang yang dimiliki oleh kiai. Setelah panen, hasilnya diserahkan kepada pengasuh, yang kemudian mengambil separuhnya dan sisanya diserahkan kepada pengurus untuk dibagi. Penghargaan semacam ini diberikan oleh pengasuh untuk memenuhi kebutuhan pengurus di luar gaji yang mereka terima.

Pengurus mengungkapkan bahwa ada peningkatan ekonomi sebagai imbalan atas kontribusi mereka dalam menjalankan program pesantren. Mereka bekerja dengan rajin dan disiplin, menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh kiai. Basis spiritualitas yang dikembangkan oleh kiai memberikan dampak positif terhadap kinerja mereka, yang tercermin dalam pelayanan yang maksimal yang mereka berikan.

2. Temuan Penelitian Kasus di Pesantren Al-Ihtiar

Peran kiai sebagai pimpinan spiritual di pesantren sangat penting dalam menentukan kriteria penerimaan pengurus. Sebagai penjaga nilai-nilai pesantren, kiai memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa pengurus yang dipilih mampu menjaga tradisi, adab, dan misi pesantren. Berikut adalah beberapa kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai pesantren.

Komitmen terhadap nilai agama adalah sikap dan tindakan seseorang yang konsisten memegang prinsip, ajaran, dan nilai-nilai yang diajarkan oleh agama yang dianutnya. Komitmen ini mencakup berbagai aspek kehidupan, seperti keyakinan, perilaku, hubungan sosial, dan tanggung jawab kepada Tuhan serta sesama manusia

Tindakan yang dilakukan oleh pengasuh menunjukkan adanya kekuatan spiritual dalam pelaksanaan tugas mereka. Mereka menekankan pentingnya kekuatan batin sebagai inti dari ajaran yang ditanamkan oleh pendiri kepada pengurus berikutnya. Kiai menyatakan adanya penguatan shalat malam dan shalat tahajjud yang dilakukan di pondok pesantren Al-Ikhtiar sebagai sarana sambung rasa dengan Sang Maha Pencipta

Kejujuran di pondok pesantren Al-Ikhtiar adalah nilai yang sangat penting dan menjadi salah satu pilar utama dalam pembentukan karakter santri. Di lingkungan pesantren, kejujuran tidak hanya diajarkan sebagai nilai moral, tetapi juga dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam hubungan antara santri, ustaz, maupun dalam menjalankan aktivitas pendidikan dan ibadah

Kiai menekankan pentingnya menempatkan pengurus organisasi sesuai dengan potensi dan kemampuan mereka. Menempatkan pengurus organisasi sesuai dengan potensi dan kemampuan mereka adalah langkah strategis yang penting untuk meningkatkan efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Pengurus yang bekerja di bidang sesuai keahlian mereka dapat

menyelesaikan tugas lebih cepat dan efektif. Mereka sudah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, sehingga tidak perlu banyak waktu untuk belajar atau beradaptasi.

Dengan bekerja sesuai dengan keahlian, hasil pekerjaan cenderung lebih berkualitas. Mereka memahami detail teknis dan standar terbaik untuk menghasilkan produk atau layanan yang optimal.

Seseorang yang ditempatkan sesuai dengan minat dan keahliannya biasanya merasa lebih nyaman dan puas dalam bekerja. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas terhadap organisasi. Oleh dan sebab itu maka di pondok Al-Ikhtiar sangat selektif menempatkan pengurus yang baru masuk untuk di tempatkan pada bidangnya sesuai dengan keilmuannya atau keahliannya.

Sekretaris pesantren memberikan penjelasan tambahan Peran kiai dalam memberikan pembinaan awal atau orientasi kepada pengurus di pesantren sangat penting untuk memastikan keselarasan antara tugas pengurus dengan visi dan misi pesantren. Pembinaan awal ini menjadi pondasi bagi pengurus untuk memahami tanggung jawab mereka, nilai-nilai yang harus dipegang, serta arah yang hendak dicapai oleh pesantren.

Di pondok pesantren Al-Ikhtiar juga membangun membangun tim yang sejalan dengan nilai-nilai spiritual membutuhkan pendekatan yang menggabungkan aspek profesionalisme dengan nilai-nilai moral dan etika yang mendalam. Di Pesantren Nurul Yaqin Tim yang sejalan dengan nilai spiritual akan merasa memiliki tanggung jawab terhadap sesama dan

masyarakat setempat.

Allah memberikan kemudahan melalui jalur lain. Pengasuh menegaskan bahwa kehidupan yang penuh berkah tidak datang secara instan, melainkan diperoleh melalui perjuangan. Kualitas hidup yang baik harus diperjuangkan melalui langkah-langkah yang efektif, efisien, dan produktif.

Prinsip keberkahan berarti menempatkan aspek keberkahan atau keberuntungan dalam segala aspek kehidupan.³³⁵ keberkahan bisa dipahami sebagai sesuatu yang membawa kebaikan, kedamaian, dan manfaat yang berkelanjutan. Prinsip ini mengajarkan pentingnya hidup dengan penuh rasa syukur, menjaga hubungan dengan Tuhan, serta berbuat baik kepada sesama.

Pesantren Al-Ikhtiar melaksanakan pengawasan sebagai bagian dari proses pembinaan pengurus. Pengawasan ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu pengawasan struktural dan batin. Pengawasan secara struktural dilakukan secara berjenjang pengawasan secara struktural dilakukan secara bertingkat oleh manajemen yang berada di atasnya. Sementara itu pengawasan batin merupakan keyakinan yang dimiliki pengurus bahwa kinerja mereka dipantau oleh dua malaikat yang senantiasa mencatat layanan pengurus sebagai amanah pesantren. Kedua jenis pengawasan ini memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pengurus dan layanan yang diberikan oleh pesantren.

³³⁵ Profil Pesantren Nurul Yaqin 2021

Sebagai santri, pengurus menerima dan mengelola dengan baik sawah yang dimiliki oleh kiai. Untuk mendapatkan modal, ia meminjam kepada teman guru dan bersama-sama mereka sepakat untuk mengelolanya bersama setelah melakukan survei lokasi. Selanjutnya, mereka meminta izin kepada pengelola ladang yang dimiliki oleh kiai. Setelah panen, hasilnya diserahkan kepada pengasuh, yang kemudian mengambil separuhnya dan sisanya diserahkan kepada pengurus untuk dibagi. Penghargaan semacam ini diberikan oleh pengasuh untuk memenuhi kebutuhan pengurus di luar gaji yang mereka terima.

Pengurus mengungkapkan bahwa ada peningkatan ekonomi sebagai imbalan atas kontribusi mereka dalam menjalankan program pesantren. Mereka bekerja dengan rajin dan disiplin, menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh kiai. Basis spiritualitas yang dikembangkan oleh kiai memberikan dampak positif terhadap kinerja mereka, yang tercermin dalam pelayanan yang maksimal yang mereka berikan.

3. Temuan Penelitian Lintas Kasus

Fokus	Sub fokus	Data Nurul Yaqin	Data Al-Ihtiar
Kiai sebagai pemimpin spiritual menentukan kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai di pondok pesantren	Komitmen terhadap nilai Agama	Fokus pada kitab kuning	Fokus pada kitab kuning
	Tahapan	Menyelenggarakan	Menyelenggarakan

	sholat malam Tahajjud sebagai petunjuk Sang Pengcipa.	sholat Tahajjud	sholat istikhoroh
		Menyelenggarakan sistem madrasah	Menyelenggarakan sistem madrasah dan sekolah
		Menyelenggara Pengajian mingguan	Menyelenggarakan pengajian bulanan
		Tidak ada kriteria khusus	Ada kriteria khusus kemampuan kitab Kuning
		Tidak terencana, berdasarkan kebutuhan	Tidak terencana, Berdasarkan Kebutuhan
		Dilakukan melalui tahap-tahap yang tradisional	Memakai struktur Khusus
		Pelaksanaan sholat berdasarkan atas jadwal harian	Hasil <i>istikharah</i>
		Ada pengurus tertentu	Pengasuh Pengasuh Ijin orang tua
		Ditempatkan sebagai bakatnya	Ditempatkan berdasarkan minat
		Berdasarkan jenjang pengabdian	Berlaku Pembinaan
		Ada catatan profil pengabdian	Seleksi oleh kiai
		Diberikan tawaran untuk mengabdikan	Kemampuan dalam bidang IT
		Harus mengajar	Manusia sebagai <i>Khalifatullah</i>
<i>keberkahan</i>	Pengabdian		
<i>Hikmah keberkahan</i>	Kayakinan atas kuasa Allah		
Taat terhadap guru			
Pengabdian			
Kekuatan batin			
	Integritas dan kejujuran	<i>Barakah</i>	Perjuangan
Kiai memastikan bahwa penempatan	Memahami potensi pondok pesantren	Potensi pngurus	Kejelasan penempatan pengurus

pengurus sesuai dengan potensi.			
	Memilih kompetensi dan karakter calon pengurus	Akhlak mulia Pengembangan ekonomi mandiri bagi pengurus	<i>Berakhlakul karimah</i>
	Penempatan berdasarkan kebutuhan pondok	Pemahaman yang sama tentang visi misi	Berorientasi akhlak yang baik
		Seminar, dialog pelatihan pengurus	Berorientasi tugas
		Menempuh pendidikan tinggi	Peningkatan motivasi pengabdian
		Pengabdian kepada masyarakat	Silaturahmi dan pendekatan informal Pembinaan setelah shalat berjamaah
	Mengembangkan sistem pembinaan	Wajib berjamaah	<i>Pengabdian</i>
		Membaca wirid-wirid khusus	Kedamaian qolbu
		Puasa sunnah	Dzikir
		Melatih kekhuyusuan dalam beribadah	Salat sunnah
		Istikamah	Wajib salat berjamaah Wajib khatam al-Qur'an
	Membangun kolaborasi dengan pengurus	Pendiri (alm. kiai	Pola orang tua
		Mino) tidak tidur malam	kepada anak
		Alm. Kiai Nuruddin Istikamah salathajat	Kiai diposisikan sebagai orang tua

		Alm. Kiai abd. Jalal dermawan	
		Alim kitab kuning	
		Melayani <i>habib/syarifah</i>	
		Istighatsah keluarga di malam Hari	
	Mekanisme kontrol	Dilakukan pengasuh dan majelis keluarga	Monitoring
		Dilakukan pengurus pesantren	Inspeksi mendadak
		Dilakukan kepala satuan pendidikan	Evaluasi rutin setiap bulan
		Evaluasi perkebangan setiap bulan	Pembinaan rutin pada saat pengajian kitab kuning
		Evaluasi 30 madrasah cabang	
Kiai menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan target organisasi yang bersifat duniawi.	Membangun tim yang sejalan dengan nilai spiritual	Uang lelah bagi pengurus	Pengurus tidak dishonor dan tidak mau dihonor
		Pemberian makan	Ada honor bagi guru-guru di lembaga formal
		Honor bulanan	Memberikan <i>ujroh</i> kepada pengurus
		Beasiswa S1/S2	Memberikan garapan sawah pesantren kepada pengurus tertentu
	Memberi tauladan dalam kehidupan sehari-hari	Disiplin	Disiplin
		Tanggung-jawab terhadap amanah kiai	Rajin
Pengabdian			

		Penguasaan kitab kuning	Istikamah mengajar dan membina santri
		Ikhlas mengabdikan	Kedekatan dengan pengasuh
		Silaturahmi	Umroh gratis bersama pengasuh
	Mengedepankan prinsip keberkahan	Bangga sebagai <i>hadam</i> ilmu	Bangga mengabdikan di pesantren
		Bangga dipercaya kiai membantu pesantren	Bangga dengan pengabdian ilmu
		Hidup sederhana dan mandiri	Bangga sebagai santri Al-Ikhtiar

Pengelola pesantren adalah mitra yang membantu kiai dalam memberikan pelayanan kepada santri dan masyarakat demi mencapai tujuan pesantren. Mereka terdiri dari keluarga pengasuh, alumni, dan anggota masyarakat yang peduli terhadap perkembangan pesantren. Pengelola berperan sebagai penggerak yang mengimplementasikan visi dan aspirasi kiai untuk mewujudkan cita-cita pesantren sesuai dengan identitas dan kapasitasnya

Dua pesantren melakukan penerimaan pengurus berdasarkan pola kepesantrenan. Kiai mengevaluasi keterampilan dan kepribadian santri untuk dipertimbangkan sebagai pengurus pesantren. Pengasuh Al-Ikhtiar meminta izin langsung kepada orang tua melalui pertemuan silaturahmi. Keterlibatan orang tua dianggap sebagai langkah penting untuk memulai perjalanan spiritual santri dalam menjalankan tanggung jawabnya. Pesantren Nurul Yaqin memperkenalkan manajemen modern dengan sistem mengajukan lamaran kerja, dan tetap memertahankan

khazanah pesantren dengan adanya rekrutmen secara alamiah.

Prinsip utama yang menjadi dasar dalam perekrutan di kedua pesantren adalah bahwa menjadi pengurus melibatkan pengabdian pada ilmu dan agama Allah. Peran sebagai pengurus tidak hanya tentang mencari upah untuk memenuhi kebutuhan keluarga, tetapi juga memiliki dimensi spiritual yang penting sesuai dengan fokus pesantren terhadap hal-hal non-materi. Pentingnya aspek spiritual ini ditekankan karena pesantren diakui sebagai institusi nirlaba yang mengutamakan nilai-nilai keagamaan, keilmuan, dan kebangsaan.

Pengurus yang dipilih adalah lulusan sekolah menengah yang memiliki fokus pada kemampuan membaca kitab. Penekanan utama adalah pada kesediaan untuk mendukung kiai dalam memberikan pelayanan keagamaan dan keilmuan kepada santri dan masyarakat. Kedua pesantren menekankan bahwa menjadi alumni dan memiliki kemampuan dalam memahami kitab kuning merupakan hal yang pokok. Pendidikan formal bukanlah prioritas utama, hanya dianggap sebagai syarat minimum untuk menjadi pendidik dan tenaga.

Pesantren mengakui pentingnya mendukung keterpenuhan kebutuhan pengurus yang memiliki ijazah S1 dan pemenuhan lapangan kerja bagi masyarakat luas.

Kedua pesantren mengadakan program pembinaan dan pendidikan untuk meningkatkan kemampuan pengurus. Kiai memberikan arahan melalui pembacaan kitab kuning kepada santri. Ustadz Muhammad

Ridwan Al-Jalil tidak memberikan pengajaran secara langsung. Ia dikenal sebagai sosok kiai yang karismatik, jarang berbicara, dan lebih menekankan pada contoh perilaku. Penyampaian pesan kepada pengurus dalam forum resmi dilakukan oleh anggota keluarga inti dan pengurus yayasan sebagai perwakilan.

Pembinaan pengurus dilakukan melalui lembaga pendidikan dan kegiatan pesantren. Pendekatan langsung diberikan dengan memberikan pengalaman kepada santri dalam membantu pesantren sebagai calon pengurus. Mereka turut serta dalam pelaksanaan tugas harian yang rutin. Pendekatan ini dianggap efektif dalam menanamkan nilai pengabdian pada ilmu dan agama. Proses pembinaan dilakukan secara bertahap, terutama bagi santri yang berada di kelas akhir. Mereka diwajibkan untuk berbakti selama satu tahun sebelum kembali ke masyarakat atau memilih untuk menjadi pengurus pesantren.

Pembinaan berupa seminar, pelatihan kepemimpinan diberikan oleh pesantren bagi santri terpilih. Pembinaan tersebut bersifat temporal dan tidak sistematis. Pesantren tidak memiliki kurikulum khusus.

Pendidikan dan pembinaan ditekankan secara sistematis dan bertahap. Fokus utamanya adalah pada pentingnya pengabdian pada ilmu dan agama sebagai wujud dari praktik ilmu yang telah diperoleh.



BAB V PEMBAHASAN

Bab V merupakan dialog antara teori dengan data dengan melakukan pemaknaan data dengan teori yang relevan dalam merumuskan hasil penelitian sebagai jawaban atas tiga fokus studi. Hasil penelitian dibandingkan dengan teori terdahulu untuk menentukan posisi penelitian antara mendukung, mengoreksi atau teori baru. Berikut detail proses pembahasan sesuai dengan fokus penelitian sebagaimana Bab I.

A. Kiai sebagai pemimpin Spiritual menentukan kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai di Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al- Ikhtiar Sorong

Dalam konteks pesantren atau lembaga berbasis keislaman, kiai sebagai pemimpin spiritual memiliki peran penting dalam menentukan kriteria penerimaan pengurus. Kriteria ini biasanya disesuaikan dengan nilai-nilai yang dipegang teguh oleh lembaga tersebut. Berikut adalah beberapa kriteria umum yang mungkin diterapkan:

1. Komitmen terhadap Nilai Agama

Komitmen terhadap nilai agama merujuk pada kesetiaan seseorang dalam menjalankan prinsip, ajaran, dan moralitas yang ditetapkan oleh agama yang dianutnya. Komitmen ini tidak hanya diwujudkan dalam bentuk ibadah ritual, tetapi juga dalam perilaku sehari-hari, hubungan dengan sesama, dan sikap terhadap lingkungan.. Ini merupakan ujian kelulusan yang menjadi bagian dari uji publik calon pengurus. Pesantren menguji kemampuan mereka di tengah-tengah masyarakat. Hal ini merupakan pencermatan terhadap rekrutmen pengurus. Dari pemilihan pengurus diperoleh pengurus dengan kemampuan terbatas (G2 M2)

Komitmen terhadap nilai agama merujuk pada sikap, tindakan, dan keyakinan seseorang untuk menjadikan ajaran agama sebagai pedoman hidup dalam berbagai aspek kehidupan. Berikut adalah penjelasan mengenai komitmen terhadap nilai agama:

Dalam hal ini diperoleh profil pengurus dengan level kemampuan rendah dan kemampuan tinggi (G2 M2). Langkah ini sesuai dengan teori

Hersey dan Blancard.³³⁶

Penilaian kemampuan akademik calon pengurus juga menjadi pertimbangan. Hal ini menguatkan asumsi Dessler dalam mengampu pengurus yang ideal.³³⁷ Nilai rapor dan nilai ijazah menjadi pertimbangan awal rekrutmen pengurus. Kemampuan membaca kitab kuning menjadi standar utama. Pesantren Nurul Yaqin dikenal sebagai pesantren salaf dengan tradisi penguasaan kitab kuning di dalamnya. Santri-santri ditempa

³³⁶ Hersey, *The Situational Leader* (New York: Warner Books, 1985),66

³³⁷ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005) hal158

dengan kitab kuning setiap hari untuk mencapai target kurikulum pesantren.

Memilih kriteria pengurus untuk pondok pesantren memerlukan pertimbangan yang matang, karena mereka akan menjadi tulang punggung pengelolaan dan pembinaan santri. Berikut adalah beberapa kriteria yang umumnya dianggap sesuai: Memiliki Keimanan dan Akhlak yang Baik, Memiliki Kemampuan Manajerial dan Kepemimpinan, Pemahaman terhadap Nilai dan Tradisi Pesantren, Berpengalaman dan Berkompetensi, Memiliki Komitmen Sosial yang Tinggi, Fisik dan Mental yang Sehat, Loyalitas terhadap Pesantren, Biasanya pengurus pesantren dipilih dari kalangan santri senior atau dewasa yang memiliki kedewasaan berpikir dan bertindak.

Penjaringan pengurus dilakukan setelah masa pendidikan dan pengabdian masing-masing santri tuntas (menjadi wisuda). baik pengadiannya dilakukan di pesantren maupun di tengah kehidupan

masyarakat. pengurus melakukan pencermatan secara seksama terhadap kemampuan dan perilaku pengurus selama menuntaskan pendidikannya di pesantren. Kiai menerima masukan dan data-data pengurus senior dan memberikan pertimbangan terkait dengan visi, misi dan tujuan pesantren dan kesesuaian pengurus dengan tujuan pesantren.

Kategori kedua, setelah kemampuan, adalah kemauan menjadi pengurus. Kedua pesantren, yakni Pesantren Nurul Yaqin dan Al-Iktiar Sorong, pada prinsipnya tidak memaksakan santri untuk menjadi pengurus

pesantren. Sebaliknya, kesadaran dan kemauan pribadi santri menjadi modal utama sebagai calon pengurus. Rekam jejak selama menjadi santri merupakan tolok ukur pengurus dalam menyiapkan calon pengurus yang terbaik. Kendati demikian, semua data calon pengurus yang sudah disiapkan pengurus senior (tim seleksi) akan diberikan kepada pemangku kebijakan yaitu kiai dan atau pengasuh.

Keberadaan santri sebagai pengurus merupakan bentuk pembelajaran dan pengkaderan. Hal ini sesuai pandangan Dessler³³⁸ tentang fungsi utama pesantren sebagai lembaga pendidikan dan pengkaderan. Pesantren mendidik santri siap pakai menjalankan peran-peran di tengah masyarakat. Santri dididik dengan berbagai pengetahuan agama dan agama untuk menunjang perannya kelak di masyarakat. Dengan ilmu yang dimiliki santri dipersiapkan untuk menjawab tantangan masyarakat local, regional maupun global. Pengetahuan santri tidak hanya menyangkut teori, tetapi juga praktik sesuai dengan kebutuhan hidupnya.

Sehubungan dengan penempatan pengurus, baik di Nurul Yaqin dan Al-Ikhtiar Sorong menyiapkan data santri atau dari masyarakat sekitarnya sebagai calon pengurus yang telah memiliki kemauan dengan kemampuan masing-masing santri dengan kategori MI,MTs dan MA. Kemampuan tersebut terkait dengan kemampuan pengurus bidang baca kitab kuning, penguasaan al-Qur'an, pengamalan shalat secara istikamah, Tahajjud dan seterusnya, disamping kompetensi lain dan atau

³³⁸ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 62

prestasi yang telah dimiliki. Proses penentuan calon pengurus oleh para senior dilakukan secara intern pengurus untuk kemudian hasilnya disampaikan kepada kiai.

Pengurus yang diharapkan oleh pondok pesantren umumnya adalah individu yang memiliki sifat, karakter, dan kemampuan tertentu untuk mendukung visi, misi, dan nilai-nilai pondok. Pesantren Nurul Yaqin memiliki Madrasah dari SMP dan MA. Para guru disuplai dari santri Nurul Yaqin yang telah memenuhi kompetensi keilmuan keagamaan. Kegiatan mengajar di Madrasah diniyah tersebut merupakan bentuk pengabdian santri dan menjadi salah satu prasyarat menjadi pengurus pesantren. Mereka melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab di bawah pengawasan kepala Madrasah Diniyah setempat atau TPA

Tidak demikian halnya di lembaga pesantren. Bahwa semua pengurus yang akan dipilih melalui beberapa proses yang lebih menekankan kepada penilaian berbasis pengalaman dan pengamalan ilmu

bukan hanya pada penilaian sekilas. Penentuan pengurus mengalami proses yang ketat dalam kurun waktu tidak sebentar dengan melibatkan aspek spiritualitas. Hal itu, dikarenakan proses penilaian terhadap calon pengurus dilakukan berdasar tradisi pesantren yang telah berlaku turun temurun. Di pesantren Al-Iktiar dan Pesantren Nurul Yaqin penempatan dan kriteria calon pengurus dilakukan setiap tahun sekali dengan memperhatikan kebutuhan masing-masing bidang yang ada di pesantren, karena itu jumlah calon pengurus yang akan dipilih tidak sama setiap

tahunnya.

Kebutuhan pesantren terhadap pengurus terjadi setiap tahun, karena sirkulasi pengurus bersamaan dengan jenjang pendidikan santri. Mereka yang telah menamatkan pendidikan di tingkat Madrasah Aliyah berhenti mondok dan otomatis purna sebagai pengurus. Pada setiap tahun terdapat 10 pengurus yang berhenti. Kondisi tersebut tentunya menjadi perhatian serius dari kiai. Penempatan secara rutin dilakukan kepada pengurus ditingkat asrama yang mengelola kegiatan rutin santri seperti mengaji al-Qur'an, salat berjamaah dan kegiatan hadiran.

Penempatan pengurus dilakukan karena berakhirnya masa jabatan. Hal itu dikarenakan penempatan pengurus di pondok pesantren, seperti Nurul Yaqin dan Al-Ikhtiar, biasanya disesuaikan dengan kebutuhan pondok dan kemampuan atau keahlian calon pengurus.

Pesantren memiliki peran penting dalam mencetak santri yang unggul dan bermartabat. Dengan mengintegrasikan pendidikan agama, akademik, dan keterampilan hidup, pesantren menjadi tempat yang kondusif untuk membangun karakter, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan santri.

Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Ikhtiar Sorong memiliki keteladanan dari para pendiri dan pengasuhnya sebagai spiritualitas. Hal itu sama-sama unik, baik dalam hal pelaksanaan tradisi keagamaan maupun dalam hal penguasaan ilmu agama dari kitab-kitab klasik yang menjadi ciri khas pesantren. Para santri yang sudah tuntas belajar selama

kurun waktu tertentu memiliki kesempatan yang sama sebagai calon pengurus atau santri pengabdian di pesantren ataupun diluar pesantren. semua pengurus bisa dikatakan sebagai calon-calon ulama yang pada masanya akan melakukan pengembangan dan siar Islam kepada masyarakat luas di tempat tinggalnya. Tantangan besar pesantren di masa depan antara lain, kelangkaan ulama, pengaruh kehidupan modern yang mengikis tradisi keagamaan, dan masalah kebangsaan.

2. Tahapan *sholat tahajjud* dan *sholat istikhoroh* (petunjuk Sang Pencipta)

Penerimaan pengurus baru melalui sholat malam adalah langkah yang dapat menambah dimensi spiritual dalam proses seleksi atau pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, sholat malam seperti tahajjud dilakukan sebagai bentuk ikhtiar kepada Allah untuk memohon petunjuk dan keberkahan agar keputusan yang diambil sesuai dengan kehendak-Nya.

Tahapan penentuan calon pengurus pesantren pada akhirnya dilakukan keputusan yang bersumber dari pemangku kebijakan di pesantren, diantaranya adalah kiai atau pengasuh dan majelis keluarga yang dimiliki yayasan. Sebagaimana pandangan Dessler bahwa ketetapan atau penentuan dari keputusan dalam rekrutmen SDM dilakukan pada umumnya berdasar pada job spesifikasi atau kebutuhan yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan atau lembaga.³³⁹

Di pesantren Nurul Yaqin dan Al-Ikhtiar melakukan tahapan

³³⁹ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005), 15-20

penetapan calon pengurus berdasarpedoman agama dan tradisi lama yang telah dilakukan kiai dan atau pengasuh pesantren. Aspek spiritual menjadi perhatian utama mengingat pengabdian lahir dari dalam jiwa, bukan berasal dari kepentingan materi duniawi. Temuan tersebut mengkoreksi **Dessler** yang memerhatikan semata tugas pokok dan fungsi ³⁴⁰tanpa spiritualitas. Pada tahapan penetapan calon pengurus pesantren, proses yang cukup penting dilakukan oleh kiai atau pengasuh adalah memohon petunjuk Allah Swt dengan melakukan *sholat tahajjut dan sholat istikharoh*³⁴¹

Demikianlah, adanya tradisi pesantren sejak dulu, Penerimaan pengurus baru melalui sholat malam, seperti tahajjud, adalah pendekatan yang mendalam untuk memadukan dimensi spiritual dengan proses pengambilan keputusan. Sholat malam memberikan kesempatan bagi individu atau kelompok untuk mendekatkan diri kepada Allah, memohon petunjuk-Nya dalam menghadapi tantangan atau memilih pemimpin yang tepat. Dalam konteks ini, tahajjud berfungsi sebagai sarana ikhtiar yang tidak hanya mendekatkan diri kepada Allah tetapi juga membuka hati dan pikiran untuk menerima bimbingan yang terbaik.

Dengan melaksanakan tahajjud, umat Muslim dapat merendahkan diri di hadapan Allah, memohon agar diberi kekuatan untuk memilih pengurus yang tepat, yang dapat memimpin dengan bijaksana dan amanah.

³⁴¹ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005 hal 158

Selain itu, sholat malam juga menjadi momen untuk membersihkan hati,

Menjadikan **shalat tahajjud** sebagai salah satu kriteria dalam penilaian calon pengurus bisa menjadi cara untuk mengukur komitmen spiritual seseorang. Namun, pendekatan ini perlu dilakukan dengan bijak agar tetap objektif dan adil. Berikut adalah beberapa poin yang perlu dipertimbangkan:

Pengembangan rekrutmen pesantren di era kekinian, tidak jauh berbeda dengan tradisi masa lalu, yaitu adanya penunjukan dari kiai dan atau berdasar kemauan santri sebagai pengabdian atau pengurus yang telah dinyatakan disetujui oleh kiai atau unsur pengasuh yang ada. Karena itu, tidak mengherankan bila sang kiai melakukan beberapa hal sebelum menentukan keputusan dalam proses penetapan pengurus baru. Di pesantren Al-Ikhtiar Sorong diperlukan waktu beberapa hari dengan istikhoroh sebelum kiai memutuskan penetapan calon pengurus baru.

Sementara, di Pesantren Nurul Yaqin Sorong penetapan calon pengurus baru tidak menonjolkan hasil istikharah, melainkan proses musyawarah majelis keluarga.

Kiai akan menilai kepribadian, moral, dan adab calon pengurus. Keutamaan akhlak adalah fondasi dalam kepemimpinan di pesantren.

Calon pengurus dinilai dari kemampuan memimpin, tanggung jawab, serta kecakapan dalam mengelola tugas-tugas administratif maupun sosial di lingkungan pesantren. Loyalitas terhadap visi, misi, dan tradisi pesantren

menjadi salah satu kriteria utama. Kiai akan melihat seberapa besar dedikasi calon pengurus terhadap kemajuan pesantren. Temuan tersebut mengoreksi **Dessler** yang hanya menggunakan cara-cara fisik.

Kiai merupakan pusat pengambilan keputusan di pesantren. tim melaporkan hasil kerja seleksi pada setiap tahapan kepada pengasuh. Nama-nama yang diseleksi dilaporkan kepada kiai untuk menjadi bahan pertimbangan. Tim melakukan seleksi manajerial dan pengasuh melakukan seleksi batin. Keduanya berjalan seiring sesuai dengan tahapan dan kebiasaan yang berlangsung di Pesantren Al-Iktiar

Temuan menunjukkan adanya tahapan. keyakinan yang kuat dalam ajaran Islam bahwa ibadah, seperti sholat tahajud dan sholat istikharah, adalah sarana untuk mendekatkan diri kepada Allah serta memohon petunjuk dan bimbingan dalam mengambil keputusan. **Sholat Tahajud** dilakukan pada sepertiga malam terakhir sebagai ibadah sunnah yang sangat dianjurkan. Dengan melaksanakan tahajud, seorang muslim

menunjukkan kesungguhannya untuk mencari keberkahan dan rahmat Allah. Dan juga **Sholat Istikharah** dilakukan untuk memohon petunjuk Allah dalam mengambil keputusan. Dalam doa istikharah, kita memohon kepada Allah agar diberikan kemudahan dan diarahkan pada pilihan yang terbaik menurut-Nya.

Dari temuan tersebut terlihat bahwa penempatan pengurus dilakukan secara memilih calon pengurus, melibatkan Allah melalui ibadah-ibadah tersebut adalah langkah yang sangat baik. Proses ini

mengajarkan kerendahan hati, tawakal, dan keikhlasan. Dengan niat tulus dan doa yang sungguh-sungguh, seseorang dapat merasa lebih tenang dan yakin bahwa keputusan yang diambil akan diridai oleh Allah. Kemampuan dan komitmen serta struktur memiliki hubungan yang erat dengan pencapaian visi dan misi pesantren.

3. Integritas dan Kejujuran

Integritas dan kejujuran adalah dua nilai moral yang saling berkaitan dan menjadi fondasi utama dalam membangun karakter yang kuat, baik di tingkat individu maupun masyarakat. Keduanya penting dalam menciptakan kepercayaan, tanggung jawab, dan hubungan yang sehat. dengan cara bersilaturrehmi baik dengan para alumni ataupun dengan masyarakat sekitar.

Kedua pesantren Nurul Yaqin dan Al-Iktiar Sorong masing-masing Integritas dan kejujuran adalah dua nilai utama yang harus dimiliki oleh calon pengurus pondok pesantren. Sebagai lembaga pendidikan yang mengedepankan nilai-nilai keislaman, pondok pesantren memerlukan figur pengurus yang tidak hanya kompeten secara keilmuan tetapi juga memiliki karakter yang luhur.

Calon pengurus harus berpegang teguh pada prinsip-prinsip Islam dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam pengelolaan pesantren. Integritas tercermin dari kesesuaian antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan. Hal ini penting untuk menjadi teladan bagi santri. Kejujuran pengurus akan meningkatkan kepercayaan dari santri, orang tua,

dan masyarakat terhadap pondok pesantren. Kejujuran pengurus akan meningkatkan kepercayaan dari santri, orang tua, dan masyarakat terhadap pondok pesantren. Rasulullah SAW dikenal sebagai "Al-Amin" (yang dapat dipercaya). Pengurus pesantren yang jujur mencerminkan akhlak mulia yang dicontohkan oleh Nabi.

Jika pengurus menjaga integritas dan kejujuran, maka budaya pesantren akan menjadi lingkungan yang mendukung pendidikan akhlak mulia. Santri yang melihat teladan dari pengurus akan terdorong untuk meniru sifat-sifat positif tersebut dalam kehidupan mereka. Calon pengurus perlu mengikuti pelatihan atau kajian tentang pentingnya akhlak mulia dalam kepemimpinan. Lembaga perlu memiliki mekanisme yang memastikan semua kebijakan dan tindakan pengurus sesuai dengan prinsip kejujuran.

Dengan mengedepankan integritas dan kejujuran, di kedua pondok pesantren yaitu pondok pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-

Ikhtiar akan menjadi lembaga pendidikan yang kokoh dan mampu mencetak generasi berakhlak mulia..

4. Kepatuhan terhadap Aturan Lembaga

Kepatuhan terhadap aturan lembaga adalah tindakan atau perilaku yang menunjukkan kesesuaian dengan peraturan, kebijakan, dan pedoman yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi atau institusi. Kepatuhan ini penting untuk menjaga tata tertib, efisiensi, serta integritas lembaga.

Dalam proses menjadi calon pengurus di sebuah pondok pesantren,

kepatuhan terhadap aturan adalah langkah penting untuk menunjukkan komitmen, tanggung jawab, dan keselarasan dengan nilai-nilai yang dianut pondok tersebut. Berikut adalah poin-poin penting yang perlu diperhatikan calon pengurus terkait kepatuhan terhadap aturan di Pondok Pesantren Nurul Yakin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar

Calon pengurus harus membaca, memahami, dan menerima aturan yang berlaku di pondok pesantren. Setiap aturan dirancang untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran, kedisiplinan, dan pengembangan karakter Islami. Kepatuhan terhadap aturan akan mencerminkan rasa hormat terhadap para kyai, ustaz, dan seluruh warga pondok.

Sebagai calon pengurus, melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan arahan dan kebijakan yang ditetapkan. Bertindak dengan jujur, transparan, dan adil dalam menjalankan tanggung jawab. Mengikuti jadwal ibadah, belajar, dan kegiatan pondok tanpa kecuali. Mematuhi kebijakan terkait penggunaan fasilitas, hubungan antar santri, dan larangan yang ditetapkan.

Calon pengurus harus mendukung visi dan misi pondok pesantren. Berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan pondok yang mendukung pengembangan spiritual, intelektual, dan sosial.

Jika ada pertanyaan atau kendala terkait aturan, sebaiknya calon pengurus berkomunikasi langsung dengan pembina atau pengurus senior agar tercapai pemahaman bersama. Dengan mematuhi aturan, calon

pengurus tidak hanya memenuhi syarat administratif tetapi juga menunjukkan sikap siap menjadi pemimpin yang amanah.

Proses evaluasi calon pengurus tidak hanya berbasis formalitas atau kriteria administratif semata, tetapi juga mempertimbangkan aspek spiritualitas. Salah satu contoh pendekatan spiritual adalah pelaksanaan sholat istikharah, yang digunakan untuk memohon petunjuk dari Allah SWT dalam pengambilan keputusan. Sebelum ditetapkan sebagai pengurus, calon terlebih dahulu melewati tahap pengabdian, seperti menjadi guru tugas. Pengabdian ini merupakan bentuk latihan sekaligus sarana untuk menilai dedikasi, kemampuan, dan akhlak calon pengurus.

Temuan pada fokus satu juga mengkritik teori **Dessler** yang memandang proses rekrutmen hanya berdasarkan hasil seleksi seperti ujian, pemeriksaan latar belakang, dan ujian fisik³⁴². Di Pondok Pesantren Nurul Yaqin, terdapat pengabdian khusus bagi calon pengurus yang dilakukan di lingkungan internal pondok. Hal ini memberikan kesempatan untuk membangun kedisiplinan, memahami nilai-nilai pondok, serta mengembangkan kompetensi kepemimpinan.

Langkah-langkah Spiritualitas pesantren bersifat aktif, berbeda dari **Sanders** yang bersifat pasif indoktriner. Langkah kepatuhan terhadap aturan lembaga seperti Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan pendekatan *Al-Ikhtiar* menekankan integrasi antara disiplin formal dan nilai-nilai spiritual

Spiritualitas memiliki banyak arti dan perspektif. Spiritualitas

³⁴² Gary Dessler, *Human Resource Management* (New Jersey, Prentice hall, 2005)hal 158.

merupakan derivasi dari kata spirit. Spiritual berasal dari bahasa latin spiritus atau spirare yang berarti napas dan inspirasi. Istilah spiritual juga ditemukan pada bahasa Yunani pneuma yang bermakna air atau angin. Masyarakat Yunani meyakini keduanya dianggap sebagai kekuatan yang memberi hidup dan kehidupan sehingga harus dirawat. Pada prinsipnya, definisi spiritualitas mengacu kepada konsepsi dan prinsip-prinsip yang dimiliki individu di dalam dirinya (Neck, 2002). Kenderungan terhadap spiritualitas dapat dilacak dari kebutuhan manusia akan agama. Agama dianggap sebagai solusi yang dapat membawa manusia kepada kebahagiaan dunia dan hidup setelah mati. Yang dimaksud dengan agama dalam bagian ini adalah agama Islam. Penulis meyakini bahwa setiap agama memiliki kecenderungan spiritualitas, khususnya pengalaman keagamaan (Habel, 1993). Pembahasan ini fokus kepada spiritualitas Islam karena terbatasnya pembahasan.

Mengacu pandangan Weber, spiritualitas diletakkan sebagai dimensi nilai untuk memberikan ruh pada suatu sistem, yaitu birokrasi. Sistem dibuat untuk membangun sebuah nilai pada kapitalisme yaitu efektifitas dan efisiensi³⁴³

efisiensi dan rasionalitas, seperti yang sering dibahas dalam teori Max Weber. Dalam pandangan Weber, kapitalisme tidak hanya tentang akumulasi modal, tetapi juga tentang bagaimana sistem tersebut mendasarkan dirinya pada prinsip rasionalitas, efisiensi, dan kontrol birokrasi.

³⁴³ Max Weber, *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*, Terj. Talcott Parsons (New York: Charles Scribner's Sons, 1958)

Namun, paradoks muncul ketika sistem yang mengklaim efisiensi justru memunculkan pemborosan, baik dalam bentuk sumber daya, waktu, maupun dampak sosial. "Spiritualitas" yang disebutkan di sini mungkin mengacu pada semangat kerja, etika profesional, atau nilai-nilai moral yang ditanamkan untuk mendukung berjalannya sistem kapitalis tersebut. Hal ini sering dikaitkan dengan konsep "**Etika Protestan**" Weber, di mana nilai-nilai seperti kerja keras, hemat, dan dedikasi dianggap mendorong pengembangan kapitalisme modern.

Hal ini didasarkan pada kondisi bahwa kapitalisme klasik, saat itu, cenderung terjadi pemborosan. Spiritualitas tersebut dipupuk untuk mencapai tujuan sistem itu sendiri melalui pengaturan, kontrol, rasionalitas untuk mencapai tujuan dari fungsi-fungsibirokrasi.

Blanchard memperkenalkan gaya kepemimpinan kepemimpinan etis yang didasarkan pada konsep the power of ethical management (TPEM). Menurutya sukses pemimpin dalam memengaruhi pengikutnya ditentukan oleh komitmen terhadap etika dalam berperilaku. Dengan demikian, dimensi moralitas dalam aturan dan etika pemimpin merupakan yang utama dalam meraih tujuan organisasi. Blanchard mengemukakan 5 prinsip kepemimpinan etis yaitu; tujuan, kebanggan, kesabaran, ketetapan hati, dan sudut pandang.

Penelitian ini menyatakan bahwa proses pembinaan membentuk cinta pengurus. Temuan tersebut mengkonfirmasi **J Sanders** bahwa spiritualitas mengubah orang diarahkan menjadi mengenal Allah. **J. Sanders** memaknai

visi dengan melihat dan itu menjadi sifat-sifat kepemimpinan³⁴⁴ Dengan demikian pengurus memiliki tinjauan terhadap masa depan. *Hope* dimaknai sebagai keyakinan dan pengharapan yang merupakan bagian dari visi yang dikuatkan oleh keyakinan dan pengharapan.

Di sisi lain terdapat perbedaan mendasar hasil penelitian dengan **J Sanders**. Bahwa penempatan pengurus di Situs Nurul Yaqin dan Al-Iktiar berpegang pada doktrin pesantren berbasis nilai utama yakni kekuatan *barakah*. Berbeda dengan kecenderungan di Barat bahwa materi menjadi spiritualitas modern. Mereka menitik-beratkan kepada efisiensi, yakni sifat hemat. Kiai di dua Pesantren memiliki sikap rendah hati dan suka memberi sehingga pikiran, waktu, tenaga dan materi dicurahkan untuk memberikan kebermanfaatan kepada pesantren dan masyarakat. Itulah bentuk *berkah* pesantren yang menjadikannya sebagai visi jangka panjang melampaui materialisme.

B. Kiai memastikan bahwa penempatan pengurus sesuai dengan potensi di Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Iktiar Kabupaten Sorong

Dalam konteks pesantren, memastikan penempatan pengurus sesuai dengan potensi adalah langkah strategis untuk mengoptimalkan kinerja dan keberhasilan program pesantren. Jika Kiai di Pesantren Nurul Yaqin dan Pesantren Al-Iktiar Sorong ingin menyesuaikan penempatan pengurus berdasarkan potensi. Kiai melakukan asesmen untuk mengidentifikasi kemampuan, minat, dan pengalaman tiap pengurus serta wawancara, diskusi,

³⁴⁴ Oswald J. Sanders, *Spiritual Leadership* (Chicago: Moody Publishers, 2007), hal 55

atau penilaian dari para guru, ustaz, dan pihak terkait untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif.

1) Memahami Potensi Pondok Pesantren

Memahami potensi pondok pesantren (pesantren) berarti mengenali peran penting yang dimiliki lembaga pendidikan Islam tradisional ini dalam membentuk karakter, pengetahuan, dan keterampilan santri (siswa) di berbagai bidang. Pondok pesantren adalah institusi pendidikan yang menggabungkan pendidikan agama dengan pendidikan umum dalam kerangka tradisi Islam.

Memahami potensi pondok pesantren adalah langkah penting bagi calon pengurus untuk dapat mengoptimalkan peran dan kontribusi lembaga tersebut. Berikut beberapa poin yang dapat membantu calon pengurus dalam memahami potensi pondok pesantren

Standar dan kriteria pengurus pesantren yang sangat terstruktur dan berorientasi pada penguasaan ilmu agama, akhlak, serta pengalaman. Sistem pendidikan yang diterapkan terlihat bertahap dan berjenjang, mulai dari

tingkat *diniyah ula* hingga *diniyah ulya*, yang secara keseluruhan membutuhkan waktu 12 tahun. Ini menunjukkan komitmen pesantren dalam mencetak pengurus yang mumpuni, baik dalam penguasaan kitab kuning maupun dalam pembentukan karakter.

Selain itu, penekanan pada hasil ujian dan kompetensi pengabdian di lembaga menunjukkan bahwa pesantren tidak hanya menilai dari sisi akademis, tetapi juga dari praktik nyata dalam pengabdian. Hal ini menciptakan keseimbangan antara teori dan praktik, yang menjadi ciri khas

pendidikan di pesantren Nurul Yaqin dan Pondok pesantren Al-Ikhtiar

Spiritualitas yang dijalankan secara konsisten di pesantren mampu melepaskannya dari adanya tekanan politik praktis yang menegaskan adanya kebebasan dan kesempatan orang lain dalam memperoleh hak-haknya. Pesantren dapat mencapai tujuannya secara bebas dan bertanggung-jawab. Spiritualitas dapat meminimalisir adanya rasa suka dan tidak suka yang biasanya terjadi dalam organisasi, baik dalam perencanaan, pembagian tugas, pelaksanaan, dan pengawasan. Konsep pembedaan mengarah kepada pentingnya profesional yang lepas dari emosionalnya dan tepat dalam melaksanakan wewenang sesuai tugas fungsi pokok yang diembankan dan berkelanjutan. Selain itu, kepemimpinan spiritual sesuai dengan masyarakat yang menganut budaya paternalistik, seperti pesantren.

Dalam hal ini, peran kiai yang menguatkan spiritualitas pengurus mencerminkan kepemimpinan spiritual, di mana nilai-nilai agama atau spiritual menjadi landasan utama dalam menggerakkan individu maupun

organisasi. Hal ini sesuai dengan gagasan bahwa kepemimpinan spiritual tidak hanya berfokus pada hasil material, tetapi juga pada pengembangan makna, nilai, dan kebahagiaan yang lebih dalam dalam kehidupan individu dan kelompok yang dipimpinnya. Fairholm Kebutuhan akan *intrinsically valued*³⁴⁵ piritualitas di sini mengacu pada nilai-nilai, tujuan, dan makna yang lebih dalam yang dibawa oleh individu ke dalam pekerjaan mereka.

³⁴⁵ Gilbert W. Fairholm, "Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. Leadership and Organization Development", *Leadership and Organizational Development Journal*, 17/5, 1996. hal. 11

Ketika spiritualitas diterapkan, baik secara individu maupun dalam tim dan organisasi, hal ini dapat menciptakan budaya kerja yang unggul dan memacu kinerja yang luar biasa.

Temuan tersebut senada dengan **Sanders** yang menengahi perdebatan sengit antara agama dan spiritualitas. Dalam pandangannya, spiritualitas lebih luas dari agama. Kepemimpinan spiritual merupakan konsep kepemimpinan yang berakar pada nilai-nilai spiritual dan humanistik. Definisi yang Anda sampaikan mengacu pada *Spiritual Leadership Theory* (SLT) yang diperkenalkan oleh Louis W. Fry. Inti dari teori ini adalah bahwa pemimpin menggunakan nilai-nilai, sikap, dan perilaku spiritual untuk menciptakan rasa *calling* (panggilan hidup) dan *membership* (keanggotaan yang bermakna) di antara para anggotanya.

2) Menilai Kompetensi dan Karakter Calon Pengurus

Menilai kompetensi dan karakter calon pengurus adalah proses penting dalam memilih individu yang akan memimpin sebuah organisasi, baik itu di perusahaan, lembaga pendidikan, yayasan, atau organisasi sosial.

Proses ini memastikan bahwa calon pengurus tidak hanya memiliki keterampilan yang diperlukan, tetapi juga nilai-nilai pribadi yang sesuai dengan budaya dan tujuan organisasi secara khusus mengiringi karakter.

Menilai kompetensi dan karakter calon pengurus pondok pesantren, seperti Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar, memerlukan pendekatan yang holistik. Aspek yang harus dievaluasi

meliputi pengetahuan agama, pengalaman kepemimpinan, integritas pribadi, dan kemampuan untuk membina hubungan baik dengan masyarakat pesantren. Berikut beberapa kriteria yang dapat dipertimbangkan dalam menilai calon pengurus pondok pesantrenistik kepemimpinan masing-masing pesantren.

Calon pengurus harus memiliki pemahaman yang kuat tentang ajaran agama Islam, baik dalam bidang fiqh, tafsir, hadits, aqidah, maupun tasawuf. Keahlian dalam bidang ini akan memudahkan mereka dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada santri.

Kemampuan mengajar dan menyampaikan materi agama secara jelas dan efektif sangat penting. Pengurus yang kompeten dapat membantu menjaga kualitas pendidikan di pesantren. Selain teori, kemampuan untuk mengaplikasikan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari sangat penting. Ini mencakup kemampuan untuk memimpin shalat, khutbah, dan praktik ibadah lainnya.

Temuan tersebut menyatakan bahwa pengurus memiliki pandangan jauh ke depan mencakup dua hal pokok. Pertama menyangkut ketakwaan sebagai prinsip pokok pendidikan pesantren. takwa merupakan perwajahan utama santri dalam mengarungi kehidupan. Kedua, Pesantren Al-Iktiar menetapkan adanya indikator keberhasilan pendidikan yakni, perubahan dari level kemampuan yang semakin meningkat dari sebelumnya ketika santri masuk ke pesantren dan kembali ke masyarakat. Kenaikan

kemampuan dan kondisi social ekonomi menjadi ukuran keberhasilan santri. Pesantren Al-Iktiar tidak membatasi santri.

3) Penempatan Berdasarkan Kebutuhan Pesantren

Penempatan berdasarkan kebutuhan pesantren adalah suatu proses strategis untuk menempatkan individu atau santri pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, minat, dan kebutuhan pesantren itu sendiri. Dalam konteks pesantren, penempatan ini sangat penting untuk mendukung keberlanjutan dan keberhasilan pendidikan, serta menjaga kelangsungan operasional pesantren. Penempatan yang tepat akan memastikan bahwa setiap bagian pesantren dapat berjalan dengan efektif dan mencapai tujuannya.

Penempatan pengurus berdasarkan kebutuhan pesantren (pondok pesantren) adalah suatu proses yang sangat penting untuk memastikan kelancaran operasional pesantren dan pencapaian tujuan pendidikan yang diinginkan.

Setiap pesantren memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda, seperti pengurus yayasan, dewan pembina, pengasuh, ustadz, ustadzah, serta pengurus administrasi. Penempatan pengurus harus memperhatikan siapa yang dibutuhkan untuk mengisi posisi-posisi tersebut. Posisi yang dibutuhkan biasanya dibagi berdasarkan fungsi seperti pendidikan, pembinaan akhlak, administrasi, keuangan, dan logistik. Setiap pengurus akan disesuaikan dengan kompetensi dan keahlian mereka di bidang tersebut.

Pengurus di pondok pesantren Nurul Yaqin dan Al-Ikhtiar yang ditempatkan di bidang pendidikan harus memiliki pengetahuan yang mendalam tentang materi ajar, metode pengajaran yang efektif, serta kemampuan untuk mendidik santri dengan baik.

Pengurus yang menangani administrasi pesantren harus memiliki kemampuan organisasi yang baik, termasuk pengelolaan keuangan, administrasi data santri, dan penyusunan laporan kegiatan. Para pengurus yang menangani pembinaan akhlak dan spiritual harus memiliki karakter yang kuat, serta pengetahuan agama yang memadai, untuk menjadi teladan bagi santri.

Pengurus yang memiliki pengalaman mengajar di pesantren atau lembaga pendidikan lain akan lebih efektif dalam menjalankan tugasnya.

Karakter pengurus yang sesuai dengan kebutuhan pembinaan santri menjadi pertimbangan penting. Beberapa pengurus mungkin lebih cocok dengan kelompok santri yang lebih muda, sementara yang lain mungkin lebih efektif dengan kelompok yang lebih dewasa..

Pengurus pondok pesantren memiliki nilai juang yang tinggi karena mereka sering kali bekerja dengan tekad dan semangat untuk mendidik dan membimbing santri, meskipun menghadapi tantangan yang cukup besar. Mereka tidak hanya bertugas sebagai pengajar, tetapi juga sebagai teladan bagi santri dalam hal moral, etika, dan kehidupan spiritual. Selain itu, pengurus pondok pesantren seringkali harus bekerja dengan sumber daya terbatas, namun tetap berkomitmen untuk menciptakan lingkungan yang

mendukung perkembangan keilmuan dan karakter santri.

Nilai juang yang tinggi ini tercermin dalam dedikasi mereka terhadap pendidikan agama dan pembinaan santri dengan penuh kesabaran dan pengorbanan. Mereka berusaha memajukan pesantren dan mengatasi segala hambatan, baik itu dalam bentuk kekurangan fasilitas, tantangan sosial, maupun ekonomi. Semangat mereka dalam menjaga kelangsungan pesantren dan melestarikan tradisi keilmuan sangatlah luar biasa.

4) Mengembangkan Sistem Pembinaan

Mengembangkan sistem pembinaan merujuk kepada usaha untuk meningkatkan dan memodernkan cara-cara di mana proyek pembinaan dilaksanakan. Ini melibatkan penggunaan teknologi terkini, amalan pengurusan yang lebih baik, serta pemikiran inovatif untuk menjadikan pembinaan lebih efisien, selamat, dan mesra alam.

Mengembangkan sistem pembinaan adalah proses kompleks yang memerlukan perencanaan yang matang dan pelaksanaan yang sistematis.

Sistem pembinaan dapat diterapkan di berbagai bidang, seperti pendidikan, olahraga, pengembangan sumber daya manusia (SDM), atau organisasi.

Berikut adalah langkah-langkah utama dalam mengembangkan sistem pembinaan: Niat benar-benar ditanamkan di dalam hati supaya menjadi pendorong dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

Membentuk calon pengurus pondok pesantren seperti Nurul Yaqin dan Al-Ikhtiar untuk mengembangkan sistem pembinaan memerlukan perencanaan strategis yang menyeluruh. kriteria calon pengurus berdasarkan

kebutuhan pesantren, seperti kompetensi agama, kemampuan manajerial, dan integritas. Tentunya Kiai memiliki tes wawancara, uji pengetahuan agama, dan evaluasi pengalaman mereka di dunia pendidikan pesantren.

Dengan langkah-langkah ini, pesantren seperti Nurul Yaqin dan Al-Ikhtiar dapat memiliki pengurus yang kompeten untuk mengembangkan sistem pembinaan yang unggul dan relevan dengan tantangan modern.

Sistem pembinaan pengurus pondok pesantren sangat penting untuk mencetak para pemimpin yang tidak hanya kompeten secara manajerial tetapi juga memiliki akhlak mulia yang menjadi panutan bagi santri serta dicintai oleh Allah SWT. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diimplementasikan dalam pembinaan pengurus pondok pesantren Nurul Yaqin dan Al-Ikhtiar.

Pengurus harus menjadi teladan dalam ibadah seperti salat berjamaah, membaca Al-Qur'an, puasa sunnah, dan amalan lain, mengadakan majelis ilmu khusus pengurus, yang membahas tentang tauhid, fiqh, dan tasawuf untuk memperkuat pemahaman agama dan mewajibkan pengurus untuk melakukan ibadah malam seperti tahajud dan zikir agar mereka memiliki hubungan yang kuat dengan Allah Swt.

Dengan sistem pembinaan ini, pengurus Pondok pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar diharapkan dapat menjadi pemimpin yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki kesalehan pribadi yang tinggi, sehingga mampu menjadi panutan bagi santri dan mendapatkan kecintaan dari Allah Swt.

C. Bagaimana kiai menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan target organisasi yang bersifat Duniawi

Kiai sering menyelaraskan visi organisasi dengan nilai-nilai agama. Dalam pandangannya, target duniawi seperti keberhasilan finansial atau pengembangan organisasi tidak boleh mengesampingkan tujuan akhir yaitu ridha Allah. Oleh karena itu, visi organisasi dirumuskan dengan mempertimbangkan keseimbangan antara material dan spiritual

Menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan target organisasi duniawi di pondok pesantren seperti Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar membutuhkan pendekatan yang bijaksana dan terintegrasi..

1) Membangun Tim yang sejalan dengan nilai spiritual

Membangun tim yang sejalan dengan nilai spiritual memerlukan pendekatan yang holistik, di mana aspek pekerjaan, hubungan antar anggota

tim, dan tujuan bersama selaras dengan nilai-nilai spiritual yang dianut. Kiai sebagai figur sentral dalam pesantren atau lembaga keagamaan memiliki tugas untuk menyampaikan visi dan misi lembaga kepada para pengurus.

Pembinaan awal dimulai dengan pemahaman yang mendalam mengenai tujuan, nilai-nilai, dan arah yang ingin dicapai oleh lembaga tersebut. Kiai akan menjelaskan secara rinci mengenai tujuan pendidikan, sosial, dan keagamaan yang harus dicapai oleh setiap pengurus.

Pendidikan yang ditawarkan di pesantren harus mencakup

pengembangan spiritual dan juga keterampilan praktis yang relevan dengan kebutuhan duniawi. Ini bisa berupa pengajaran agama yang mendalam (ilmu fiqh, tafsir, hadits) serta keterampilan profesional seperti keterampilan wirausaha, teknologi, atau keterampilan hidup lainnya.

Pesantren harus tetap memegang teguh visi dan misi utamanya yaitu mencetak santri yang tidak hanya unggul dalam spiritualitas, tetapi juga berperan aktif dalam masyarakat. Oleh karena itu, perlu diadakan pembelajaran yang mendalam tentang etika kerja, sosial, dan kontribusi terhadap masyarakat.

Secara keseluruhan, untuk menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan target duniawi, Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Aikhtiar harus memfasilitasi pembelajaran yang mengintegrasikan keduanya, dengan cara yang relevan dan sesuai dengan konteks zaman.

Pesantren bisa menumbuhkan kegiatan yang menggabungkan unsur spiritual dan duniawi, seperti pelatihan kewirausahaan berbasis nilai-nilai Islam, pengelolaan keuangan syariah, atau keterampilan yang mendukung karier dan pengembangan diri yang sesuai dengan ajaran Islam.

Pimpinan pondok pesantren harus memiliki visi yang jelas tentang bagaimana mengarahkan santri dalam menyeimbangkan kedua aspek ini. Dengan memberikan contoh teladan dalam kehidupan sehari-hari, mereka bisa menginspirasi santri untuk menyeimbangkan tujuan duniawi dan spiritual dengan baik.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, tim akan lebih mudah untuk mencapai tujuan bersama, baik dalam pekerjaan maupun dalam kedekatan mereka dengan Allah Swt.³⁴⁶

Temuan ini Membuka peluang bagi anggota tim untuk ikut dalam kegiatan keagamaan atau pengembangan spiritual seperti pengajian, retreat spiritual, atau kegiatan sosial yang bermanfaat, dapat meningkatkan kedekatan mereka dengan Allah Swt.

2) Memberikan teladan dalam kehidupan sehari-hari

Memberikan teladan dalam kehidupan sehari-hari adalah salah satu cara paling efektif untuk menginspirasi dan memengaruhi orang lain. Teladan yang diberikan akan lebih bermakna jika dilakukan secara konsisten dan disertai niat tulus. Orang-orang di sekitar Anda cenderung meniru kebiasaan baik tersebut, sehingga Anda ikut menciptakan lingkungan yang lebih positif.

Kiai sebagai seorang pemimpin spiritual dalam masyarakat memiliki peran yang sangat penting dalam memberikan teladan yang baik, baik dalam aspek agama maupun kehidupan sehari-hari. Teladan yang diberikan oleh seorang kiai bukan hanya di luar, tetapi lebih utama adalah bagaimana ia hidup sesuai dengan ajaran agama Islam dalam kesehariannya

Kiai menunjukkan keteladanan dalam ibadah, baik itu dalam hal salat, puasa, zakat, dan ibadah lainnya. Ketika kiai melaksanakan ibadah

³⁴⁶ Rofiq Muhaimin, *Wawancara*, 12 Oktober 2021

dengan penuh khusyuk dan ikhlas, hal ini akan menjadi contoh yang baik bagi jamaahnya. Kiai yang sering mengingatkan tentang pentingnya kualitas ibadah dan selalu berusaha menjaga hubungan dengan Allah akan menjadi sumber inspirasi bagi um kesederhanaan dalam kehidupan. Meskipun memiliki ilmu yang luas, kiai tidak hidup berlebihan atau sombong. Ia hidup dengan sederhana, menunjukkan bahwa harta atau status sosial tidak lebih penting daripada ketaatan dan kebersihan hati. Kesederhanaan ini menunjukkan bahwa kehidupan dunia adalah sementara, dan yang lebih penting adalah amal perbuatan yang mengarah pada kebahagiaan akhirat.

Salah satu sifat utama yang harus dimiliki oleh seorang kiai. Dalam kehidupan sehari-hari, kiai bisa menjaga kejujuran dalam perkataan dan perbuatan. Ketika kiai menjalankan amanah dengan baik, maka masyarakat akan melihatnya sebagai sosok yang dapat dipercaya dan dihormati. Kiai yang menjaga integritasnya dalam segala hal akan menjadi contoh yang baik bagi semua orang.

Kiai di Pondok Pesantren Nurul Yain dan pondok pesantren Al-Ikhtiar juga memberikan teladan dalam hal kesabaran dan tawakal kepada Allah. Dalam menghadapi cobaan dan kesulitan hidup, kiai akan tetap bersikap sabar dan tidak mudah menyerah. Ia percaya bahwa segala sesuatu terjadi atas kehendak Allah dan selalu berusaha untuk ikhlas menerima takdir. Sikap tawakal ini menjadi contoh bahwa kita harus berusaha sebaik mungkin dan menyerahkan hasilnya kepada Allah.

Dengan demikian, temuan ini mengkritik pandangan Dessler yang

memandang penghargaan kepada karyawan hanya berupa materi saja baik langsung atau tidak langsung .

Temuan di pondok pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar eladan ini tidak hanya terbatas pada aspek spiritual atau ibadah, tetapi juga dalam kehidupan sosial, memperlihatkan bagaimana berinteraksi dengan sesama secara penuh rasa saling menghargai dan menghormati. Dengan demikian, seorang kiai tidak hanya memperkuat iman umat tetapi juga mendorong umat untuk hidup dengan integritas dan kedamaian, sehingga tujuan akhir, yaitu kebahagiaan dunia dan akhirat, dapat tercapai.

3) Mengedepankan Prinsip Keberkahan

Keberkahan adalah konsep penting yang sering menjadi dasar dalam berbagai aspek kehidupan, terutama dalam konteks spiritual, sosial, dan ekonomi. Prinsip keberkahan mengacu pada manfaat yang melampaui nilai material, memberikan kebaikan yang berkelanjutan, dan mendekatkan manusia kepada Sang Pencipta. Dalam paparan ini, kita akan membahas pentingnya mengedepankan prinsip keberkahan dalam kehidupan sehari-hari dan cara menerapkannya.

Mengedepankan prinsip keberkahan berarti fokus pada usaha atau tindakan yang memberikan manfaat, kebahagiaan, dan kebaikan yang berkelanjutan, baik untuk diri sendiri, orang lain, maupun lingkungan sekitar. Dalam konteks kehidupan sehari-hari, prinsip keberkahan

melibatkan usaha yang tidak hanya mengutamakan materi atau hasil jangka pendek, tetapi juga memperhatikan aspek-aspek seperti keikhlasan, ketulusan, dan kualitas hubungan dengan Tuhan, sesama, dan alam.

Mengedepankan prinsip keberkahan di pondok pesantren seperti Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ihtiar dapat melibatkan sejumlah nilai dan konsep yang diintegrasikan dalam kehidupan sehari-hari

Keberkahan dalam pondok pesantren dimulai dengan niat yang ikhlas, baik dalam belajar, mengajar, maupun beribadah. Semua kegiatan yang dilakukan harus dilandasi dengan niat untuk mencari ridha Allah, bukan untuk tujuan duniawi semata.

Pendidikan di pondok pesantren harus berbasis pada ilmu yang bermanfaat dan aplikatif, sehingga tidak hanya memberikan pengetahuan secara teoritis tetapi juga membekali santri untuk dapat mengamalkan ilmunya dalam kehidupan nyata. Ini menciptakan keberkahan dalam ilmu yang terus berkembang.

Menjaga kualitas ibadah dan taqwa adalah kunci untuk meraih keberkahan. Pondok pesantren dapat mengajarkan pentingnya menjaga shalat, puasa, dzikir, dan amalan sunnah lainnya yang mendatangkan keberkahan hidup.

Pondok pesantren Nurul Yaqin dan pondok Pesantren Al-Ikhtiar berperan sebagai komunitas yang saling membantu dan mendukung. Membangun rasa solidaritas dan kepedulian sosial antar santri dapat

menghasilkan keberkahan dalam interaksi sosial dan kehidupan bermasyarakat.

Keberkahan juga dapat ditemukan dalam lingkungan yang bersih dan sehat yaitu di lingkungan Pondok pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar yang jadi edukasi santri tentang pentingnya menjaga kebersihan, tidak hanya di dalam pondok, tetapi juga di luar pondok, menjadi nilai penting dalam menciptakan keberkahan.

Pondok pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar mengajarkan sikap sederhana dan rasa cukup (qana'ah) terhadap apa yang dimiliki. Ini bisa mendatangkan keberkahan dalam kehidupan, karena tidak bergantung pada materi, melainkan pada kepercayaan bahwa segala sesuatu berasal dari Allah. Pondok pesantren santri juga diajarkan sikap sederhana dan rasa cukup (qana'ah) terhadap apa yang dimiliki. Ini bisa mendatangkan keberkahan dalam kehidupan, karena tidak bergantung pada materi, melainkan pada kepercayaan bahwa segala sesuatu berasal dari Allah.

Temuan di pondok pesantren adalah menerapkan prinsip-prinsip baik, Pondok Pesantren Nurul Yaqin maupun Pondok Pesantren Al-Ikhtiar agar bisa menjadikan keberkahan sebagai bagian integral dalam sistem pendidikan dan kehidupan sehari-hari mereka

Spiritualitas yang dimiliki oleh kiai berkaitan erat dengan agama.

Di lingkungan pesantren, istilah spiritualitas ini sejalan dengan konsep tasawuf, yang merupakan wujud dari spiritualitas dalam Islam. Makna spiritualitas di pesantren beragam dan terus berkembang. Dari berbagai

definisi yang ada, tidak ada satu pun yang benar-benar komprehensif dan mampu mencakup beragam pengalaman spiritual yang dialami oleh para sufi, yang sering disebut sebagai pengalaman mistik. Spiritualitas Islam memiliki sifat yang komprehensif dan integral, menghubungkan aspek lahiriah dan batiniah. Konsep spiritualitas ini telah berpengaruh besar terhadap budaya manusia dalam upaya mencapai kemajuan dalam peradaban.

Spiritualitas di pesantren merupakan aspek dari agama Islam yang berlandaskan pada kitab kuning. Agama memiliki dua dimensi, yaitu esoterik (batin) dan eksoterik (lahiriah). Hanya dengan menunjukkan bahwa agama membuat pemeluknya meyakini kebenarannya tidaklah cukup. Penelitian ini menguraikan bagaimana keimanan ini "bekerja," berfungsi di luar tingkat intelektual, dalam membantu manusia memenuhi kebutuhan mereka dalam berbagai kondisi.

Spiritualitas pengurus terus berkembang seiring dengan kebutuhan untuk mengatasi kegelisahan dunia modern. Spiritualitas di pesantren memiliki perbedaan dengan yang ada di Barat dan Timur. Di Barat, spiritualitas dipisahkan dari agama, di mana keduanya tampak tidak dapat dipertemukan. Dalam konteks ini, spiritualitas sering digunakan sebagai alat untuk menyerang agama.

Aspek spiritual sangat kental di Pesantren Nurul Yaqin. Sejak masa kepemimpinan Ustadz Meage (Al-Marhum), kehidupan sederhana telah menjadi bagian dari pesantren ini. Beliau dikenang sebagai teladan dalam

menjalani kehidupan yang bersahaja sambil tetap peduli terhadap masyarakat di sekitarnya. Sikap ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap sistem dan tradisi pesantren, serta mendorong pengembangan pendidikan yang berbasis pada masyarakat.

Semangat Ustadz Abdul Rahim, Lc, dalam mendirikan pesantren berasal dari perintah gurunya, Ustadz Meage (Al-Marhum). Beliau memiliki dedikasi yang tinggi dan mengabdikan hidupnya untuk meningkatkan kecerdasan masyarakat di sekitarnya

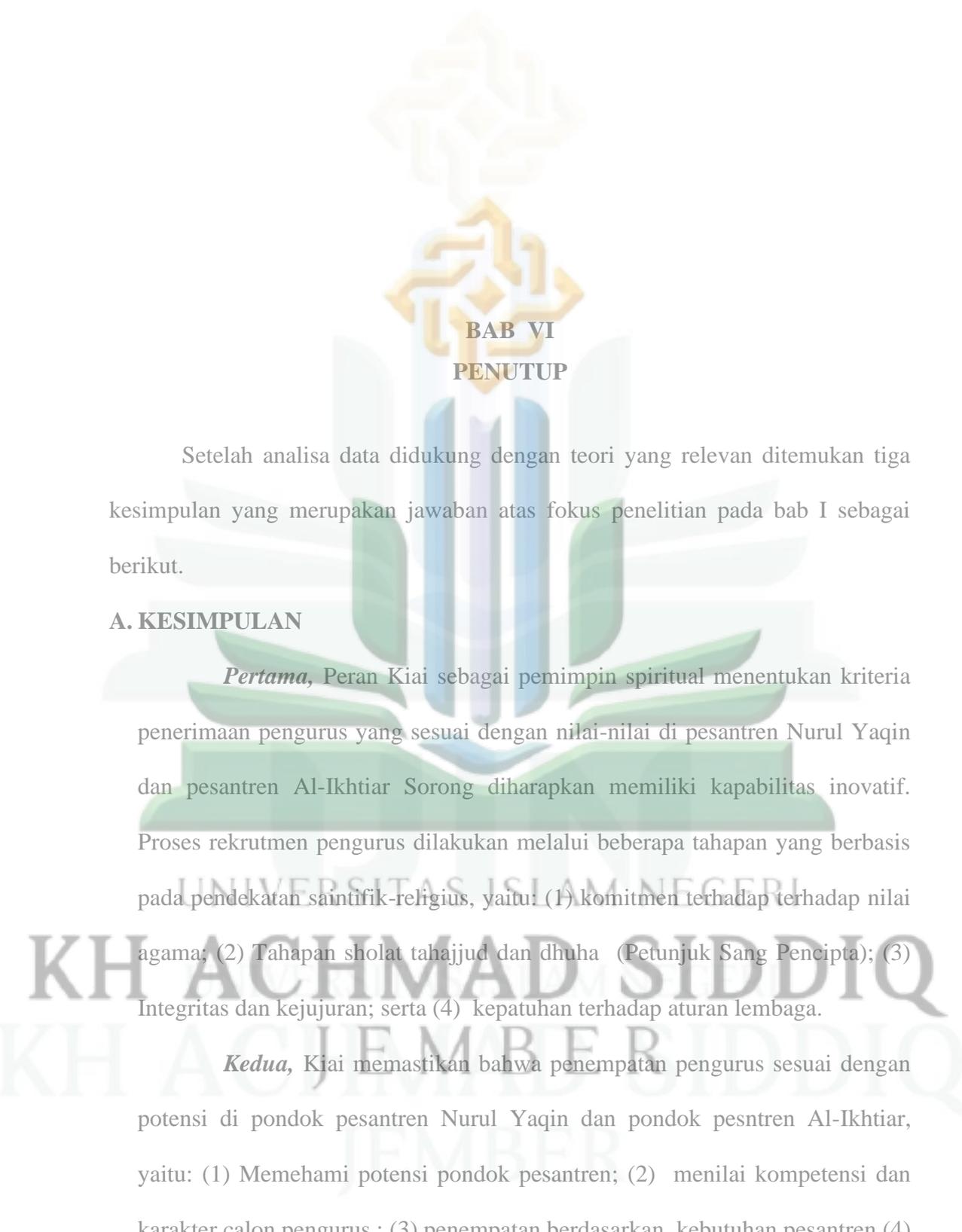
Di Nurul Yaqin, santri lulusan Madrasah Aliyah telah mulai disebar ke musala-musala sekitar untuk mengajarkan al-Qur'an. Mereka memang telah dilatih dengan tujuan untuk membentuk karakter yang cerdas secara intelektual dan moral. Orang tua mengajarkan kepada pengurus agar tidak terlalu memikirkan pekerjaan, melainkan fokus pada pencarian ilmu. Nilai ini telah ditanamkan sejak kecil, sehingga mereka akhirnya mau mengabdikan kepada masyarakat, meskipun melalui kegiatan pengajian di lingkungan pondok pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER



BAB VI PENUTUP

Setelah analisa data didukung dengan teori yang relevan ditemukan tiga kesimpulan yang merupakan jawaban atas fokus penelitian pada bab I sebagai berikut.

A. KESIMPULAN

Pertama, Peran Kiai sebagai pemimpin spiritual menentukan kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai di pesantren Nurul Yaqin dan pesantren Al-Ikhtiar Sorong diharapkan memiliki kapabilitas inovatif. Proses rekrutmen pengurus dilakukan melalui beberapa tahapan yang berbasis pada pendekatan saintifik-religius, yaitu: (1) komitmen terhadap terhadap nilai agama; (2) Tahapan sholat tahajjud dan dhuha (Petunjuk Sang Pencipta); (3) Integritas dan kejujuran; serta (4) kepatuhan terhadap aturan lembaga.

Kedua, Kiai memastikan bahwa penempatan pengurus sesuai dengan potensi di pondok pesantren Nurul Yaqin dan pondok pesantren Al-Ikhtiar, yaitu: (1) Memahami potensi pondok pesantren; (2) menilai kompetensi dan karakter calon pengurus ; (3) penempatan berdasarkan kebutuhan pesantren (4) mengembangkan sistem pembinaan (5) Membangun kolaborasi antar

pengurus..

Ketiga, Bagaimana kiai menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan target organisasi yang bersifat duniawi : (1) membangun tim yang sejalan dengan nilai spiritual (2) memberi teladan dalam kehidupan sehari-hari, dan (3) mengedepankan prinsip keberkahan.

B. SARAN DAN REKOMENDASI

1. Kiai sebagai pemimpin spiritual menentukan kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai pondok pesantren. Di Pesantren Nurul Yaqin dan Al-Iktiar Sorong, Kiai sebagai pemimpin spiritual di pondok pesantren memiliki peran penting dalam menentukan kriteria penerimaan pengurus sesuai dengan nilai-nilai yang dijunjung oleh pesantren tersebut. Di Pesantren seperti **Nurul Yaqin** dan **Al-Iktiar Sorong**, kriteria tersebut biasanya didasarkan pada ajaran Islam dan tradisi pesantren, dengan tujuan membentuk lingkungan yang selaras dengan visi dan misi lembaga. kiai sebagai pemimpin spiritual memiliki peran penting dalam menentukan kriteria penerimaan pengurus, karena mereka bertanggung jawab untuk menjaga nilai-nilai dan tradisi pesantren. Kriteria ini biasanya didasarkan pada prinsip-prinsip agama Islam serta visi dan misi pesantren. Beberapa nilai utama yang menjadi pedoman adalah:
2. Pembinaan pengurus dilakukan secara terintegrasi antar satu lembaga dengan lembaga lainnya di luar Sorong . Pernyataan ini menggambarkan bahwa pembinaan pengurus dilakukan dengan pendekatan kolaboratif dan terintegrasi antara berbagai lembaga, baik di dalam maupun di luar wilayah

Sorong. **Sinergi Program:** Menghindari duplikasi program dan memastikan bahwa sumber daya dimanfaatkan secara efisien untuk mencapai tujuan bersama. **Peningkatan Kapasitas:** Memberikan kesempatan bagi pengurus untuk belajar dari pengalaman dan keahlian lembaga lain, baik dalam hal manajemen organisasi, pengelolaan program, atau strategi pengembangan. **Jaringan yang Lebih Luas:** Memperluas koneksi antarlembaga, yang dapat membantu dalam pembagian informasi, peluang kerjasama, dan advokasi.

3. Menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan target organisasi yang bersifat duniawi. Menjaga keseimbangan antara nilai spiritual dan target organisasi yang bersifat duniawi adalah tantangan yang memerlukan pendekatan holistik dan berkesadaran. Visi dan misi organisasi sebaiknya mencerminkan nilai-nilai spiritual sekaligus tujuan duniawi. Dengan menyelaraskan keduanya, semua pihak dalam organisasi akan memahami bahwa keberhasilan tidak hanya diukur dari capaian material, tetapi juga dari dampak moral dan etika. Pastikan semua kebijakan dan praktik organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip etika yang kuat. Misalnya Selain mengejar keuntungan, organisasi dapat berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat dan lingkungan. Dengan demikian, tujuan duniawi tetap dicapai tanpa mengabaikan tanggung jawab spiritual dan sosial., mengedepankan kejujuran, keadilan, dan transparansi dalam setiap aktivitas.

C. IMPLIKASI PENELITIAN

Penelitian ini menyatakan adanya kiai sebagai pemimpin spiritual menentukan kriteria penerimaan pengurus yang sesuai dengan nilai-nilai

komitmen terhadap nilai agama ,sholat tahajjud dan sholat istikhoroh sebagai petunjuk Sang pencipta yang perlu dengan perilaku kejujuran serta kepatuhan terhadap aturan lembaga. Komitmen terhadap nilai-nilai agama berarti seseorang memiliki dedikasi yang kuat untuk menjalankan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam aspek personal, sosial, maupun profesional.

Temuan penelitian yang *Pertama*. Pandangan Oswald Sanders tentang kepemimpinan rohani yang cenderung pasif dan skolastik dapat dipahami sebagai kritik terhadap pendekatan tradisional yang mungkin lebih fokus pada pengajaran dan teori tanpa memberikan perhatian yang cukup pada penerapan praktis dan relevansi dalam kehidupan sehari-hari. Dalam pandangan ini, kepemimpinan rohani mungkin lebih menekankan pada pemeliharaan doktrin dan rutinitas ibadah tanpa memperhatikan perubahan sosial dan kebutuhan masyarakat secara langsung. *Kedua* Dalam konteks pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), teori Dessler tentang proses penempatan memang lebih cenderung pada pendekatan yang formal dan sistematis, yang biasanya mencakup langkah-langkah seperti analisis kebutuhan, penyusunan iklan lowongan pekerjaan, seleksi, wawancara, dan pengujian keterampilan. Pendekatan ini sering kali digunakan di berbagai organisasi untuk memastikan bahwa rekrutmen dilakukan dengan cara yang terstruktur dan berdasarkan pada kebutuhan perusahaan. Adapun *Ketiga* Teori Dessler tentang penempatan pengurus yang bersifat profit materialistik mengacu pada pandangan bahwa pengurus atau manajer dalam suatu organisasi ditempatkan berdasarkan kemampuan mereka untuk menghasilkan keuntungan finansial atau material

bagi perusahaan. Dalam konteks ini, manajer dianggap sebagai pihak yang memiliki peran utama dalam memaksimalkan laba dan kinerja ekonomi perusahaan. Fokus utama pada teori ini adalah pada hasil yang bersifat material, seperti penghasilan, bonus, dan penghargaan yang berhubungan langsung dengan pencapaian target finansial. *Keempat*; isi kepemimpinan kiai di pesantren mengarah pada pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak hanya berfokus pada aspek intelektual, tetapi juga pada pembentukan karakter yang mulia. Tujuan utamanya adalah menciptakan individu yang tidak hanya menguasai ilmu pengetahuan, tetapi juga memiliki akhlak yang baik dan mampu memberikan kontribusi positif untuk masyarakat.

Pernyataan tersebut menggambarkan karakteristik kepemimpinan di pesantren Nurul Yaqin dan Al-Iktiar Sorong, yang menggabungkan nilai-nilai spiritual dan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Kepemimpinan yang bersifat kapabel, inovatif, dan asketis ini mengarah pada pendekatan yang tidak hanya berfokus pada pencapaian duniawi, tetapi juga pada pengembangan pribadi dan spiritual..

mencerminkan hubungan antara paradigma hidup asketis yang diajarkan oleh para utusan Allah, termasuk Nabi Muhammad SAW, dengan prinsip kepemimpinan dalam pesantren. Memang, dalam tradisi Islam, para nabi dan utusan Allah adalah teladan utama dalam kehidupan spiritual dan sosial. Mereka mengutamakan kehidupan yang sederhana, jauh dari kepentingan pribadi, dan lebih mengedepankan pengabdian kepada umat serta pelayanan yang tulus.

Keteladanan para nabi ini sejalan dengan nilai-nilai asketis yang mengutamakan kesederhanaan, pengendalian diri, dan keberpihakan pada kebaikan umat. Dalam konteks pesantren, pengasuh dan pengurus pesantren diharapkan bisa meniru sifat-sifat ini dalam kepemimpinan mereka, dengan mengutamakan pengabdian, pembinaan spiritual, dan pembentukan karakter yang tidak mementingkan diri sendiri.

Penelitian ini disebutkan menggambarkan pandangan al-Ghazali mengenai peran penting kiai (ulama) dalam kepemimpinan Islam, di mana mereka berfungsi sebagai sumber pengetahuan dan moralitas yang mampu memberikan solusi terhadap masalah-masalah keagamaan. Al-Ghazali menekankan bahwa kiai yang memiliki ilmu dan moralitas yang tinggi, atau yang disebut dengan *'allamah*, memiliki tanggung jawab besar dalam menjaga kesejahteraan umat manusia.

Selain itu, keberadaan kiai yang benar-benar alim di pesantren-pesantren di Indonesia menunjukkan komitmen untuk melanjutkan warisan ajaran Nabi dalam melayani umat dengan memberikan penjelasan yang berdasarkan pada ilmu yang sahih dan kekuatan moralitas. Di sisi lain, ulama yang dianggap "sesat dan menyesatkan" sangat tidak diinginkan karena dapat merugikan agama dan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa dalam Islam, tidak hanya pengetahuan yang menjadi faktor penentu, tetapi juga moralitas dan integritas ulama sebagai pemimpin masyarakat.

Kalimat yang Anda tulis mengandung inti yang kuat tentang pentingnya reproduksi kepemimpinan rohani yang baik dan sesuai dengan kebutuhan

jamaah. Untuk memperjelas dan merapikan pesan ini, berikut adalah saran revisi: "Hal senada juga disampaikan oleh Sanders, bahwa reproduksi kepemimpinan rohani diharapkan melahirkan individu yang lebih baik dan mumpuni, sesuai dengan kebutuhan jamaah yang menjadi tanggung jawabnya. Kepemimpinan spiritual menuntut pengurus yang terus berkembang dan mampu mengelola estafet kepemimpinan dengan baik. Oleh karena itu, rekrutmen pengurus yang dilakukan di Pesantren Nurul Yaqin dan Al-Ikhtiar Sorong mendapatkan pengawasan serta perhatian lebih dari para kiai dan majelis keluarga."

Revisi ini lebih memadatkan informasi dan menjaga alur kalimat agar lebih mudah dipahami. Apakah Anda ingin menambahkan atau mengubah bagian tertentu dari teks ini?

D. KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini mengkaji aspek kepemimpinan, terutama dalam konteks harapan (hope) yang berpengaruh terhadap penentuan kriteria penerimaan pengurus, penempatan pengurus, dan nilai spiritual dalam menjaga keseimbangan organisasi yang bersifat duniawi di dua pesantren, yaitu Nurul Yaqin dan Al-Ikhtiar Sorong. Karakteristik kepemimpinan kiai di kedua pesantren memiliki kesamaan dan perbedaan yang mencolok.

Kesamaan: Penempatan pengurus pesantren didasarkan pada kapabilitas calon pengurus, dengan prioritas diberikan kepada mereka yang menguasai kitab kuning sebagai syarat utama.

Perbedaan Tahapan Istikharah: Di pesantren Al-Ikhtiar Sorong, penetapan pengurus baru melalui proses istikharah (sholat sunnah yang boleh dilakukan pada pagi atau siang hari asal tidak bertepatan dengan terbitnya matahari) yang memerlukan waktu beberapa hari sebelum keputusan akhir diambil oleh kiai. Hal ini menunjukkan proses yang lebih panjang dan penuh pertimbangan spiritual.

Di Pesantren **Nurul Yaqin**, sholat tahajjud yang dilakukan oleh kiai, penetapan calon pengurus lebih didasarkan pada penilaian langsung dari kiai tanpa mengedepankan proses doa atau sholat tersebut.

Kesimpulannya, meskipun kedua pesantren memiliki kesamaan dalam hal prioritas religius dan kapabilitas calon pengurus, pendekatan dalam pengambilan keputusan mengenai pengurus baru menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam aspek spiritual dan metode penilaian yang digunakan oleh kiai.

Penelitian ini membuka ruang untuk kajian lebih dalam terkait aspek prestasi pengurus dalam lembaga formal maupun informal sebagai stimulus pengembangan pengurus di pesantren. Selain itu, masih ada kesempatan untuk mengeksplorasi perbandingan antara proses karismatik dan spiritualitas kepemimpinan kiai, yang sering kali melibatkan tirakat, riyadhah, sholat tahajjud, dan sholat istikhoro, untuk mendapatkan anugerah atau karomah yang diberikan oleh Allah Swt. Penelitian di masa depan bisa dilakukan secara lebih komprehensif, dengan pendekatan komparatif terhadap tipologi dan karakteristik kepemimpinan kiai, terutama di pesantren-pesantren yang

berhaluan Aswaja, khususnya yang berada di kawasan suku Papua Barat Daya, yang memiliki ciri khas tersendiri dalam pengelolaan dan kepemimpinannya. Hal ini dapat memperkaya pemahaman tentang dinamika kepemimpinan dalam konteks pesantren dan memberikan kontribusi bagi pengembangan model kepemimpinan yang lebih holistik dan sesuai dengan konteks lokal



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

Arifin, Imron. 1996. *Kepemimpinan Kiai: Studi Kasus Pesantren Tebu Ireng*, Malang: Kalima Satta Press

Azra, Azyumardi. 2003. *Surau pendidikan Islam Tradisional dalam Transisi dan Modernisasi* Jakarta: Logos Wacana Ilmu.

_____. 2014. Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi di Tengah Tantangan Milenium III*. Jakarta: Kencana.

Abdul, H., & Nurhayati. (2012). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Achmad, M. (2015, April). Pesantren dan Islam Indonesia. *Jurnal Sosiologi Reflektif*, 9 (2).

Achmad, R. (2006). *Sumber Daya Manusia Berkualitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Al-Ghazali, (1984) *Ihya' Ulumiddin Juz III Terj. Nurhichmah* Jakarta : Tintamas. Arikunto, Suharsimi. 2000. *Manajemen Penelitian* .Jakarta: Rineka Cipta.

Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*, Jakarta: PT Renika Cipta

Bruinessen, Martin Van. 1992. *Tarekat Naqsyabandiyah di Indonesia*. Bandung, Mizan.

Best John W. 1982. *Metodologi Penelitian Pendidikan* .Surabaya: Usaha Nasional

Bernawi, M. (2009). *Desain Pembelajaran*. Yogyakarta: Pustaka Insan Madani. Bogdan, Robert C dan Sari Knopp Biklen, 1998, *Qualitative Research for*

Education: An Introduction to Theory and Methods, Boston : Aliyn and Bacon, Inc.

Chester, B. I. (1968). *The Function of Executife*. Cambidge: Harvard University Press.

Coladarci, T. (1992). Teacher's Sense of Efficacy and Commitmen to Teaching. *Journal Of Eksperimental Education*, 60 (4).

Cole, Robert W. 2005. *Introduction dalam The Soul of Educational Leadership*, vol 8.

Cresswell, John W. 1998. *Inquiry and Research design; Choosing among FiveTradition*. London: Sage Publications.

_____. 2015. *Educational Research; Planning, Conducting andEvaluating Quantitative and Qualitative*. USA, Pearson Education Inc.

David, F. (2003). *Psychology, Religion and Spirituality*. Malden, MA: BPSBlackwel.

Djaman, S. d. (2008). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Universitas erbuka.

Djamaluddin dan Abdullah Aly, 2009, *Orientasi Pengembangan PendidikanpesantrenTradisional* .Jakarta: Prenada.

Dhofier,Zamakhshyari.2011.*Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai danVisinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES), hal 109

Departemen Agama RI, 2005.*Dinamika Pondok Pesantren Indonesia* ,Jakarta:Departemen Agama RI.

Dessler, Gary. 2015. *Human Resource Management*. USA, Pearson.

E, M. (2013). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Erma Fatmawati, Babun Suharto dan Moh. Dahlan , Jurnal Journal of Educational and Social Research “ *Challenges of Educational Management in the Islamic Higher Education Sector Based on Pesantren*” Vol 13 No 6 November 2023 (<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/112156245/13149-libre.pdf?1709733793=&response-content->)

Edy , S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
Edy, S. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prana Media Group.

Fairholm, Gilbert W. 1996. “Spiritual Leadership: fulfilling whole-self needs at work. Leadership & Organizational Development”,*Journal(ABI/INFORMResearch from Proquest)*, Brandford,17 (5).

Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (Editor), 2001, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks OtonomiDaerah*, Yogyakarta: Adi Cita

Faqih, A. (2011). *Kepemimpinan Islam*. Jakarta: UII Press.

Fred, L. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Freed, L., Donna , B., & Lew, T. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Anecedent. *Human Relation*.

Fry, Louis W., & Matherly, Laura L. 2006. *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study*. Georgia: Presented at Academy Management Meeting. <http://iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTOrgPerfAOM2006.pdf> diakses 06 Oktober2020.

Fry, Louis W., Hannah, Sean T. Michael Noel, And Walumbwa, Fred O. 2011. *Impact Of Spiritual Leadership On Unit Performance*. USA: The LeadershipQuarterly.<http://iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTWestPt.pdf>. diakses 06 Oktober 2020.

Al-Ghazali, Abu Hamid Muhammad bin Muhammad bin Muhammad. tt. *Ihya Ulum al-Din*. Beirut: Dar al-Kutub al-Islami.

Munqid Min al-Dalal. Maktabah Shakbiyah,.

Georgeo, T. 1986. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Alumni.

Gery, Yukl. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks Penerbitcom.

Gilbert , F. W. 2011. *Real Leadership : How Spriritual Values Give Leadership Meaning*. Santa Barbara, Calif: Praeger.

Guntur, Cahaya Kusuma. 2014. Pesantren dan Kepemimpinan Kiai. Terampil.

Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar, Vol, I. No, I.

Glickman, Carl D. 1981, *Developmental Supervision Alternative Practices for Helping Teacher Improve Instruction*, (Virgina, ASCD).

Hasan,Tholha.1993. Kepemimpinan Kiai; Kasus Tebuireng.Malang: Kalimasada.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
Hassan, Syamsul A. 2008. *Kharisma Kiai As'ad di Mata Umat*. BPPM Salafiyah Syafi'iyah Situbondo.

H, S. B. (1960). Cocep of Commitmen. *American Jurnal Of Sociologi*.

H., J. B., & Joice, E. R. (1993). *Human Resoruce Management An Experiantal Approach*. Singapura: Mc Graw Hill.

Hadari, N. (2001). *Kepemimpinan Menurut Islam I*. Jogjakarta: UGM Press. Hamzah, B. U. (2008). *Orientasi Baru Dalam Psikologi Pembelajaran*. Jakarta:

PT. Bumi Aksara.

Hm syamsul hadi. *Kepemimpinan spiritual solusi mengatasi krisis kepemimpinan pendidikan islam*. Journal (jurnal lisan al-hal vol 4 no1 Juni 2012.

Hendricks, Gay dan Kate Ludman, 1996. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*, New York: Bantam Books.

Horikoshi, Hiroko. 1987. *Kiai dan Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M.

Helen, G. (2001). *Leaders and Leadership in Education*. London: Paul Chapman. Hersey, 1985, *The Situational Leader*, New York: Warner Books.

Imam, W. (2012). *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya.

Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (kuantitatif dan kualitatif)*, Jakarta: Gaung Persada Press

J, B. S., & Winarno. (2008). *Pendidikan Profesi dan Sertifikasi Pendidik*. Klaten: Macanan Jaya Cemerlang.

J, P. M., & N, J. A. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review: Vol I.

James, M. K., & Barry, Z. P. (2012). *The Leadership Challenge, How to Make Extraordinary Things Happen in Organization, Fifth Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.

Jamil, S. (2014). *Guru Profesional : Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Jejen, M. (2012). *Peningkatan Kompetensi Guru : Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*. Jakarta: Kencana.

Joan, E. F. (2000). The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73.

John, S. (2001). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai*. Yogyakarta: BPFE.

Kartono. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Rajawali Press.

Kartodirjo, Sartono, 1970. *Religious Movement of Java in the 19th and 20th Centuries*. Yogyakarta: Gajah Mada University.

Linda, R., Robert, E., & Stephen, A. (2001). Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5).

Lois, W. F. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6).

- Lexy J Moleong, 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Michael H. Hart. 1994. *Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh dalam sejarah*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Madjid, Nurcholis. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Mc.Gregor. 1960. *The Human Side of Interpries*. New York: Mc. Graw Hill Book Company.
- Mastuhu, *Gaya dan Suksesi Kepemimpinan Pesantren*, (Jakarta, Jurnal Ulumul Quran, Volume II, No 07).
- Manullang, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Marselus, R. P. (2011). *Sertifikasi Pofesi Guru: Konsep Dasar, Problematika dan Implementasinya*. Jakarta: PT. Indeks.
- Michael, A. (1999). *Managing Activities*. London: Institut od Persona and Development.
- Miftah, T. (1999). *Kepemimpinan dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Moekijat. (1995). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Moeleong, JL. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosyda Karya.
- Moeliono. 1993. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Mudassir. (2016, Februari). Pengembangan SDM Pendidikan. *Jurnal Hmiah DIDAKTIKA*, 16(2).
- Muhammad, U. U. (2002). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhibbin, S. (2002). *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Matthew B. Miles dan A. Michael Hubberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi, Pendamping Mulyanto Cet. 1 Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.

- Nanang, F. (2002). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ni, M. R., & I, W. S. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udaya*, 6 (1).
- Noorzin, & Khalip. (2016). A Three-Component Conceptualization of organizational Commitment. *International Journal Of Academic Research in Vusiness and Social Science*, 6 (12).
- Nazaruddin et al., 1986. *Seri Monografi Pondok Pesantren dan Angkatan Kerja*. Jakarta: Depag RI.
- Ni Made Ria Satyawati, I Wayan Suartana, “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan,” *EJurnal Akuntansi Universitas Udayana* 6.1 (2014).
- Nata, Abudin.2009. *Ilmu Pendidikan Islam dengan Pendekatan Multidisipliner: Normatif Perenealis, Sejarah, Filsafat, Psikologi, Sosiologi, Manajemen Tehnologi, Informasi, Kebudayaan, Politik, Hukum*, Jakarta: Rajawali Pers
- Umiarso & Abd. Muhit, Jurnal AKADEMIKA, “ *Construction Organizational Culture In Gender Pesantren Through Kiai’s Transformational Leadership* “ Vol. 24, No. 01 January –June 2019 (<https://ejournal.metrouniv.ac.id/akademika/article/view/1614>)
- Pat, W. B. (2002). *Educational Leadership : a reference Handbook*. Santa-Barbara: ABC-CLIO.
- Plus AP & M. Dahlan Al Barry.1994.*Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Arkola
- Permendiknas No 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru.*
- Reinhartz, Judy & Don M. Beach. 2004, *Educational Leadership*. USA: Pearson Education Inc.
- Randall, B. B. (1997). Orghanizational Commitment : Clarifying the Concept and Simplifying The Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*.
- Richard, L. H., Robert, C. G., & Gordon, J. C. (1999). *Leadership : Enhancing The Lessons of Experience*. Boston: McGraw Hill.

Roberth , M., & John, H. J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Salemba Emban Patria.

Raharjo,M.Dawam. 1985. *Pergulatan Dunia Politik, Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M.

Ramayulis,H. 2013. *Profesi &Etika keguruan*. Jakarta: Kalam Mulia.

Sanders, Oswald J. 1999. *Kepemimpinan Rohani*. Bandung: Yayasan Kalam Hidup.

_____. 2007. *Spiritual Leadership*. Chicago: Moody Publisher. Alfabeta.

Sugiyono.2005.*Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.Tobroni, 2010.*The Spiritual Leadership*, Malang: UMM Press.

Thomas, E. B., Donna, M. R., & Carl, D. R. (1995). The Multidimensional View of Commitment and The Theory of Reasoned Action : A Comparative Evaluation. *Journal of Mana Emen*, 21(4).

Tobroni, "Spiritual Leadership: A Solution Of The Leadership Crisis In Islamic Education In Indonesia " *Britis Journal Of Education*, Vol 3 No.11.pp. 40-53, November 2015.

Thayib, et. Al., "Pengaruh Spiritual Leadership, Stres Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker Organisasi Sosial di Surabaya," *Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam*, 03 (01), (2013).

Widyarini, "Pengaruh Persepsi Biayah, Lokasi, Fasilitas, Lingkungan, Figur Pengasuh, dan Metode Belajar Terhadap Kepuasan Santri Tinggal di Pondok Pesantren," *Jurnal Az Zaqo'*,

Vol.6,

1 (Juni, 2014)

Yani, Ahmad.1997. *Pesantren: Membangun Pendidikan Karakter dan Budaya Relegius*. Bandung: Kaifa.

Yulk G,1982. *Leadership in Organization*.New York, Prentice Hall inc Ziemek, Manfred. 1996. *Pesantren dan Perubahan Sosial*. Jakarta, P3M.

Lampiran

SKRIP WAWANCARA KIAI PONDOK PESANTREN NURUL YAQIN KABUPATEN SORONG

NO	PERTANYAAN	NARA SUMBER
1	Bagaimana seleksi dan penempatan pengurus di pondok pesantren Nurul Yaqin Kabupaten sorong?	Ustadz Abdul Rachim,Lc
2	Bagaimana peran kiai dalam menentukan kriteria pengurus di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong ?	
3	Bagaimana doktrin yang di berikan kepada pengurus di pondok pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong?	
4	Bagaimana perspektif pengabdian Pengurus Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong ?	
5	Apa saja yang pak kiai upayakan agar pengurus memiliki peran pengabdian pada pesantren Nurul Yaqin?	
6	Bagaimana Kiai menunjukkan kepada pengurus tentang kekuatan spiritual di pondok pesantren Nurul Yaqin?	
7	Apa prinsip-prinsip yang diterapkan kiai kepada pengurus pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong?	
8	Apa saja yang Pak Kiai lakukan dalam	

	mempertahankan hidup di Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong?	
9	Bagaimanakah Pak Kiai lakukan sanksi jika ada pengurus dan santri yang melanggar?	
10	Bagaimana cara pak kiai membina pengurus dalam membentuk pribadi yang peduli dan tahan uji dalam menjalankan tugas di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong ?	
11	Bagaimana Pak Kiai memberikan peluang kepada pengurus yang mau mengembangkan potensi di Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong?	
12	Bagaimana kiai menjadi inspirasi Pengurus dan Santri dalam mewujudkan ketahanan Pondok Pesantren di Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong?	
13	Bagaimana kiai mencerminkan kenyakinan yang kuat kepada pengurus dan santrin di pondok pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong ?	
14	Bagaimana kiai melakukan mekanisme kontrol di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong ?	

**SKRIP WAWANCARA PENGURUS PESANTREN
PONDOK PESANTREN PONDOK PESANTREN NURUL YAQIN
KABUPATEN SORONG**

NO	PERTANYAAN	NARA SUMBER
1	Menurut Bapak Bagaimana Kepemimpinan Pak kiai di Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong?	Pengurus Ustadz Rofiq Muhaimin
2	Menurut Bapak Apakah Pak Kiai sudah menjadi pemimpin yang baik ?	
3	Menurut Bapak seberapa efektif Pondok Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong selama di pimpin oleh KiaiAbdul Rachim,Lc ?	
4	Bagaimana cara Pak Kiai memimpin Pondok Pesantren melalui kepemimpinan spiritual dalam mengembangkan sumber daya manusia?	
5	Bagaimana proses komunikasi Bapak selaku pengurus pesantren dengan Pak Kiai ?	
6	Bagaimana cara Pak Kiai memberikan tugas atau perintah kepada bapak selaku pengurus Pesantren Nurul Yaqin?	
7	Bagaimana sikap Bapak ketika menerima tugas atau perintah dari Pak Kiai ?	
8	Bagaimana cara Bapak melaksanakan tugas atau Perintah dari Pak Kiai?	

9	Bagaimana cara Pak Kiai mengawasi tugas atau perintah yang diberikan?	
10	Apakah tugas Pak Kiai yang diberikan kepada Bapak sudah tepat?	
11	Bagaimana Pak Kiai sebagai penguat spiritual pengurus dalam pengembangan sumber daya di Pondok Pesantren Nurul Yaqin?	
12	Bagaimana kiai menjadi inspirasi Pengurus dalam kepemimpinan spiritual Pondok Pesantren di Pesantren Nurul Yaqin?	
13	Bagaimana kiai menjadi stimulasi intelektual dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong?	
14	Bagaimana kiai melakukan pengembangan diri pengurus dalam kepemimpinan spiritual di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong?	
15	Menurut Bapak apa yang unik dari Kiai Abdul Rachim,Lc ?	
16	Menurut Bapak Apa pengembangan sumber daya manusia yang belum di miliki pondok pesantren Nurul Yakin Kabupaten Sorong?	

SKRIP WAWANCARA PENGASUH

NO	PERTANYAAN	NARA SUMBER
1	Menurut saudara apakah pak kiai sudah menjadi pemimpin yang baik?	Pengasuh Kiai Thohiir Tahang
2	Menurut saudara bagaimana cara pak kiai memimpin pondok pesantren ?	
3	Bagaimana proses komunikasi Saudara sebagai pengurus dengan Pak Kiai?	
4	Bagaimana cara Pak Kiai memberikan tugas atau perintah kepada saudara selaku pengurus ?	
5	Bagaimana sikap saudara sebagai pengurus ketika menerima tugas atau perintah dari Pak Kiai?	
6	Bagaimana cara saudara melaksanakan tugas atau Perintah dari Pak Kiai?	
7	Bagaimana cara Pak Kiai mengawasi tugas atau perintah yang diberikan?	
8	Apakah tugas Pak Kiai yang diberikan kepada Bapak sudah tepat selaku pengurus?	
9	Bagaimana Pak Kiai sebagai penguat idealisme santri dalam kepemimpinan spiritual Pondok Pesantren?	
10	Bagaimana kiai menjadi inspirasi pengurus dalam mengembangkan sumber daya manusia di	

	Pondok Pesantren?	
11	Bagaimana kiai menjadi stimulasi intelektual dalam mengembangkan sumber daya manusia di Pondok Pesantren?	
12	Bagaimana kiai melakukan pengembangan diri dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Nurul Yaqin kabupaten Sorong?	



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

**SKRIP WAWANCARA KIAI
PONDOK PESANTREN AL-IKHTIAR KABUPATEN SORONG**

NO	PERTANYAAN	NARA SUMBER
1	Bagaimana proses kepemimpinan spiritual pak kiai terhadap Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong?	Kiai Muhammad Ridwan Al-Jalil
2	Bagaimana proses komunikasi pak kiai dengan pengurus Pondok Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong ?	
3	Bagaimana cara Pak kiai menangani masalah yang terjadi dipondok pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong ?	
4	Bagaimana cara Pak Kiai mengawasi tugas yang diberikan kepada Pengurus Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong ?	
5	Apa saja yang pak kiai upayakan agar pengurus menyelesaikan tugas sesuai dan tepat waktu ?	
6	Bagaimana sikap pak kiai ketika ada pengurus melakukan kesalahan dalam menyelesaikan tugasnya?	
7	Apa saja yang Pak Kiai lakukan untuk mempererat hubungan pak Kiai dengan pengurus Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong ?	
8	Apa saja yang Pak Kiai Lakukan untuk mensukseskan Program-program yang direncanakan	

	di Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong ?	
9	Bagaimanakah Pak Kiai lakukan jika ada yang melanggar?	
10	Bagaimana cara pak kiai dalam menciptakan suasana lingkungan yang nyaman di Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong ?	
11	Bagaimana Pak Kiai sebagai penguat idealisme pengurus dan santri dalam pengembangan sumber daya manusia Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong ?	
12	Bagaimana kiai menjadi inspirasi Pengurus dalam pengembangn sumber daya manusia Pondok Pesantren di Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong?	
13	Bagaimana kiai menjadi stimulasi intelektual dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong ?	
14	Bagaimana kiai melakukan pengembangan diri pengurus dan santri dalam sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong ?	

**SKRIP WAWANCARA PENGURUS PESANTREN
PONDOK PESANTREN AL-IKHTIAR KABUPATEN SORONG**

NO	PERTANYAAN	NARA SUMBER
1	Menurut Bapak Bagaimana Kepemimpinan spiritual Pak kiai di Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong ?	Pengurus Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong
2	Menurut Bapak Apakah Pak Kiai sudah menjadi pemimpin spiritual yang baik ?	
3	Menurut Bapak seberapa efektif Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong selama di pimpin Kiai Ridwan?	
4	Bagaimana cara Pak Kiai memimpin Pondok Pesantren melalui kepemimpinan transformatif?	
5	Bagaimana proses komunikasi Bapak selaku pengurus pesantren dengan Pak Kiai ?	
6	Bagaimana cara Pak Kiai memberikan tugas atau perintah kepada bapak selaku pengurus Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong?	
7	Bagaimana sikap Bapak ketika menerima tugas atau perintah dari Pak Kiai ?	
8	Bagaimana cara Bapak melaksanakan tugas atau Perintah dari Pak Kiai?	
9	Bagaimana cara Pak Kiai mengawasi tugas atau perintah yang diberikan?	

10	Apakah tugas Pak Kiai yang diberikan kepada Bapak sudah tepat?
11	Bagaimana Pak Kiai sebagai penguat idealisme pengurus dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong ?
12	Bagaimana kiai menjadi inspirasi Pengurus dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren di Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong ?
13	Bagaimana kiai menjadi stimulasi intelektual dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong?
14	Bagaimana kiai melakukan pengembangan diri pengurus dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong?
15	Menurut Bapak apa yang unik dari kiai Muhammad Ridwan al-Jalil ?
16	Menurut Bapak Apa Program Unggulan Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong yang tidak ada dipesantren lain?

SKRIP WAWANCARA PENGASUH

NO	PERTANYAAN	NARA SUMBER
1	Menurut Saudara Apakah pak kiai sudah menjadi pemimpin yang baik?	Pengasuh Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong
2	Menurut saudara bagaimana cara pak kiai memimpin pondok pesantren ?	
3	Bagaimana proses komunikasi Saudara sebagai santri dengan Pak Kiai?	
4	Bagaimana cara Pak Kiai memberikan tugas atau perintah kepada saudara selaku pengurus?	
5	Bagaimana sikap saudara sebagai pengurus ketika menerima tugas atau perintah dari Pak Kiai?	
6	Bagaimana cara saudara melaksanakan tugas atau Perintah dari Pak Kiai?	
7	Bagaimana cara Pak Kiai mengawasi tugas atau perintah yang diberikan?	
8	Apakah tugas Pak Kiai yang diberikan kepada Bapak sudah tepat selaku santri?	
9	Bagaimana Pak Kiai sebagai penguat spiritual dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren?	
10	Bagaimana kiai menjadi inspirasi pengurus dalam mewujudkan ketahanan Pondok Pesantren?	

11	Bagaimana kiai menjadi pemimpin spiritual dalam sumber daya manusia di Pondok Pesantren?	
12	Bagaimana kiai melakukan pengembangan diri pengurus dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren	



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

NO : B-PPS.2489/In.20/PP.00.9/10/2023
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Yaqin Kabupaten Sorong
Di -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Khatipah
NIM : 223307020032
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Kepemimpinan spiritual Kyai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong
Promotor : Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag
Co Promotor : Drs. Hasbullah, MPd., P.hD
Waktu Penelitian: 3 bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Jember, 18 Oktober 2023

KH ACHMAD SIDDIQ

Direktus



Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag.
NIP. 197803172009121007

NO : B-PPS.2489/In.20/PP.00.9/10/2023
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Pengasuh Pondok Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong
Di -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Khatipah
NIM : 223307020032
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Kepemimpinan spiritual Kyai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong
Promotor : Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag
Co Promotor : Drs. Hasbullah, MPd., P.hD
Waktu Penelitian: 3 bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Jember, 18 Oktober 2023

KH ACHMAD SIDDIQ



Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag.
NIP. 197803172009121007



**YAYASAN ISLAM NURUL YAQIN
PONDOK PESANTREN NURUL YAQIN SORONG**

Akta Pendirian Nomor 4 tanggal 11 Maret 1992
Jln Katapop Raya KM 33 Klain, Distrik Mayamuk,
HP 082131539053 – 081380224043 - 081240303253 Email ppnurulyaqinsorong@gmail.com
Kabupaten Sorong - Provinsi Papua Barat - Indonesia

SURAT KETERANGAN
No. NY.02/P.NY-SRG/IX/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pondok Pesantren Nurul Yaqin Sorong,

Nama : Abdul Rachim, Lc
Jabatan : Direktur Pondok Pesantren Nurul Yaqin Sorong
Unit Kerja : Pondok Pesantren Nurul Yaqin Sorong
Alamat Unit Kerja : Jln. Katapop Raya KM. 33 Klain, Distrik Mayamuk, Kab. Sorong

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Khatipah
NIM : 223307020032
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Asal Kampus : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Benar telah melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren Nurul Yaqin Sorong pada tanggal 18 Oktober 2023 – 18 Januari 2024 guna melengkapi data dalam penyusunan Disertasi yang berjudul: **"Kepemimpinan Spiritual Kyai dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Nurul Yaqin dan Pondok Pesantren Al-Ikhtiar Kabupaten Sorong"**.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sorong, 12 September 2024

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

KH ACHMAD JEMBER

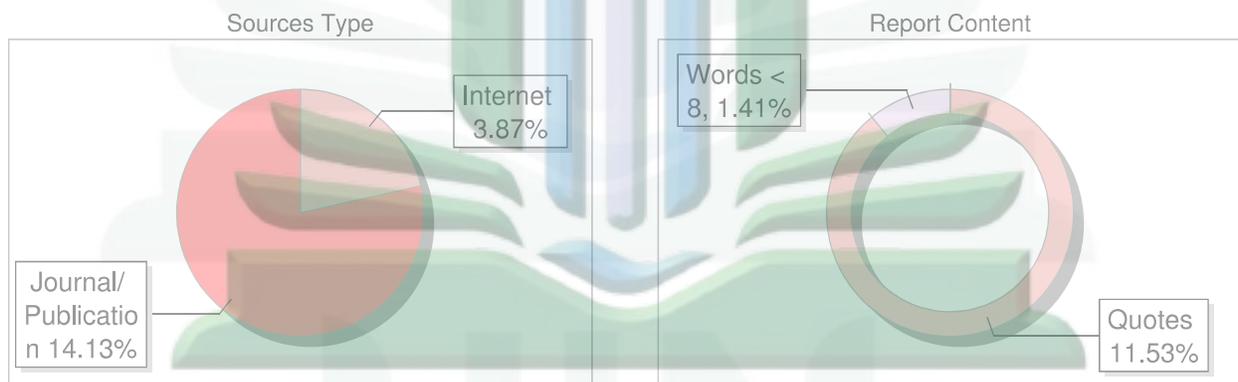
JEMBER



Submission Information

Author Name	KHATIPAH
Title	---
Paper/Submission ID	2731162
Submitted by	instructurefada@gmail.com
Submission Date	2024-12-09 09:16:35
Total Pages, Total Words	234, 40218
Document type	Thesis

Result Information

 Similarity **18 %**


Exclude Information

Quotes	Excluded
References/Bibliography	Excluded
Source: Excluded < 8 Words	Excluded
Excluded Source	0 %
Excluded Phrases	Not Excluded

Database Selection

Language	Non-English
Student Papers	Yes
Journals & publishers	Yes
Internet or Web	Yes
Institution Repository	Yes

A Unique QR Code use to View/Download/Share Pdf File



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Khatipah dilahirkan di Banyuwangi, Jawa Timur pada tanggal 02 Februari Tahun 1976, anak keempat dari empat bersaudara, pasangan Bapak M. Busar dan Ibu Sulastri (Almarhum). Alamat: Jl. Wortel RT 002 RW 004 Kelurahan Malasom Distrik Aimas Kabupaten Sorong Papua Barat Daya. Pendidikan dasar, menengah dan atas di Sorong Papua Barat Daya. Menamatkan Pendidikan Sekolah Dasar tahun 1987 di SD Inpres 43 Kabupaten Sorong, menamatkan sekolah menengah atas di MTs. Negeri kota Sorong lulus tahun 1990 Kota Sorong dan Sekolah tingkat atas di MAN Kota Sorong pada tahun 1993 angkatan pertama.

Pendidikan berikutnya lanjut di D2 PAI di STAIN Ternate lulus tahun 2000. Di tahun 2007 lanjut ke S1 lulus pada tahun 2009 di STAIN Sorong. Pada tahun 2012 melanjutkan pendidikan S2 di UNCEN Jayapura lulus pada tahun 2014. Pendidikan berikutnya S3 di UIN KHAS Jember dengan biaya Mandiri. Di tempuh lima semester dari 2022-2024.

Jenjang karier, pernah menjabat sebagai Koordinator Prodi PAI pada tahun 2021-2023 di IAIN Sorong. Selanjutnya diangkat menjadi Mudir/ Kepala UPT Mahad Al-Jami'ah IAIN Sorong pada 2023. Pada tahun 2024 menjabat sebagai Sekretaris Prodi PAI di Pascasarjana IAIN Sorong hingga Sekarang.

Tahun 1996, menikah dengan Izham Gani, S.Sos Pengawai Pengadilan Agama Sorong dan dikarunia 3 anak. Anak Pertama bernama Farhan Gani, SE. Saat ini sudah bekerja di PT. Prosecur, anak kedua bernama Auliya Latifah Gani lulusan Analis Kesehatan UNIMUS dan sudah menikah dengan David Kukuh Habibullah seorang Prajurit TNI AL, serta anak ketiga bernama Rofi'ul Falah Gani yang saat ini menempuh pendidikan S1 di UNIMUDA Sorong Jurusan Ilmu Pemerintahan.

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : **KHATIPAH**

NIM : 223307010032

Program : S3-MPI UINKHAS Jember

Institusi : Pascasarjana UINKHAS Jember

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, Desember 2024

Saya Yang Menyatakan



KHATIPAH

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER