

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

**KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA
DI PONDOK PESANTREN AL JAUHAREN, FATHURRAHMAN DAN
BABUSSALAM Di PROVINSI JAMBI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Memperoleh

Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



AL HUDORI

NIM. 901201004

**PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTHAN THAHA
SAIFUDDIN JAMBI**

TAHUN 2024



@ Hak cipta milik UIN Sutha Jambi

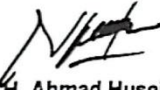
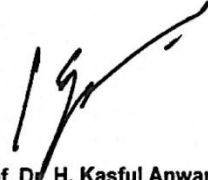
State Islamic University of Sulthan Thaha Saifuddin Jambi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Jember
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Jember

 KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTHAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI PASCASARJANA Jl. Arif Rahman Hakim Telanaipura Jambi, Tlp. (0741) 60731 Fax (0741) 60548 e-mail ppsiajams@yahoo.com	
Persetujuan Promotor Untuk Sidang Terbuka Disertasi	
nama : AL HUDORI NIM : 901201004 Judul : Kepemimpinan Kiai Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Al Jauharen, Fathurrohman dan Babussalam Di Jambi	
Promotor  Dr. H. Ahmad Husein Ritonga, MA	Co-Promotor  Prof. Dr. H. Kasful Anwar Us, M.Pd
Mengetahui, Wakil Direktur 	

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Jambi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI
PASCASARJANA

Jl. Arif Rahman Hakim Telanaipura Jambi, Tlp. (0741) 60731
Fax. (0741) 60548 e-mail ppsiainsts@yahoo.com

Jambi,

2024

Promotor : Prof. Dr. H. Ahmad Husein Ritonga, MA
Co-Promotor : Prof. Dr. H. Kasful Anwar Usman, M.Pd

Alamat: Pascasarjana UIN STS Jambi
Jln. Arief Rahman Hakim
Telanaipura Jambi

Kepada Yth
Bapak Direktur
Pascasarjana UIN STS Jambi
di-
Jambi

NOTA DINAS

Assalamu 'alaikum wr, wb.

Setelah membaca dan mengadakan perbaikan sesuai dengan persyaratan yang berlaku di Pascasarjana UIN STS Jambi, Maka kami berpendapat bahwa disertasi saudara Al Hudori, NIM. 901201004 dengan judul "**Kepemimpinan Kiai Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Al Jauharen, Fathurrohman dan Babussalam Di Jambi**" telah dapat diajukan untuk Ujian Sidang Tertutup pada program studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN STS Jambi.

Demikianlah yang dapat kami sampaikan, semoga bermanfaat bagi kepentingan agama, nusa dan bangsa.

Wassalamu 'alaikum wr, wb.

Promotor

Co-Promotor

Prof. Dr. H. Ahmad Husein Ritonga, MA

Prof. Dr. H. Kasful Anwar Usman, M.Pd

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Jamb
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Jamb



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTHAN THAHA SAIFUDDIN JAMBI
PASCASARJANA**

Jl. Arif Rahman Hakim Telanaipura Jambi, Tlp. (0741) 80731
Fax. (0741) 60548 e-mail. ppsiajinsts@yahoo.com

PENGESAHAN UJIAN TERBUKA

Ujian Terbuka Disertasi dengan judul : Kepemimpinan Kiai Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Al Jauharen, Fathurrahman dan Babussalam Di Provinsi Jambi, yang telah mengikuti ujian Ujian Tertutup di Pascasarjana UIN STS Jambi pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 16 Februari 2024
Jam : 08.00 – 10.00 WIB
Tempat : (Aplikasi Zoom) Online
Nama : Al Hudori
NIM : 901201004
Judul : Kepemimpinan Kiai Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Al-Jauharen, fathurrahman dan Babussalam Di Provinsi Jambi.

Telah di perbaiki sebagaimana hasil sidang di atas dan telah di terima sebagai bagian dari persyaratan mengikuti Ujian Terbuka pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Pascasaarjana UIN STS Jambi.

No	Nama	Tanda tangan	Tanggal
1	Prof..Dr. Risnita,M.Pd (Ketua Sidang)		
2	Prof. Dr. H. Ahmad Husein Ritonga, M.A (Promotor)		
3	Prof.Dr. H. Kasful Anwar Usman, M.Pd (Co-Promotor)		21/2 2024
4	Prof. Dr. H. Marwazi,M.Ag (Penguji)		28/02-2024
5	Prof. Dr. H. Mahmud,M.Si (Penguji)		26/2 2024.
6.	Dr. H. Muhammad Fadhil, M.Ag (Penguji)		

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suha Jambi

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Al Hudori
NIM : 901201004
Tempat/tgl lahir : Jambi, 12 Juli 1982
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam
Alamat : RT 05 Kelurahan Senaung Kec. Jambi Luar Kota
Kabupaten Muaro Jambi KP. 36361
HP : 082176587177
e-mail : alhudori.doni99@gmail.com

Dengan ini menyatakan bahwa sesungguhnya disertasi yang berjudul "Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren di Provinsi Jambi" adalah benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang telah disebut sumbernya sesuai dengan ketentuan berlaku. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka sepenuh saya akan bertanggung jawab sesuai dengan hukum yang berlaku di Indonesia dan ketentuan Pascasarjana UIN STS Jambi, termasuk pencabutan gelar yang saya dapat melalui disertasi ini.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jambi, 20 November 2024

Peneliti/Penulis



Al Hudori

901201004

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Kalijaga
2. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Kalijaga

MOTTO

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا
بَصِيرًا ﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat” (QS. An-Nisa’: 58)¹

¹ Departemen Agama R.I., Al-Qur’an dan Terjemahannya (Jakarta: Departemen Agama R.I., 2015), hal. 564.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya sederhana ini dipersembahkan kepada:

1. Yang mulia ibunda, Siti Aminah binti Alm Halimah dan ayahanda, Alm Mahmud bin Alm Husein
2. Yang mulia ibu mertua, Halimah tusa'diyah binti Abdul Majid dan ayah mertua, Alm Sulaiman
3. Istri tercinta Sarini;
4. Anak-anak tersayang, Ahmad Nauval, Mar'atussolihah;
5. Saudaraku, Alkhusairi, habibi;
6. Teman-teman S3 Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana UIN STS Jambi Angkatan 2023/2024.

ABSTRAK

Al Hudori, NIM. 901201004, Kepemimpinan Kiai Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia DI Pondok Pesantren Al-Jauharen, Fathurrahan, dan Babussalam. Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Negeri (UIN) Sultan Thaha Saifuddin Jambi, 2024.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran dan pemahaman mendalam mengenai kepemimpinan kiai dalam mengelola SDM di pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan Pendekatan kualitatif deskriptif, pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa: 1) Kepemimpinan kiai dalam pengelolaan SDM di pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam belum maksimal dikarenakan SDM yang ada belum terstandarisasi dengan baik, sarana dan fasilitas belum semuanya memenuhi standar yang layak sesuai amanah perundang-undangan, serta pengembangan, pembinaan profesi belum tertata dengan baik; 2) Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Kiai di pondok pesantren Al-Jauharen adalah model Kharismatik Tradisional-Rasional, di pondok pesantren Fathurrahman menggunakan model Kepemimpinan Legal-Formal. Sementara kepemimpinan Kiai di pondok pesantren Babussalam menggunakan model Kepemimpinan Paternalistik-Religius; 3) Pengelolaan SDM di tiga pondok pesantren tersebut dilakukan dengan berbagai tahapan: (a) Perencanaan, (b) Pengorganisasian, (c) Pelaksanaan, (d) Pengontrolan, (e) Penilaian; 4) (a) Kepemimpinan kiai dalam pengelolaan sumber daya manusia di pondok pesantren Al-Jauharen dilakukan dengan menjabarkan visi dan misi program kerja MSDM, memilih pendidik yang tepat pada setiap lini jabatan, meskipun sering terbentur pada familiritas; (b) Di pondok Fathurrahman, Kepemimpinan Kiai dalam pengelolaan SDM diawali dengan pemberian motivasi, komunikasi dan koordinasi dengan semua pihak untuk pengembangan diri; (c) Di pondok pesantren Babubssalam, kepemimpinan Kiai dalam pengelolaan sumber daya manusia terbatas karena sumber daya tidak memadai.

Kata kunci: Kepemimpinan Kiai, Pengelolaan SDM, Pondok Pesantren

ABSTRACT

Al Hudori, NIM. 901201004, Kiai Leadership in Human Resource Management of Islamic Boarding Schools Kiai Leadership in Human Resources Management at Al-Jauharen, Fathurrahan, and Babussalam. Islamic Education Management, Postgraduate Program of Sultan Thaha Saifuddin State University (UIN) Jambi, 2024.

The purpose of this research is to obtain an overview and in-depth understanding of the kiai's leadership in managing the human resources of Islamic boarding schools. This research used a descriptive qualitative approach, data collection was carried out using observation techniques, in-depth interviews, and documentation. The results of this study state that: 1) The leadership of kiai in managing the human resources of Islamic boarding schools in Jambi Province has not been effective because the existing human resources have not been standardized properly, facilities and facilities have not all met proper standards according to the mandate of the legislation, as well as development, professional development has not been well organized; 2) The leadership style used by the Kiai at the Al-Jauharen Islamic boarding school is the Charismatic Traditional-Rational model, at the Fathurrahman Islamic boarding school the Legal-Formal Leadership model is used. Meanwhile, Kiai leadership at the Babussalam Islamic boarding school uses the Paternalistic-Religious Leadership model; 3) HR management of Islamic boarding schools in Jambi Province is carried out at various stages: (a) Planning; (b) Organizing; (c) Implementation; (d) Controlling; (e) Assessment; 4) (a) Kiai's leadership in managing human resources in the Al-Jauharen Islamic boarding school is carried out by outlining the vision and mission of the HRM work program, selecting appropriate educators for each line of position, even though selring telrbelntur on familiritas; (b) In Fatthurahman Islamic boarding school, Kiai's leadership in managing human resources begins with providing motivation, communication and collaboration with all parties for self-development; (c) In Babussalam Islamic boarding school, Kiai's leadership in managing human resources is limited due to inadequate resources.

Keywords: Kiai Leadership, HR Management, Islamic Boarding School

خلاصة

إسلامية داخلية مدارس ثلاث في البشرية الموارد إدارة في كياهى قيادة في الدراسة هذه تبحث متعمق وفهم عامة نظرة على الحصول هو الدراسة هذه من الغرض. جامبي مقاطعة في كبيرة الإسلامية الداخلية للمدارس البشرية الموارد إدارة في كياهى لقيادة الملاحظة تقنيات خلال من البيانات جمع وتم ، وصفا نوعيا نهجا الدراسة هذه استخدمت . الهادفة العينات أخذ تقنيات باستخدام البحث موضوعات تحديد . والتوثيق المتعمقة والمقابلات للمدارس البشرية الموارد إدارة في كياهى قيادة تكن لم (1) يلي ما الدراسة هذه نتائج ذكرت بشكل توحيدها يتم لم الحالية البشرية الموارد لأن فعالة جامبي مقاطعة في الإسلامية الداخلية تنظيم يتم لم وكذلك ، القانون لولاية وفقا المناسبة المعايير جميعها المرافق تستوف ولم ، جيد على وتفصيلها جامبي مقاطعة في كياهى قيادة تحقيق يتم (2) . جيد بشكل المقاطعات تنمية الموارد إدارة تتم (3) . المنظمة عمل اتجاه تحدد التي العمل برامج وكذلك والرسالة الرؤية التخطيط؛ (أ) :مختلفة مراحل على جامبي مقاطعة في الإسلامية الداخلية المدارس في البشرية الموارد إدارة في كياهى قيادة (أ) (4) التقييم؛ (هـ) الرقابة؛ (د) التنفيذ؛ (ج) التنظيم؛ (ب) برنامج ورسالة رؤية تحديد خلال من تتم الداخلية الإسلامية الجوهرة مدرسة في البشرية على ،الوظائف خطوط من خط لكل المناسب المعلمين واختيار ،البشرية الموارد إدارة عمل ،الإسلامية الداخلية الرحمن فتح مدرسة في (ب) ؛الأسرة على تيلر بلنتور سلينج أن من الرغم جميع مع والتعاون والتواصل التحفيز بتوفير البشرية الموارد إدارة في الكياهى قيادة تبدأ في الكياهى قيادة ،الإسلامية الداخلية السلام باب مدرسة في (ج) الذات؛ لتطوير الأطراف الموارد كفاية عدم بسبب محدودة البشرية الموارد إدارة

الإسلامية الداخلية المدرسة ، البشرية الموارد إدارة ، كياهى قيادة :الرئيسة الكلمات

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT, yang mengatur sekalian alam, yang telah melimpahkan karunia dan rahmat-Nya, serta telah memberikan kekuatan dan kemampuan kepada peneliti dalam menyelesaikan disertasi ini. Shalawat salam semoga tetap tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. Karya tulis dalam bentuk disertasi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh Gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan laporan hasil penelitian disertasi ini belum sempurna, baik secara metodologi maupun secara analisis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran konstruktif dari pembaca.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu demi kelancaran dalam penyelesaian karya ini, kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. As'ad Isma, M.Pd selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi
2. Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Syukri SS., M. Ag selaku Direktur dan Bapak Dr. Badarussyamsi, S. Ag., MA selaku Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
3. Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Husein Ritonga. MA selaku Promotor dan bapak Prof. Dr. H. Kasful Anwar., M.Pd, selaku Co. Promotor yang telah memberikan banyak masukan dan arahan kepada penulis dalam penyelesaian disertasi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
5. Bapak dan Ibu Staf Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
6. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi
7. Semua pihak yang terlibat dalam penelitian ini yang tidak dapat disebut satu persatu.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Peneliti menyadari masih terdapat kekurangan dalam tulisan ini, saran dan kritikan guna penyempurnaan disertasi ini, akan peneliti terima, semoga disertasi ini dapat berguna bagi pembaca sekalian. Akhirnya peneliti ucapkan terima kasih.

Jambi, 20 November 2023

Peneliti/Penulis

Al Hudori

901201004

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR LOGO	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PROMOTOR	iii
HALAMAN NOTA DINAS	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
خلاصة	xi
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
TRANSLITERASI	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	26
C. Fokus Penelitian	26
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	27
BAB II LANDASAN TEORI DAN PENELITIAN YANG RELEVAN	
A. Landasan Teori	28
B. Penelitian yang Relevan	77
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	90
B. Situasi Sosial dan Subjek Penelitian	92
C. Jenis dan Sumber Data	94
D. Teknik Pengumpulan Data	97

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suttha Jambi

E. Teknik Analisis Data.....	103
F. Uji Kepercayaan Data	108
G. Rencana dan Waktu Penelitian	111

BAB IV DESKRIPSI LOKASI, TEMUAN PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian	113
B. Hasil Penelitian	149
C. Analisis Hasil Penelitian	231

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	269
B. Implikasi	272
C. Rekomendasi	278

DAFTAR PUSTAKA..... 282

CURRICULUM VITAE

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, Fathurrohman Kabupaten Batanghari Baabussalam Kabupaten Tebo	25
Tabel 4.1	Keadaan Tenaga Kependidikan (Karyawan) di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi.....	120
Tabel 4.3	Keadaan Santri di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi	121
Tabel 4.4	Keadaan Fasilitas di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi.....	122
Tabel 4.5	Keadaan Sarana di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi.....	124
Tabel 4.6	Keadaan Santri di Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari	135
Tabel 4.7	Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batang Hari	136
Tabel 4.8	Aktivitas Santri di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batang Hari.....	139
Tabel 4.9	Sarana dan Fasilitas di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batang Hari.....	143
Tabel 4.10	Identitas Pondok Pesantren Baabussalam Kab. Tebo	147
Tabel 4.11	Keadaan Santri Pondok Pesantren Baabussalam Tebo...	148
Tabel 4.12	Keadaan Pendidik di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Bungo	149

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Kalijaga

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Data Pesantren Provinsi Jambi	4
Gambar 2.1	Model Umum Konsep Kepemimpinan Immanuel Kant 1990...	38
Gambar 2.2	Model Kuadran Kepemimpinan	39
Gambar 2.3	Model Kepemimpinan Likert (Usman, 2013)	40
Gambar 2.4	Model Hubungan Manajemen dan Kepemimpinan	56
Gambar 2.5	Model Hubungan Kepemimpinan dan Tugas Manajemen/Pengelolaan	57
Gambar 2.6	Model Empat Proses Utama dalam Mengelola	60
Gambar 2.7	Model Proses Perencanaan SDM	65
Gambar 2.8	Model Teori isi dari Motivasi	70
Gambar 2.9	Model Proses Motivasi	71
Gambar 2.10	Model Proses Dasar Motivasi	71
Gambar 2.11	Model Pengawasan dalam Organisasi	73
Gambar 4.1	Hierarki Maslow tentang Motivasi	268
Gambar. 5.1	Model Kepemimpinan Kiai dalam Mengelola SDM (Sumber Daya Manusia) Pondok Pesantren	283

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

TRANSLITERASI

ARAB	LATIN	ARAB	LATIN	ARAB	LATIN
ا	“	ز	Z	ق	Q
ب	B	س	S	ك	K
ت	T	ش	Sy	ل	L
ث	Th	ص	S	م	M
ج	J	ض	Sh	ن	N
ح	H	ط	T	و	W
خ	Kh	ظ	Zh	ه	H
د	D	ع	“	لا	“
ذ	Dz	غ	Gh	ء	H
ر	R	ف	P	ي	Y

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Secara terminologis, Pesantren merupakan institusi sosial keagamaan yang menjadi wahana pendidikan bagi umat Islam yang ingin mendalami ilmu-ilmu keagamaan.² Pesantren berasal dari bahasa Sanskerta yang berarti tempat berkumpulnya orang-orang yang mencintai ilmu pengetahuan dan kebijaksanaan. Mereka yang belajar disebut santri, yang mengajar disebut guru.³ Pesantren selain dipahami sebagai tempat kegiatan pengajian dan pengajaran keagamaan, ia juga dapat dipahami sebagai institusi atau lembaga. Sebagai institusi, di dalam pesantren terdapat berbagai elemen, seperti masjid, pondok, kiai, santri, dan kitab klasik yang diajarkan.⁴

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang memiliki sejarah panjang dan unik⁵. Secara historis, pesantren termasuk pendidikan Islam yang paling awal dan masih bertahan sampai sekarang. Berbeda dengan lembaga-lembaga pendidikan yang muncul kemudian, pesantren telah sangat berjasa dalam mencetak kader-kader ulama, dan kemudian berperan aktif dalam penyebaran agama Islam. Namun, dalam perkembangannya pesantren telah mengalami transformasi yang mungkin menyebabkan kehilangan identitas jika nilai-nilai tradisionalnya tidak dilestarikan⁶. Salah satu tradisi agung (*great tradition*).

²Zainul Mun'im dalam Iu Ruslana, *Ilmu Agama dan Umum di Pesantren Salafi dan Modern*, Jurnal Mimbar Studi XXXVI, no. 1 (Januari – Juni 2012): 100, <https://adocs.tips>

³ Komaruddin Hidayat (edit), *Dari Pesantren untuk Dunia* (Jakarta: PPIM UIN Syarif Hidayatullah & Prenada Media Group, 2016), xviii.

⁴ Ading Kusdiana, *Sejarah Pesantren* (Bandung: Humaniora, 2014), 1.

⁵ Taqiyudin, Yasa, Syafe'i. Syafe'i, and A. Fathurrohman. *Peran Pesantren Sebagai Basis Penanaman Nilai Karakter Religius Dan Kemandirian Di Pesantren Al-Ittihad Kabupaten Cianjur Jawa Barat*. Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi 1.2 (2021): 72-79.

⁶ Pither, Muhammad Arif. *Lembaga Pendidikan Pesantren di Indonesia*. Jurnal Sipatokkong Bpsdm Sulsel 3.4 (2022): 239-249.

Pesantren di era globalisasi adalah pesantren yang bisa memodifikasi antara kebutuhan masyarakat dengan tujuan pesantren sebagai lembaga pembinaan dan pemberdayaan umat⁷. Tentunya, untuk mewujudkan hal ini, pesantren harus bertolak pada paradigma yang digunakan dan melakukan pembaharuan terhadap kekurangan-kekurangannya, termasuk pengelolaan SDM Pondok Pesantrennya. Pesantren tidak hanya membekali para santri dengan ilmu-ilmu keislaman tetapi telah membelajarkan keterampilan yang bersifat aplikatif dan siap kerja⁸.

Sebuah pesantren pada dasarnya adalah sebuah asrama pendidikan Islam tradisional di mana santrinya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang (atau lebih) guru yang lebih dikenal dengan sebutan kiai. Asrama untuk para santri berada dalam lingkungan kompleks pesantren di mana pemimpin pondok pesantren bertempat tinggal yang juga menyediakan masjid untuk beribadah, ruangan untuk belajar, dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya.⁹ Asrama menjadi salah satu ciri khas dari lembaga pendidikan pesantren.

Pesantren menurut KH. Imam Zarkasyi¹⁰ adalah lembaga pendidikan agama Islam dengan sistem asrama atau pondok, dimana kiai sebagai figur sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan menjawabnya, dan pengajaran agama Islam di bawah bimbingan kiai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya. Maka kiai, santri, masjid, pondok atau asrama, dan pendidikan agama Islam adalah unsur penting dalam pesantren.¹¹

Lihat unsur penting dalam pesantren yang disebutkan di atas, terjadi perbedaan di mana KH. Imam Zarkasyi tidak menganggap kitab kuning sebagai sesuatu yang pokok seperti halnya pesantren tradisional. Berbagai

⁷ Jamaluddin, Muhammad. *Metamorfosis pesantren di era globalisasi*. KARSA: Jurnal Sosial Dan Budaya Keislaman (2012): 127-139.

⁸ Maarif, Darul. *Kontekstualisasi Ekonomi Kreatif Partisipatif Menuju Kemandirian Pesantren*. At-Tasyri': Jurnal Hukum dan Ekonomi Syariah 1.02 (2020): 8-16.

⁹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011), 79-80.

¹⁰ Salah satu pendiri Pondok Pesantren Modern Gontor yang dikenal Trimurti.

¹¹ Anonim, *Serba Serbi Pondok Modern Darussalam Gontor* (Ponogoro: Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, 1997), 1-2.

karakter dan keunikannya, karena keunikannya itu maka pesantren hadir dalam berbagai situasi dan kondisi dan hampir dapat dipastikan bahwa lembaga ini, meskipun dalam keadaan yang sangat sederhana dan karakteristik yang bervariasi, tidak pernah mati¹². Demikian pula semua komponen yang ada di dalamnya seperti kiai atau ustad serta para santri selalu mengabdikan diri untuk kelangsungan pesantren, tentu saja ini tidak dapat diukur dengan standar sistem pendidikan modern dimana tenaga pengajarnya dibayar, karena jerih payahnya, dalam bayaran dalam bentuk material. Dengan begitu, pesantren tentu saja tidak bisa dilepaskan dari sistem pendidikan nasional Indonesia.

Kehadiran lembaga ini mengalami pertumbuhan dan perkembangan di Indonesia secara umum. Jumlah pesantren di Indonesia telah mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Berdasarkan data statistik Departemen Agama RI, pada tahun 1977 jumlah pesantren tercatat 4.195 dengan jumlah santri 677.348 orang. Pada tahun 1981 jumlah pesantren naik menjadi 5.661 dengan jumlah santri 938.397 orang. Di tahun 1985 meningkat menjadi 6.239 pesantren dan jumlah santri sebanyak 1.084.801 orang. Pada tahun 1997 pesantren tercatat sejumlah 9.388 dengan santri berjumlah 1.770.768 orang. Selanjutnya di tahun 2001 pesantren berjumlah 11.312 dengan santri 2.737.805 orang. Kemudian pada tahun 2004 pesantren mencapai 14.647 dengan jumlah santri 3.289.141 orang. Pada tahun 2011 pertumbuhan pesantren sangat signifikan dengan 27.218 pesantren dengan jumlah santri 3.642.738 orang. Selanjutnya dari data terakhir tahun 2018 pesantren mengalami pertumbuhan terus-menerus menjadi 32.201 pesantren dengan jumlah santri 4.311.234.¹³

Perkembangan pendidikan agama di Provinsi Jambi saat ini mengalami kemajuan yang cukup signifikan. Dari data yang ada, jumlah pendidikan khususnya lembaga pondok pesantren, Provinsi Jambi saat ini memiliki 185

¹² Jaya, Farida. *Pesantren Dan Madrasah Dalam Sistem Pendidikan Indonesia: Analisa Arah Perkembangan*. Tazkiya 6.2 (2017): 1-26.

¹³ Dokumentasi Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi Setditjen Pendis Kemenag RI, 2018, 2 November 2018.

Ponpes yang tersebar di 11 Kabupaten/Kota¹⁴. Pesantren sebagai institusi (lembaga) pendidikan merupakan wadah tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis¹⁵. Dalam kaitannya, pesantren adalah tempat yang bukan hanya sekadar tempat berkumpul ustadz/ustazah dan murid, melainkan berada pada satu tatanan yang rumit dan saling berkaitan. Oleh karena itu, pesantren dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan lebih baik.

Pesantren merupakan salah satu khazanah keilmuan yang memiliki keunikannya sendiri untuk dikaji dari berbagai aspek dan sudut pandang.¹⁶ Keberadaannya sebagai model lembaga pendidikan virtual di Indonesia telah mengalami perkembangan dengan berbagai metamorfosisnya, meski tidak sampai kehilangan jatidirinya yang substantif dalam relasi santri–kiai. Kedudukan kiai adalah unsur penting dalam pesantren dalam kapasitasnya sebagai perancang (arsitektur), pendiri dan pengembang (developer), sekaligus sebagai sosok pemimpin dan pengelola (leader dan manager) pesantren.¹⁷

Dalam memimpin pesantren, kiai menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain, sesuai dengan kondisi sosial budaya masyarakatnya. Mastuhu, dari hasil penelitiannya terhadap enam pesantren berkaitan dengan gaya kepemimpinan, mengkategorikan beberapa gaya kepemimpinan di dalamnya; karismatik keagamaan (karismatik), karismatik keilmuan (rasional), otoriter-kelibatkan, dan *laissez-faire*.¹⁸ Dalam hal ini, Masduhu mendefinisikan gaya kepemimpinan dalam

¹⁴ <https://jambi.kemenag.go.id>, diakses pada 16 Januari 2024, pukul 21.00 WIB.

¹⁵ Mahmudah, Aminatul. *Institusi-institusi Pendidikan dan Transmisi Ilmu: Masjid, Madrasah, dan Lembaga Pendidikan*. Rihlah: Jurnal Sejarah dan Kebudayaan 9.2 (2021): 64-78.

¹⁶ Kusdiana, Ading. *Sejarah Pesantren: Jejak, Penyebaran, dan Jaringannya di Wilayah Priangan (1800-1945)*. Humaniora, 2014.

¹⁷ Mardiyah, *Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Yogyakarta: Aditya Media Publising, 2013), 55.

¹⁸ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 2011), 86.

pesantren sebagai "seni" memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan pesantren.¹⁹

Bagi pondok pesantren tradisional, kegiatan pelaksanaan, implementasi, dan evaluasi kurikulum merupakan kegiatan yang belum populer di kalangan pesantren yang mengelola pesantren. Kegiatan pendidikan di pesantren tradisional pada umumnya merupakan hasil improvisasi dari seorang kiai secara intuitif yang disesuaikan dengan perkembangan pesantrennya²⁰ Kegiatan organisasi pesantren dalam pengelolaan SDM yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas, sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, lulusan pesantren diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada pembangunan suatu bangsa.

Sebagai organisasi, pesantren merupakan suatu sistem terbuka, pesantren tidak mengisolasi diri dari lingkungannya, karena memiliki hubungan (relasi) dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal pesantren dan bekerja sama. Fungsi utama dari pemimpin adalah menentukan visi, misi, strategi, dan tujuan sistem sosial dan membuat keputusan dalam upaya merealisasikan keempat hal tersebut. Oleh karena itu, pembuatan keputusan merupakan fungsi penting dalam kepemimpinan.²¹ Pendapat lain menyatakan bahwa efektivitas dan efisiensi erat kaitannya dengan kualitas, sebagai suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan.²²

¹⁹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, 80.

²⁰ Aly, *Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren: Telaah terhadap Kurikulum Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hal. 8.

²¹ Muntholib, dkk, *Akuntabilitas Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jambi: Literasiologi, 2019), hal. 01.

²² Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apa Apa Kepemimpinan Abnormal Itu?* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hal. 36.

Dewasa ini, pesantren tidak hanya didukung oleh sistem madrasah dan sekolah-sekolah formal umum (Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas atau jalur Perguruan Tinggi).²³ Bidang ekonomi menjadi salah satu fokus pengembangan pesantren, terutama untuk menolong mandiri pesantren secara kelembagaan, diantaranya diwujudkan dengan mendirikan badan usaha milik pesantren (BUM). Badan ini sekaligus berfungsi sebagai profit center serta tempat pendidikan dan pelatihan (training center) keterampilan kewirausahaan bagi santri sebagai bekal hidup ketika turun ke masyarakat.²⁴

Pesantren dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan oleh orang-orang profesional²⁵. Lebih dari itu, kegiatan organisasi pesantren mengelola sumber daya manusia (SDM) yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas, sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, lulusan pesantren diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada pembangunan suatu bangsa²⁶. Sebagai organisasi, pesantren merupakan suatu sistem terbuka, pesantren tidak mengisolasi diri dari lingkungannya, karena memiliki hubungan-hubungan (relasi) dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal pesantren dan bekerja sama. Suatu organisasi kembali berlangsung apabila tujuan dari organisasi itu tercapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan.²⁷

Pendapat lain menyatakan suatu yang dikatakan efektif, apabila mencapai sasaran yang tepat, dapat mempengaruhi apa yang dirasakan. Orang yang jelas lebih cenderung melihat dalam organisasi daripada yang tidak. Jadi, juga sangat menarik atau tidak menarik individu. Kebaruan,

²³ Sukamto, *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren* (Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 2010), 49.

²⁴ Suryadharma Ali, *Paradigma Pesantren Memperluas Horizon Kajian dan Aksi* (Malang: UIN Maliki Press, 2013), 110-111.

²⁵ Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3.1 (2022): 1-12.

²⁶ Rosyada, Dede. *Madrasah dan Profesionalisme Guru dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah*. Kencana, 2017. 4.

²⁷ Suyadi Prawiro Setoso, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 2009), 28.

gerak, suara, ukuran, dan atribut lain dari bentuk target jalannya kita melihatnya.²⁸ Sementara Monier berpendapat bahwa, pada sisi lain, menjadi kemampuan untuk memilih sasaran hasil sesuai.²⁹

Pesantren sangat terkait atau identik dengan koleganya yaitu kiai sebagai pemimpin pondok pesantren. Ia merupakan pemimpin sentral di pesantren. Namun seiring perkembangan zaman, kiai mulai membuka diri dengan gaya kepemimpinan kolektif, di sini seharusnya disebut pemimpin. Suatu model kepemimpinan kolektif. Pemimpin berasal dari kata pimpin yang berarti melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan. Mengutip Velithzal Rivai Zainal, dkk.³⁰ mengutip pendapat sejumlah ahli bahwa pemimpin menurut: 1) Darvis and Fillely, adalah seseorang (atau sekelompok orang) menduduki posisi manajerial atau menjalankan pekerjaan memimpin, 2) Robert Tannenbaum, adalah mereka yang menggunakan kewenangan formal untuk mengorganisasi, mengarahkan dan mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikolordisinasi demi mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang perlu dimiliki oleh semua orang pemimpin dalam menggerakkan seluruh sumbdaya organisasi terutama sumber daya manusianya untuk melakukan apa yang diharapkan. Kemampuan inilah yang akan menentukan bahwa semua orang pemimpin tersebut baik dan tidaknya.³¹ Kepemimpinan berlangsung di dalam sebuah organisasi yang dalam arti statis merupakan wadah dalam bentuk suatu struktur organisasi. Di dalam struktur itu terdapat unit-unit kerja sebagai hasil kegiatan pengorganisasian berupa pembidangan dan

²⁸ Angelo Kinicki, Nina Cole, Victoria Digby, Natasha Koziol Robert Kreitner *Organizational Behaviour, Third CDN Edition-McGraw-Hill Ryerson Higher Education* (New York: 2010), 33.

²⁹ Peter F. Drucker dikutip Moenir, *Manajemen Umum di Indonesia* (Bandung: Alfabeta, 2009), 166.

³⁰ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Islamic Management* (Yogyakarta: BPFE, 2013), 292.

³¹ Kasful Anwar US, *Kepemimpinan Pesantren: Menawarkan Model Kepemimpinan Kolektif dan Responsif* (Jambi: Sulthan Thaha Press, 2011), 16.

pembagian pekerjaan dengan mengelompokkan pekerjaan (tugas-tugas) sejenis atau serumpun dalam satu unit kerja.³²

M. Ngalim Purwanto mengutip beberapa definisi kepemimpinan dari Prajudi Atmosudirdjo sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan kelinginan pada kelompok orang-orang untuk mengikuti atau mengontrolkannya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu.
2. Kepemimpinan adalah suatu seni, kelsanggupan atau teknik untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendaki, membuat mereka antusias atau berselangat untuk mengikuti atau bahkan berkorban untuknya.
3. Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu bentuk persuasi suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, sehingga membuat tanpa adanya rasa takut mau bekerja sama untuk mewujudkan dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi.³³

Wayne H.Hoy dan Cecil G. Miskell, mengartikan tentang kepemimpinan adalah proses sosial dengan individu atau kelompok yang mempengaruhi tujuan bersama.³⁴ Dari definisi kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah kelinginan orang untuk mengontrol dan mengikuti apa yang diinginkan oleh semua orang pemimpin tersebut. Kepemimpinan merupakan sebuah kekuatan, perumusan dan proses yang bersifat untuk mempengaruhi suatu kelompok. Adapun indikator-indikator dari kepemimpinan yang telah disebutkan di atas adalah pertama dengan adanya kepemimpinan diharapkan adanya pengaruh yaitu

³² Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: UPI dan Alfabeta, 2011), 83.

³³ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2012), 25-26.

³⁴ Hoy, Wayne H. dan Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktik*, terj. Daryatno & Rianayati K. Pancasari (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 26-27.

berupa teladan, kewibawaan dan kecakapan dari kiai. Kedua, memperlakukan informasi yang baik yang diterima oleh bawahannya, sehingga bawahannya mengerti dan dapat melaksanakan tujuan organisasi. Ketiga, pengambilan keputusan. Keempat, semua orang pemimpin harus bisa memotivasi bawahannya dengan memberikan penghargaan, sehingga membuat mereka merasa termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan ikhlas antusias dan senang hati³⁵.

Kedudukan kiai tidak bisa diwarisi begitu saja oleh generasi atau keturunannya, karena pribadi yang dinamis atau keluar-biasaan dan karisma merupakan suatu manifestasi dari kemampuan-kemampuan individual yang karismatik³⁶. Kiai tidak hanya diartikan kiai saja. Kiai bisa terdiri kiai, *mudir* dan *wakil mudir* untuk tiga jenjang yaitu Ibitidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah, Salafiyah, dan Khalafiyyah. Selanjutnya dalam surat Al-A'raf ayat 10 juga Allah menjelaskan lebih lanjut bahwa:

تَشْكُرُونَ مَا قَلِيلًا مَّا قَلِيلًا مَّا قَلِيلًا فِيهَا لَكُمْ وَجَعَلْنَا الْأَرْضَ فِي مَكْنَكُمْ وَلَقَدْ

“Sesungguhnya Kami telah menempatkan kalian di bumi, dan Kami adakan bagi kalian di atasnya sumber-sumber kehidupan ...” (Q.S. Al-A'raf: 10).³⁷

Dalam tafsir Ibnu Katsir, tafsiran dari ayat di atas adalah Allah SWT mengingatkan hambanya untuk bersyukur atas apa yang telah Allah karuniakan kepada mereka. Bahwasanya Allah menjadikan bumi sebagai tempat tinggal dan menciptakan gunung-gunung serta sungai-sungai di atasnya, serta menjadikan rumah dan tempat tinggal bagi manusia untuk menikmati manfaatnya. Kemudian Allah menundukkan awan bagi manusia untuk mengeluarkan rezeki darinya. Dan Dia menciptakan kehidupan bagi mereka, yakni masa pelancaran dan sumber daya untuk bekerja dan berdagang, serta membuat berbagai macam sarana kehidupan. Akan

³⁵ Rofiq, Ainur. *Konseling Kiai terhadap Manajemen Pesantren*. CONSEILS: Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam 2.1 (2022): 14-39.

³⁶ Takdir, Mohammad. *Modernisasi kurikulum pesantren*. IRCiSoD, 2018.

³⁷ Q.S. Al-A'raf/ 7: 10.

tetapi, kebanyakan dari mereka sangat sedikit yang bersyukur atas karunia yang melimpah ini.³⁸

Allah SWT juga menjelaskan pada ayat di atas bahwa salah satu dari banyak karunia yang telah dianugerahkan kepada hamba-Nya adalah Dia telah menyediakan bumi ini sebagai tempat tinggal dan berkarya di atasnya, dengan batasan-batasan yang telah ditetapkan oleh Allah SWT³⁹. Kemudian diperlengkap-Nya dengan berbagai macam perlengkapan lain agar manusia dapat hidup di atas bumi ini dengan sejahtera, tenang, dan puas. Seperti tumbuh-tumbuhan yang memiliki beragam jenisnya, binatang-binatang, baik yang dapat dimakan maupun yang tidak, burung-burung di udara maupun di darat, ikan-ikan di laut, danau, serta tempat-tempat penangkaran ikan lainnya, air tawar untuk diminum dan berbagai keperluan lainnya, minuman dan makanan yang bermacam rasa dan baunya untuk memenuhi selera masing-masing, bahkan segala sesuatu yang ada di bumi ini ditujukan bagi manusia.

Peran kiai diwujudkan dengan sikap dan gaya kepemimpinan yang fleksibel, jujur, terbuka menerima kritik dan gagasan/ide baru, demokratis, bertanggung jawab terhadap tugas, berorientasi pada prestasi, keseimbangan (egaliter), mampu menerima arahan dan bimbingan yang dibutuhkan warga pesantren, serta menjadikan diri sebagai panutan dan teladan di pesantren.⁴⁰

Bila dipelajari studi-studi tentang pemimpin pondok pesantren dan perubahan sosial, maka pemimpin pondok pesantren memiliki tiga fungsi: Pertama, sebagai agen budaya, pemimpin pondok pesantren menyalurkan dirinya sebagai penjaga budaya yang datang dari masyarakat. Kedua, pemimpin pondok pesantren sebagai mediator, yaitu dapat menjadi

³⁸ <http://www.ibnukatsironline.com/2015/05/tafsir-surat-al-araf-ayat-10.html>, diakses pada 11 November 2023

³⁹ Ibrahim, Sulaiman. *Pelestarian Lingkungan Hidup Dalam Perspektif Al-Qur'an: Kajian Tafsir Maudu'iy*. Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner 1.1 (2016): 109-132.

⁴⁰ Iskandar Agung & Yufriawati, *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis antara Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas* (Jakarta: Bestari Buana Murni, 2013), 96.

penghubung antara kepentingan dari berbagai segmen masyarakat, terutama kelompok elit dengan masyarakat. Ketiga, sebagai makelar budaya dan mediator, pemimpin pondok pesantren menjadi penjaga budaya dan sekaligus sebagai penghubung berbagai kepentingan masyarakat.⁴¹

Pemimpin pondok pesantren memiliki banyak peran dalam perubahan sosial dan budaya, dan agar lebih efektif maka diperlukan kompetensi-kompetensi khusus yang menuntut pemimpin pondok pesantren pada tujuan yang benar.⁴² Kompetensi yang harus ada antaranya pengetahuan agama yang luas, kemampuan komunikasi yang efektif, kemampuan teknis yang memadai, dan kemampuan manajerial yang handal.⁴³ Kemampuan yang terakhir ini terkadang sering tidak menjadi prioritas bagi sebagian pemimpin pondok pesantren, meskipun hal ini sangat membantu dengan kehadiran pemimpin lain seperti kepala madrasah-kepala madrasah atau mudir pondok yang diangkat kiai. Karena itu, kompetensi manajerial yang handal dapat menghasilkan profesionalitas sumber daya manusia yang bekerja di pondok pesantren agar lebih produktif dan inovatif.

Perlu disadari oleh pemimpin pondok pesantren bahwa akumulasi pengetahuan tidak akan terlihat ketika tidak digunakan untuk menghasilkan kegiatan yang berguna yang dapat meningkatkan fungsi organisasi.⁴⁴ Akumulasi pengetahuan saja tidak cukup untuk membangun pondok pesantren masa depan. Oleh karena itu, diperlukan kerja nyata dalam

⁴¹A. Halim, dkk., *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2009), 79-80.

⁴² Hafid, Moh. *Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dan Madrasah Di Lingkungan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo*. Jurnal Pendidikan Islam Indonesia 1.2 (2017): 293-314.

⁴³ Hadiansah, Dede. *Pengaruh Kompetensi Manajerial Dan Supervisi Akademik Direktur Terhadap Mutu Pendidikan Pada Pondok Pesantren Modern Darul Ma'Arif Indramayu*. Edum Journal 3.2 (2020): 120-130.

⁴⁴O'Brien, Emma, et.al., *Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods* (Hershey, New York: Information Science Reference (an Imprint of IGI Global, 2011), 120.

bentuk pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen di lingkungan pondok pesantren.

Baik atau buruknya sebuah pondok pesantren lebih banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan sebagai pengelolanya dan kemampuan guru sebagai pelaksananya. Oleh karena itu, kiai dalam hal ini setidaknya harus menguasai baik kepemimpinannya untuk menyusun program kegiatan pondok pesantren, menetapkan prosedur mekanisme kerja, melaksanakan monitoring, evaluasi, supervisi, dan membuat laporan kegiatan pondok pesantren, serta meningkatkan dan memantapkan disiplin guru dan santri.⁴⁵

Keberhasilan atau kegagalan pendidikan dan pembelajaran di pondok pesantren sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dalam mengelola setiap komponen pondok pesantren (who is behind the school). Kompetensi kiai tersebut terutama terkait dengan pengetahuan dan pemahaman kiai terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang diberikan kepadanya.⁴⁶

Kepemimpinan kiai terkadang mengalami masalah. Menurut Mujamil Qolmar, kebiasaan pengelolaan serba manual dan serba informal ini pada akhirnya mengurangi atau bahkan menghilangkan kewenangan struktur yang ada di bawah posisi pemimpin pondok pesantren dan menurunkan kredibilitas para pengambil kendali yang berada di bawah pemimpin pondok pesantren dalam kapasitasnya sebagai manajer madya atau manajer rendah. Tidak jarang terjadi, misalnya, kewenangan kepala madrasah aliyah yang ada di dalam pondok pesantren dilanggar. Dari segi struktural, seharusnya posisi kiai sebagai manajer, tetapi dalam realitasnya bekerja sebagai staf. Hal ini merupakan celah awal kekacauan atau ujian bagi kiai. Kelemahan akan semakin mencuat ketika salah seorang staf di pondok pesantren berselisih, misalnya, mengambil kebijakan yang merugikan lembaga tanpa sepengetahuan dirinya, hanya karena ada restu dari

⁴⁵ Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 314.

⁴⁶ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 5.

pemimpin pondok pesantren. Kejadian semacam ini sering terjadi, dan menunjukkan bahwa manajemen struktural di lingkungan pondok pesantren sama sekali tidak dipahami, apalagi dilaksanakan.⁴⁷

Kiai yang semula kaku, melakukan reformasi dirinya menjadi kiai yang relatif, sehingga menciptakan iklim pondok pesantren yang demokratis yang dapat mengakomodir aspirasi seluruh warga pondok pesantren. Peran kiai mulai dari pejabat formal sampai pada pemimpin administrasi pondok pesantren serta kompetensi yang harus dikembangkan oleh kiai, maka sebenarnya tugas dan tanggung jawab sebagai kiai cukup berat. Kiai bertanggung jawab (akuntabel) dalam kegiatan pengelolaan lembaganya seperti kurikulum, ketenagaan, sarana dan prasarana serta perubahan sistem lainnya. Allah berfirman dalam Al-Qur'an sebagai berikut ini:

يُوقِنُونَ بِآيَاتِنَا وَكَانُوا صَبْرُوا لَمَّا بِأَمْرِنَا يَهْدُونَ أَمَةً مِنْهُمْ وَجَعَلْنَا

“Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami” (Q.S. As-Sajadah:24).

Penafsiran ayat di atas menurut Ibnu Katsir, A'immah (para pemimpin), adalah jamak dari imam⁴⁸. Maknanya adalah panutan atau contoh yang diikuti baik dalam kebaikan maupun keburukan. Namun yang dimaksud di dalam ayat ini adalah panutan dan petunjuk dalam hal kebaikan. Asy-Syaikh Abdurrahman bin Nashir As-Sa'di berkata: Mereka adalah ulama yang memahami syariat. يَهْدُونَ Mereka mengajak, memberi hidayah kepada dirinya dan kepada orang lain. بِأَمْرِنَا Berdasarkan perintah Kami, kepada mereka. Al-Imam Ath-Thabari rahimahullahu berkata: “Berdasarkan izin Kami dan Kami kuatkan mereka.”

Ibnu Katsir rahimahullahu berkata: “Ketika mereka (ahli kitab) bersabar terhadap perintah-perintah Allah dan meninggalkan larangan-larangan-

⁴⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga. 2007), 60-61.

⁴⁸ Muhammad, Muhammad. *Tafsir Ayat-Ayat Tentang Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan Islam*. Almufida: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman, 2017, 2.1.

Nya, membenarkan para rasul-Nya, serta mengikuti apa-apa yang dibawa mereka, sehingga di antara mereka ada yang menjadi pemimpin yang selalu membimbing kepada kebenaran berdasarkan aturan Allah, mengajak kepada kebaikan, bermaruf dan nahi mungkar. Namun jika mereka mengubah agamanya dan menakwilkan maknanya, kedudukan ini pun dihilangkan dari mereka. Hati mereka kemudian berubah menjadi keliru, mereka ubah firman-firman-Nya dari tempat yang semestinya. Maka lenyaplah amalan shalih dan aqidah yang benar.⁴⁹

Asy-Syaikh Abdurrahman bin Nashir As-Sa'di rahimahullahu berkata: "Kami menjadikan mereka, yakni kalangan Bani Israil, sebagai pemimpin yang membimbing berdasarkan aturan Kami. Mereka adalah para ulama yang memahami syariat dan jalan-jalan hidayah. Mereka mendapat petunjuk dan membimbing orang lain dengan petunjuk itu. Maka kitab yang diturunkan kepada mereka adalah hidayah. Dan kaum mukminin dari mereka terbagi menjadi dua: para pemimpin yang membimbing berdasarkan aturan Allah, dan para pengikutnya yang terbimbing oleh mereka.

Adapun yang pertama: derajatnya lebih tinggi -setelah derajat kenabian dan ke-rasulan- yaitu derajat para shiddiqin. Mereka mencapai derajat mulia ini di saat mereka bersabar untuk selalu belajar dan mengajar, berdakwah menuju jalan Allah, dan bersabar dalam menghadapi berbagai gangguan di jalan-Nya. Serta mereka menjauhi diri dari berbagai kemaksiatan dan terlena dalam buaian syahwat. وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ "Dan mereka selalu yakin dengan ayat-ayat Kami," Yaitu mereka mencapai derajat iman terhadap ayat-ayat Allah menuju derajat yakin, yaitu ilmu yang sempurna yang menghasilkan amalan. Mereka mencapai derajat yakin, disebabkan karena mereka belajar dengan benar dan mengambil berbagai permasalahan dari dalil-dalilnya. Maka mereka selalu mempelajari berbagai permasalahan dan berdalil dengan nya, dengan berbagai macam bukti, sehingga mencapai

⁴⁹ Tafsir Alqur'an Dalam Tafsir Ibnu Katsir, 3/464

keyakinan. Maka dengan kesabaran dan keyakinan, kepemimpinan agama akan diperoleh.

Ibnu al-Qayyim rahimahullah berkata: “Dengan kesabaran dan keyakinan maka diperoleh kepemimpinan dalam agama.” Ada yang mengatakan: Bersabar dari dunia. Ada pula yang berkata: Bersabar di atas segala cobaan. Ada lagi yang mengatakan: Bersabar dari segala larangan-Nya. Adapun yang benar, yang dimaksud dengan kesabaran adalah bersabar dari semuanya, bersabar dalam menjalankan kewajiban dari Allah, bersabar dari perbuatan haram, dan bersabar menghadapi ketentuan takdir-Nya. Allah Subhanahu wa Ta'ala menggabungkan antara sabar dan yakin, karena keduanya merupakan kebahagiaan seluruh hamba, dan hilangnya dua hal itu akan menyebabkan hilangnya kebahagiaan. Karena sesungguhnya hati selalu dikendalikan oleh berbagai syahwat yang menyalahi perintah Allah dan oleh berbagai syubhat yang menyalahi berita-Nya. Maka dengan kesabaran, syahwat tertolak; dan dengan keyakinan, syubhat tersingkirkan. Karena syahwat dan syubhat merupakan lawan agama dari berbagai sisi.

Sehingga tidak ada yang terlepas dari siksa Allah kecuali orang yang mampu menolak syahwatnya dengan kesabaran dan menolak syubhat dengan keyakinan. Oleh karena itu, Allah Subhanahu wa Ta'ala mengabarkan tentang terhapusnya amalan para pengikut syahwat dan ahli (pengikut) syubhat, dalam firman-Nya:

Allah SWT dalam Al-Qur'an pada ayat dan surat lainnya juga berfirman bahwa:

فَعَلَ الْخَيْرَاتِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ إِلَيْهِمْ وَأَوْحَيْنَا بِأَمْرِنَا يَهْدُونَ أَمَةً وَجَعَلْنَاهُمْ
عَبِيدِينَ لَنَا وَكَانُوا الزَّكَّاءَ وَإِتَاءَ

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memperoleh petunjuk dengan perintah Kami dan Kami wahyukan kepada mereka untuk melaksanakan kebaikan, mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka selalu menyembah. (Q.S. Al-Anbiyaa': 73).

Tafsiran ayat di atas menurut Tafsir Al-Muyassar / Kementerian Agama Saudi Arabia, Dan Kami menjadikan Ibrahim, Ishaq, dan Ya'qub sebagai teladan baik bagi seluruh manusia. Dengan izin-Nya, mereka menunjuki manusia untuk beribadah dan taat kepada-Nya. Dan Kami memberikan wahyu kepada mereka untuk melaksanakan kebaikan, seperti mengamalkan ajaran-ajaran para nabi, mendirikan shalat dengan semestinya, dan membayar zakat. Maka mereka melaksanakannya. Dan mereka adalah orang-orang yang patuh dan taat kepada Allah semata, tidak kepada selain-Nya.

Sedangkan penafsiran ayat di atas menurut Tafsir Al-Mukhtashar / Markaz Tafsir Riyadh, di bawah pengawasan Syaikh Dr. Shalih bin Abdullah bin Humaid (Imam Masjidil Haram) surat Al Anbiya ayat 73 yaitu Dan kami menjadikan mereka sebagai pemimpin-pemimpin yang diikuti manusia dalam berbuat kebaikan, yang menunjuki manusia untuk beribadah hanya kepada Allah sesuai perintah-Nya, dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, mendirikan salat secara sempurna, dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami lah mereka menyembah dan taat.

Tafsir Al-Madinah Al-Munawwarah / Markaz Ta'dzhim al-Qur'an di bawah pengawasan Syaikh Prof. Dr. Imad Zuhair Hafidz, professor fakultas al-Qur'an Universitas Islam Madinah menafsirkan surah Al Anbiya ayat 73. Dan Kami jadikan Ibrahim, Ishaq, dan Ya'qub sebagai teladan bagi orang lain; mereka memberi manusia petunjuk pada agama dengan perintah Allah. Dan Kami wahyukan kepada mereka agar mengamalkan syariat-syariat agama, mendirikan shalat, dan menunaikan zakat; dan mereka adalah orang-orang yang ikhlas dalam beribadah.

Ayat di atas menjelaskan tentang kewajiban pemimpin yang bertanggung jawab memberikan petunjuk kepada bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang benar dan mengarahkan kepada sebuah tujuan bersama yang dalam organisasi tersebut. Lembaga pendidikan pesantren dikenal sebagai lembaga pendidikan yang mengutamakan sistem terbuka

sehingga sangat fleksibel dalam mengakomodasi harapan-harapan masyarakat dengan cara yang khas dan unik. Namun, karena kelembagaan pesantren semakin hari terus berubah, antara lain dengan menyelenggarakan sistem persekolahan di dalamnya, maka dengan sendirinya lembaga ini sebaiknya melaksanakan fungsi-fungsi layanannya secara sistemik pula.⁵⁰

Kiai dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) pesantren. Pengelolaan SDM pondok meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan khususnya dalam bidang pendidikan merupakan kegiatan manajerial yang pada hakikatnya merupakan proses pengambilan keputusan.⁵¹

Kiai perlu gaya manajerial dalam Pengelolaan SDM yang ada, yaitu gaya yang dominan dipraktikkan oleh pimpinan organisasi dalam mengarahkan anggotanya dalam melakukan berbagai aktivitas yang berkaitan dengan tugas organisasi pendidikan⁵². Gaya manajerial ini dapat mengarah ke perspektif klasik (otoriter) atau ke modern (demokratis) yang terdiri atas lima indikator, yaitu: orientasi kekuasaan atau kekuatan, transaksi antara manajer dengan bawahan, penguasaan atau penyebaran informasi, pola pengembangan karier, dan tingkat integrasi antara manajer dengan bawahan.⁵³ Kiai dengan gaya kepemimpinannya bisa menjadi manajer yang unggul dengan memperhatikan ketentuan Allah SWT. Dalam Al-Quran surat An-Nisaa' ayat 58 Allah SWT berfirman:

﴿ بِالْعَدْلِ تَحْكُمُوا أَنْ النَّاسَ بَيْنَ حَكْمَتُمْ وَإِذَا هَآءِ أَهْلٌ إِلَى الْإِمْنَةِ تَوَدُّوْا أَنْ يَأْمُرَكُمْ اللَّهُ أَنْ
بَصِيرًا سَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ إِنَّ بِهِ يَعْظُمُ نِعْمًا اللَّهُ إِنَّ

⁵⁰ M. Sulthon Masyhud, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka), 25-26.

⁵¹ Dadang Suhardan, dkk., *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), Cet. 1. 163-164.

⁵² Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. *Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif*. Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 3.1 (2022): 1-12.

⁵³ Sulaiman Asang, *Membangun Sumber Daya Manusia Berkualitas*, (Surabaya: Brilian Internasional, 2012), 88.

*“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia agar kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”.*⁵⁴

Tafsiran ayat di atas menurut Tafsir Ibnu Katsir Allah menjelaskan bahwa Dia memerintahkan melaksanakan amanat kepada pemiliknya⁵⁵. Tafsiran menurut Prof. Quraish Shihab menyatakan bahwa Allah memerintahkan kalian, wahai orang-orang yang beriman, untuk menyampaikan segala amanat Allah atau amanat orang lain kepada yang berhak secara adil⁵⁶. Jangan bertindak curang dalam menentukan suatu keputusan hukum. Ini adalah perintah Tuhanmu, maka jagalah dengan baik, karena merupakan perintah terbaik yang diberikan-Nya kepada kalian. Allah selalu Maha Mendengar apa yang diucapkan dan Maha Melihat apa yang dilakukan. Dia mengetahui orang yang melaksanakan amanat dan yang tidak melaksanakannya, serta orang yang menentukan hukum secara adil atau zalim. Masing-masing akan mendapatkan ganjarannya.

Tafsiran Jalalen menyatakan bahwa Allah memerintahkan kamu untuk menyampaikan amanat, yakni kewajiban-kewajiban yang dipercayakan dari seseorang kepada yang berhak menerimanya. Ayat ini turun ketika Ali r.a. hendak mengambil kunci Ka'bah dari Usman bin Thalhah Al-Hajabi penjaganya secara paksa ketika Nabi saw. datang ke Mekah pada tahun pembebasan⁵⁷. Ayat ini walaupun datang dengan sebab khusus tetapi umumnya berlaku disebabkan kesamaan di antaranya (dan apabila kamu mengadakan di antara manusia), maka Allah memerintahkanmu (agar menetapkan hukum dengan adil. Sesungguhnya Allah amat baik sekali)

⁵⁴ Q.S. An-Nisaa/ 4': 58.

⁵⁵ Lutfiyah, Lujeng, and Lubabah Diyanah. *Kepemimpinan Perempuan Dalam Al-Qur'an Kajian Tafsir Tematik*. Al Furqan: Jurnal Ilmu Al Quran dan Tafsir 5.2 (2022): 271-293.

⁵⁶ Shihab, M. Quraish. *Secercah Cahaya Ilahi: Hidup Bersama Al-Quran*. Mizan Pustaka, 2007.

⁵⁷ Rahayu, Rizki, and Zuhud Suriono. *Tafsir Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan Islam*. Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies (2021): 123-140.

pada ni'ma diidgamkan mim pada ma, yakni nakirah maushufah artinya ni'ma syaian atau sesuatu yang amat baik (nasihat yang diberikan-Nya kepadamu) yakni menyampaikan amanat dan menetapkan putusan dengan adil. (Sesungguhnya Allah Maha Mendengar) akan seluruh perkataan (lagi Maha Melihat) segala perbuatan⁵⁸.

Al-Maraghi berpendapat bahwa ayat ini turun berkaitan dengan penyerahan kunci Ka'bah dari Rasulullah kepada Usman bin Thalhah pada peristiwa Fathul Mekkah, karena dianggap ahli sunnah. Ini mencakup seluruh amanat wajib atas semua orang berupa hak-hak Allah atas hamba-hambanya seperti shalat, zakat, kafarat, nadzar, dan lainnya dimana itu merupakan amanat atasnya dan tidak diketahui oleh manusia juga mencakup hak-hak manusia satu sama lain, seperti berpeluang dan profesional dibanding yang lain, termasuk Ali bin Abi Thalib yang sangat menginginkannya.⁵⁹ Terdapat hadis yang menjelaskan bahwa segala sesuatu itu harus dilakukan oleh ahlinya (orang yang berkompeten dalam tugasnya tersebut). Berikut hadisnya:

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)

Dari Abu Hurairah r.a., ia berkata Rasulullah SAW bersabda: "Jika urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka nantikanlah saat kehancurannya" (HR Bukhari)⁶⁰

Kiai dalam pengelolaan SDM pondok dengan mengarahkan SDM-SDM yang ada untuk ahli dalam tugas-tugas kerjanya. Setiap orang yang memiliki keahlian dan dengan keahlian yang dimilikinya dapat menjadikan pekerjaan untuk penghidupannya itu sebagai shalawat dan jihad di jalan Allah jika konsisten memenuhi syarat di antaranya melaksanakan pekerjaan dengan penuh ketekunan dan sebaik-baiknya (sangat profesional). Kiai dalam mengelola SDM pondok dengan mengarahkan SDM

⁵⁸ Al-mubarak, Fauzi. *Keadilan Dalam Perspektif Islam*. ISTIGHNA: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam 1.2 (2018): 115-143.

⁵⁹ Maraghi, Ahmad Mushthafa Al, *Tafsir Al-Maraghiy, al-Mujalli al-Tsani* (Beirut: Dar al-Fikr, tp.th), 70.

⁶⁰ Bukhari, Abdilllah Abu Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin Mughirah bin Bardazbah al. *Sahih Bukhari* (Beirut: Darul Fikr. 1819M).

yang ada untuk ahli dalam tugas-tugas kerjanya. Setiap orang yang memiliki keahlian dan dengan keahlian yang dimilikinya dapat menjadikan pekerjaan untuk penghidupannya itu sebagai shalawat dan jihad di jalan Allah jika konsisten memenuhi syarat di antaranya melaksanakan pekerjaan dengan penuh keteladanan dan sebaik-baiknya (sangat profesional).⁶¹ Di dalam sebuah hadits disebutkan:

عن عائشة : أن النبي صلى الله عليه وسلم قال : إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقته (أخرجه الطبراني)

“Dari A’isyah, sesungguhnya Nabi Muhammad SAW. bersabda: sesungguhnya Allah SWT. menyukai seluruh orang yang melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya” (HR. At-Thabrani).⁶²

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menyusun, menjalankan, dan melakukan evaluasi terhadap tugasnya untuk mencapai hasil yang terbaik. Pelimpin bertanggung jawab atas kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.⁶³ Kiai, dengan pilihan gaya kepemimpinannya, wajib merencanakan program kerja (planning); mewujudkan dan menjalankan kinerja suatu organisasi dalam struktur organisasi atau instansi yang dipimpinnya (organization); menggerakkan dan memberikan contoh kepada SDM-SDM yang ada sebelum menggelar, menjalankan, dan melaksanakan program kerja kontrol yang dipimpinnya secara bersama-sama (actuating); dan setelah semua berjalan dan terlaksana dengan baik sesuai yang diprogramkan, maka sebagai seorang pelimpin haruslah mengontrol kinerja SDM bawahannya apakah berjalan sesuai, berjalan biasa-biasa saja, atau tidak berjalan (controlling). Sudah menjadi tugas seluruh pelimpin untuk mengadakan kontrol/pengawasan sekaligus mencari solusi/jalan keluar jika terdapat masalah di lapangan. Pelimpin juga berkewajiban melaksanakan solusi/jalan keluarnya. Dengan demikian, kepemimpinan organisasi akan berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan bersama.

⁶¹ Qaradhwai, Yusuf Al, *Al-Ibadah Fil Islam* Terj. Abdurrahim Ahmad (Jakarta: Akbar Media Eka Sarana, 2005), 75.

⁶² Sahih al-Jami’ al-shaghir 2/144 no. 1876.

⁶³ Oktavia Pramono, *Leadership Setengah Malaikat*, (Yogyakarta: Syura Media Utama, 2013), 17.

Kiai harus bisa membuat perencanaan, mengkonsolidasi, dan mengorganisir sumber-sumber yang ada di pesantren, baik SDM Pondok Pesantren maupun sumber daya lainnya, guna menciptakan iklim pesantren yang kondusif bagi tumbuh kembangnya kreativitas dalam melaksanakan tugas pokok. Terkait tugas kiai, hal ini disebutkan dalam Al-Qur'an pada Surah Al Hasyr ayat 18 berikut ini:

إِنَّ اللَّهَ ۖ اللَّهُ وَاتَّقُوا لِعِذِّ قَدَمَتِ مَا نَفْسٌ وَلْتَنْتَظِرْ اللَّهُ اتَّقُوا أَمْنُوا الَّذِينَ يَأْتِيهَا
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan".⁶⁴

Penafsiran ayat di atas menurut Al Muyassar / Kementerian Agama Saudi Arabia, "Wahai orang-orang yang beriman kepada Allah dan Rasul-Nya, serta melaksanakan syariat-Nya, takutlah kalian kepada Allah, waspadalah hukuman-Nya dengan melaksanakan apa yang Allah perintahkan kepada kalian dan meninggalkan apa yang Allah larang bagi kalian. Hendaknya setiap jiwa merenungkan apa yang telah dilakukannya berupa amal perbuatan untuk menghadapi Hari Kiamat. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kalian kerjakan, tidak ada sedikit pun dari amal kalian yang samar bagi Allah, dan Dia akan membalas kalian karena itu.

Tafsir Al-Mukhtashar: Wahai orang-orang yang beriman dan melaksanakan apa yang disyariatkan oleh Allah untuk mereka, bertakwalah kepada Allah dengan melaksanakan seluruh perintah-Nya dan menjauhi seluruh larangan-Nya, dan hendaknya masing-masing jiwa memperhatikan apa yang telah disiapkannya dari amal saleh untuk hari Kiamat, dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan, tidak ada suatu pun dari amal kalian yang luput dari-Nya, dan Dia akan membalas kalian atas perbuatan tersebut..

⁶⁴ Q.S. Hasyar/ 59:18.

Tafsir Al-Madinah Al-Munawwarah / Markaz Ta'adzhim al-Qur'an di bawah pengawasan Syaikh Prof. Dr. Imad Zuhair Hafidz, profesor fakultas al-Qur'an Universitas Islam Madinah, Allah memerintahkan hamba-hamba-Nya yang beriman untuk mentaati seluruh perintah-Nya dan menjauhi seluruh larangan-Nya, dan hendaklah setiap mereka mencermati kebaikan apa yang telah mereka siapkan untuk menghadapi hari kiamat. Kemudian Allah mengulangi perintah-Nya agar mereka bertakwa kepada Allah, untuk menjelaskan betapa pentingnya ketakwaan. Allah Maha Mengetahui seluruh perbuatan kalian di dunia..

Tafsir Al-Wajiz / Syaikh Prof. Dr. Wahbah az-Zuhaili, pakar fiqih dan tafsir dari Suriah, Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kalian kepada Allah dengan melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan-Nya. Pada hari kiamat semua jiwa akan melihat seluruh amal baik yang telah dia kerjakan. Bertakwalah kepada Allah: sebagai pelindung, sungguh Allah Maha Mengetahui seluruh perbuatan kalian. Tidak ada satu pun yang bisa terselubung dari pengawasan Allah. Allah Maha membalas atas amal kalian.

Ayat ini menjelaskan bahwa setiap orang mencermati atau mengelola apa yang akan dilakukannya untuk hari esok, baik itu esok dalam waktu dekat seperti 1 jam, 1 hari, dan seterusnya, atau esok dalam konteks akhirat. Semua orang memiliki rencana untuk setiap waktu tersebut. Demikian juga kiai memiliki konsel untuk menyusun seluruh rencana masa depan SDM Pondok Pesantren yang dipimpinnya berbasis pada hal-hal yang telah dilakukan, yang baik ditelusuri yang tidak diperbaiki.

Pondok Pesantren sudah tepat membeldayakan SDM santrinya untuk diberikan pendidikan lebih lanjut supaya nanti mengabdikan kembali ke pondok pesantren-pesantren tersebut. Hal ini disebutkan dengan pembelajaran alumni. Faktanya di Indonesia, sejak tahun 2005 pondok pesantren telah mengutus 3.000 santrinya untuk mengikuti pendidikan Sarjana Strata Satu (S-1) dan Sarjana Strata Dua (S-2) dalam berbagai bidang studi sains dan teknologi di Universitas Indonesia (UI), Institut Teknologi Bandung (ITB),

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Jember

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Jember



UNIVERSITAS ISLAM MADINAH
REKTORAT THALAH SARJADIN
J A M B I

Institut Pertanian Bogor (IPB), Universitas Gadjah Mada (UGM), Institut Teknologi Surabaya (ITS), dan Universitas Airlangga (Unair). Belasantri untuk 3.000 mahasantri di enam Perguruan Tinggi Negeri (PTN) tersebut disediakan oleh Kementerian Agama setiap tahunnya. Para pemimpin pondok pesantren memilih dan mempersiapkan calon-calonnya yang berprestasi untuk mengikuti tes masuk ke perguruan tinggi negeri (PTN) unggulan tersebut.⁶⁵

Kesempatan tradisi pondok pesantren untuk memperkuat peran dalam pembangunan peradaban Indonesia modern saat ini terbuka luas karena pendidik dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan dalam berbagai studi semakin mudah diperoleh, karena lulusan sarjana strata satu yang sulit mendapatkan pekerjaan di perkotaan semakin banyak yang memilih menjadi guru di pedesaan. Hanya saja, tidak dapat dibantah bahwa untuk menciptakan profesionalitas kerja tentu memiliki tatanan kerja yang begitu kompleks dan menyeluruh, meskipun pada pelaksanaannya mengalami kerumitan yang berarti, karena gaya kepemimpinan yang salah dapat menyebabkan pengelolaan SDM berkualitas dan tertata dengan baik tidak tercapai.

Hasil observasi dan dokumentasi di lokasi penelitian menunjukkan pengelolaan SDM oleh pimpinan pondok pesantren terlihat dari tabel berikut ini: Tabel 1.1. Jumlah SDM pondok pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi, Fathurrohman Kabupaten Batanghari. Baabussalam Kabupaten Tebo.

NO	NAMA PONDOK PESANTREN	PENDIDIK	KEPENDIDIKAN	Jumlah
1	Al Jauharen	75	25	100
2	Fathurrohman	35	30	65
3	Baabussalam Al-Islami	57	15	72
		167	70	237

⁶⁵ Dhofier, "Tradisi Pesantren" 273.

Berdasarkan *Grand Tour* pada sejumlah Pondok Pesantren di Provinsi Jambi terkait dengan kepemimpinan kiai dalam pengelolaan SDM Pondok Pesantren, ditemukan masalah sebagai berikut:

Pertama, tradisi lisan dalam berkarya sangat kuat di pesantren, sehingga pengelolaan SDM tidak terdata atau tercatat dengan baik dan dokumentasi yang memadai, serta suksesi kepemimpinan tidak memiliki bentuk dan prosedur yang jelas dan terstruktur, sehingga pengelolaan belum berjalan dengan maksimal. Kedua, kiai mengalami kesulitan dalam melakukan pengorganisasian kerja terutama pada guru karena masih ada jumlah guru di bidang studi tertentu yang melebihi kebutuhan dan pengambilan keputusan hanya fokus pada solusi pribadi kiai sehingga menghasilkan keputusan yang dianggap otoriter yang hanya didasarkan pada daya nalar dan pemahaman solusi individu kiai. Ketiga, kiai masih sulit mengarahkan SDM yang ada seperti guru untuk pengembangan diri karena terbatasnya pelatihan, seminar, pembayaran yang belum sesuai UMP (Upah Minimum Provinsi), pendidikan lanjutan, sertifikasi, dan penelitian. Keempat, pengorganisasian kerja, tugas rangkap, dan penempatan berdasarkan keakraban (*familiarity*), akibatnya pengelolaan SDM belum berjalan dengan baik.

Adapun hasil observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi antara lain: Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi terletak di tengah pemukiman masyarakat yang mengembangkan SDM yang ada. Terdapat beberapa bentuk dan pengelolaan SDM yang ada di Pondok Pesantren Al-Jauharen seperti guru (*ustadz/ustadzah*), asisten guru (*musyrif*), tenaga administrasi, operator, petugas keamanan (*security*), petugas kebersihan, pramusaji, alumni, majelis, dan masyarakat umum.⁶⁶

⁶⁶ Observasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 16 November 2022

Selanjutnya, pada Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, yang terletak jauh dari perkotaan dengan lingkungan masyarakat yang belum begitu ramai, SDM di lembaga tersebut harus bertransformasi dengan berbagai kegiatan pemberdayaan dan pengembangan SDM terutama pada lembaga yang lebih mapan, pengamatan penulis terhadap pimpinan dan wakil-wakilnya menunjukkan upaya penggerakan dan optimalisasi SDM yang ada meskipun belum maksimal, seperti beberapa guru yang ingin melanjutkan pendidikannya bertabrakan dengan jadwal mengajarnya, tenaga keamanan yang belum mengikuti pelatihan atau pendidikan profesi, di sisi lain operator dan teknisi komputer yang ditemui sangat mumpuni meskipun pendidikannya tidak sesuai bidang.⁶⁷

Kepemimpinan Kiai terkadang menemui masalah. Kebiasaan pengelolaan serba monol dan serba informal serta menurunkan kualitas para pelaksana yang berada di bawah pimpinan pondok pesantren dalam kapasitas mereka sebagai manajer madya atau manajer rendah. Tidak jarang terjadi, misalnya, kewenangan kepala madrasah aliyah yang berada di dalam pesantren dilanggar. Dari segi struktural, seharusnya posisi kiai sebagai manajer, tetapi dalam realitasnya bekerja sebagai staf. Hal ini merupakan konselp awal tantangan atau ujian bagi Kiai. Kejadian semacam ini sering terjadi, dan menunjukkan bahwa manajemen struktural di lingkungan pesantren sama sekali tidak dipahami, apalagi dilaksanakan.⁶⁸

Kiai yang semula kaku, melakukan transformasi dirinya menjadi kiai yang relatif, sehingga menumbuhkan iklim pesantren yang demokratis yang dapat mengakomodir aspirasi seluruh warga pesantren. Peran kiai mulai dari pejabat formal sampai pada pemimpin administrasi pesantren serta kompetensi yang harus dikembangkan oleh Kiai menjadi tanggung jawab besar agar pendidikan di pondok pesantren tetap eksis dan bersaing

⁶⁷ Observasi Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, tanggal 20, 21 Nopember 2022.

⁶⁸ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga. 2007), 60-61.

di tengah gempuran persaingan era global, untuk itu berdasarkan masalah yang diuraikan di atas. Peneliti tertarik untuk meneliti terkait kepemimpinan Kiai dalam mengelola sumber daya manusia di pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam, provinsi Jambi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan berbagai permasalahan yang dikemukakan pada latar belakang masalah di atas, maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah "Mengapa kepemimpinan Kiai belum mampu mengelola sumber daya manusia di pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam secara efektif? Masalah pokok ini dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Mengapa kepemimpinan kiai belum maksimal dalam mengelola sumber daya manusia di pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam?
2. Bagaimana *style* kepemimpinan Kiai di pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam?
3. Bagaimana pengelolaan SDM pada pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam?
4. Bagaimana kepemimpinan Kiai dalam pengelolaan sumber daya manusia pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam?

C. Fokus Penelitian

Batasan masalah ini penulis hanya membahas mengenai dua tema, yaitu kepemimpinan kiai dari kepala/pemimpin/kiai/mudir, khususnya dalam kompetensi bidang perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan dari 14 kompetensi yang ada. Tema lainnya adalah pengelolaan SDM Pondok dan SDM yang dimaksud adalah guru atau tenaga pendidik. Lokasi pesantren yang dipilih adalah Lokasi Pertama Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi yang beralamat di K.H. Abdul Majid RT 04 RW 02 Kelurahan Tanjung Jolor Kecamatan Telayang Kota Jambi. Lokasi kedua adalah Pondok Pesantren Fathurrahman yang

beralamat Jalan Jambi Muara bungol KM. 108 RT 03 Sekati Mudik, bersama Kabupaten Batanghari. Lokasi ketiga pondok pesantren Baabussalam yang beralamat Simpang Niam Kelurahan Mengupeh Kelurahan Tengah Ilir Kabupaten Tebo.

D.Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah yang diteliti, maka tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini secara terkait adalah untuk mengetahui mengapa kepemimpinan kiai belum mampu Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi. Lalu secara khusus tujuan penelitian ini adalah:

- a. Ingin mendeskripsikan kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM di pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam.
- b. Ingin menganalisis kepemimpinan Kiai di pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam.
- c. Ingin menganalisis pengelolaan Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam.
- d. Ingin menganalisis Kepemimpinan kiai Dalam peningkatan Pengelolaan SDM di pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam.

2. Kegunaan Penelitian

- a. Sebagai bahan masukan bagi pihak pesantren dan stakeholders mengenai kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM di pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam.
- b. Sebagai wahana pengembangan ilmu manajemen pendidikan terkait yang penulis dapatkan di Pascasarjana UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi untuk selanjutnya dikembangkan secara empirik di berbagai pesantren dalam wilayah Provinsi Jambi.
- c. Sebagai bahan referensi bagi penelitian lainnya yang berkaitan dengan kajian penelitian ini agar bisa mendalami kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi

© Hak cipta © UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi



BAB II LANDASAN TEORI DAN PENELITIAN YANG RELEVAN

A. LANDASAN TEORI

1. Kepemimpinan Kiai

Kiai sebagai pemimpin kharismatik menjadi perhatian di kalangan kalangan pemerhati sosial dan pemikir Islam serta pendidikan Islam, seperti pendapat Abdurrahman Wahid yang mengatakan bahwa kemunculan seorang kiai yang kharismatik diawali dengan penerimaan mutlak dari masyarakat dan warga pesantren⁶⁹. Seorang kiai pada umumnya adalah sosok yang diterima oleh warga pesantren, dan di luar pesantren, bahkan ucapan dan tindakannya terkadang menjadi fatwa bagi seluruh warga pesantren dan masyarakat luas untuk segala sesuatu yang membutuhkan hukum (Islam) yang tegas⁷⁰.

Kepemimpinan kiai adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing dan membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen⁷¹. Bekerja dalam dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien dilakukan oleh seorang alim yang sekaligus sebagai pendiri dan pemimpin pesantren. Kiai diartikan sebagai orang Islam terdidik yang telah mendedikasikan hidupnya karena Allah dan menyebarluaskan serta memperdalam ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan Islam⁷².

⁶⁹ Saputra, I. (2019). *Resolusi Jihad: Nasionalisme Kaum Santri Menuju Indonesia Merdeka*. Jurnal Islam Nusantara, 3(1), 205-237.

⁷⁰ Hendri, H. (2020). *Penguatan Pendidikan Kewarganegaraan Melalui Pendidikan Pesantren dalam Membentuk Keadaban Moral Santri*. Jurnal Kewarganegaraan, 17(1), 35-50.

⁷¹ Hidayah, B. (2020). *Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Melalui Kepemimpinan Kyai Dan Budaya Organisasi*. Muróbbi: Jurnal Ilmu Pendidikan, 4(1), 87-102.

⁷² Maulana, I. R. (2017). *Konsep Peserta Didik Menurut Al-Ghazali dan Implikasinya terhadap Praktek Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Mutawally Desa Bojong Kecamatan Cilimus Kabupaten Kuningan*. Al-Tarbawi Al-Haditsah: Jurnal Pendidikan Islam, 1(1).

Kiai adalah aktor yang memainkan peran kepemimpinan di dalam arena pesantren. Secara teoritis, kepemimpinan kiai dianggap sebagai otoritas mutlak di dalam pondok pesantren⁷³. Kiai di pondok pesantren ditempatkan pada posisi tertinggi, hal ini dapat dilihat misalnya pada pola relasi antara kiai dengan santri dan masyarakat sekitar. Para santri patuh dan taat kepada Kyai apa yang didiktekan oleh Kyai, biasanya selalu diikuti, bahkan pola hubungan ini telah diwujudkan dalam sebuah doktrin *sami'na wa atho'na* (kami mendengar dan kami taat). Kiai sebagai pemimpin Pondok Pesantren dalam membimbing para santri atau masyarakat sekitar menggunakan pendekatan situasional⁷⁴. Hal ini terlihat dalam interaksi antara Kiai dengan santrinya dalam mendidik, mengajarkan kitab, memberikan nasehat, konsultasi masalah, bahkan dalam membentuk santri yang berkarakter. Kiai terkadang juga berfungsi sebagai orang tua sekaligus guru yang dapat ditemui tanpa batas waktu.

Di sisi lain bagi umat Islam kepemimpinan Kiai mengacu kepada kepemimpinan Rasulullah SAW yang merupakan contoh paling baik dan dianjurkan untuk meneladani semaksimal mungkin. Menurut al-Ghazali pemimpin harus memiliki wibawa atau karismatik, sebab merekalah orang yang dapat ditaati dan dihormati semua peraturan yang telah ditetapkan. Pemimpin dibentuk untuk ikhlas tanpa paksaan, sebab pemimpin adalah khalifah yang harus menjaga dan mengatur masyarakat berdasarkan hukum-hukum Allah swt (alGhazali, 2008). Seperti yang dijelaskan dalam Q.S. an-Nisa Ayat 59:

فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَاِتُّوْا بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ اُولٰٓئِكَ سَبِيْلُ الْاَمْرِ مِّنْكُمْ

⁷³ Achidsti, S. A. (2014). Eksistensi Kiai Dalam Masyarakat. *IBDA: Jurnal Kajian Islam dan Budaya*, 12(2), 149-171.

⁷⁴ Khoiriyah, I. K., Roziqin, M. M., & Ulfa, W. K. (2020). Pengembangan Kurikulum Pesantren dan Madrasah; Komponen, Aspek dan Pendekatan. *Qudwatuna*, 3(1), 25-46.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Kementerian Agama, al-Qur'an dan Terjemah, 2022)

Ayat ini menegaskan bahwa setiap manusia wajib taat terhadap peraturan. Peraturan tertinggi adalah peraturan yang datangnya dari Allah melalui kitab suciNya yang tertulis di dalam Taurat, Zabur, Injil dan Al-Qur'an. Semua peraturan tidak akan bisa dilaksanakan tanpa ada contoh, oleh kerennya maka Allah mengutus Nabi dan Rasul untuk menjelaskan bagaimana cara shalat, puasa, zakat dan haji. Kedua ketaatan ini diikuti perintah untuk taat kepada ulil amri yaitu orang-orang yang memiliki kekuasaan diantara manusia. Perang uhud menjadi saksi sejarah kekalahan pasukan muslim karena para penjaga lereng bukit uhud tidak taat pada perintah pemimpin untuk selalu siaga.⁷⁵

Sikap manut dan taat kepada pemimpin tentu saja harus memiliki batasan yang jelas. Al-Hafizh Ibnu Hajar menukil pendapat Ath-Thaibi yang mengatakan bahwa "kata perintah yang Allah firmankan dalam surah An-Nisa' ayat 59 'Dan taatilah Rasul' sebagai simbol ketaatan yang mutlak karena Rasul pembawa risalah dan terbebas dari kesalahan dan dosa (ma'sum), sedangkan untuk ulil amri tidak diulangi redaksi kata perintah yang sama menunjukkan bahwa tidak semua pemimpin wajib untuk dipatuhi dan ditaati. Lanjutan dari ayat ini 'kemudian jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu.' Mengisyaratkan makna ketika para pemimpin tidak menjalankan tugasnya dengan benar, maka jangan kalian taat kepadanya."⁷⁶

Ulil Amri adalah para pemimpin atau hakim. Kewajiban untuk patuh dan taat kepada mereka selama mereka tidak mengajak kita kepada kemaksiatan merupakan perintah Allah. Mengapa kita harus taat ?

⁷⁵ Hamka, Tafsir al-Azhar jilid II, -cet. 1 (Jakarta: Gema Insani, 2015), hlm. 341.

⁷⁶ Ibnu Hajar Al-Asqalani, Fathul Baari, alih bahasa Amiruddin, Cet. 3 (Jakarta: Pustazaka Azzam, 2009), hlm. 435



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Jember

karena di tangan merekalah syari'at Allah dan hajat kebutuhan umat dititipkan. Sikap makar dan membangkang justru akan menimbulkan kekacauan yang jelas dan nyata.⁷⁷

عَنْ دِينَارِ بْنِ اللَّهِ عَبْدَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ مَسْلَمَةَ بْنِ اللَّهِ عَبْدُ حَدَّثَنَا
أَبَا قَالَ وَسَلَّمَ عَلَيْهِ اللَّهُ صَلَّى اللَّهُ رَسُولَ أَنَّ عُمَرَ بْنَ اللَّهِ عَبْدُ
النَّاسِ عَلَى الَّذِي فَأَلَامِيرُ رَعِيَّتِهِ عَنْ مَسْنُونٍ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ كُلُّكُمْ
بَيْتِهِ أَهْلٌ عَلَى رَاعٍ وَالرَّجُلُ عَنْهُمْ مَسْنُونٌ وَهُوَ عَلَيْهِمْ رَاعٍ
وَوَلَدُهُ بَغْلُهَا بَيْتٍ عَلَى رَاعِيَةٍ وَالْمَرْأَةُ عَنْهُمْ مَسْنُونٌ وَهُوَ
وَهُوَ سَيِّدُهُ مَالٍ عَلَى رَاعٍ وَالْعَبْدُ عَنْهُمْ مَسْنُولَةٌ وَهِيَ
رَعِيَّتُهُ عَنْ مَسْنُونٍ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ فَكُلُّكُمْ عَنْهُ مَسْنُونٌ

Ibn umar r.a berkata : saya telah mendengar rasulullah saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggungjawaban) darihal hal yang dipimpinnya. (buchary, muslim).

Setiap manusia yang dilahirkan ke dunia akan mempertanggungjawabkan segala perbuatan baik dan buruknya di hadapan Allah. Suami bertanggung jawab atas istri, anak dan segala macam kebutuhan rumah tangga karena dia pemimpinnya. Istri bertanggung jawab atas anak suaminya selama berada di dalam rumah karena dia pemimpin di dalamnya. Guru bertanggung jawab atas terlaksananya pendidikan yang

⁷⁷ Muhammad Sayyid Thantawi, At-Tafsir Al-Washit, jilid 3 (Kairo: Dar Nahdhatu Misr, hlm. 191.

baik dan benar karena dia pemimpin di sekolah. Presiden bertanggung jawab atas kesejahteraan rakyat dan marwah Negeranya. Semua bertanggung jawab terhadap tugasnya sebagaimana sabda baginda nabi.⁷⁸

Makna yang tersirat dari hadits ini adalah bahwa antara pemimpin dan rakyatnya memiliki tanggung jawab dan hak yang harus dilakukan dengan cara yang baik dan bijaksana. Pemimpin yang hebat adalah mereka yang memiliki integritas dan suri tauladan yang baik. Mampu berlaku adil, mampu mengayomi masyarakatnya dengan cara yang lemah lembut dan beradab, mengakomodir semua kebutuhan mereka, menjamin keamanan dan nyaman serta berupaya semaksimal mungkin untuk menghindarkan masyarakatnya dari segala bentuk bahaya yang mengancam secara lahir dan batin.⁷⁹

Semua tuntutan itu selaras dengan firman Allah dalam surah An-nahl : 90

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَائِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Terjemahan: ‘Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.’ (QS. An-Nahl: 90).

Quraish Shihab menjelaskan bahwa, melalui ayat ini Allah menegaskan langsung dengan cara menyebutkan nama-Nya dan mewajibkan kepada hambaNya untuk berlaku adil dalam sikap, ucapan dan tindakan terhadap diri sendiri dan berlaku ihsan kepada orang lain serta membantu orang lain dengan tulus sepanjang memiliki sebuah kemampuan. Dan Allah melarang segala bentuk perbuatan keji dan

⁷⁸ Muhammad bin Ismail Al-Bukhari, Shahih Al-Bukhari. No. 893 (Beirut: Darlfikr, 2015), hlm. 212.

⁷⁹ Muhammad bin Shalih al-Utsaimin, Syarhu Riyadhish Shalihin cet. 1 Jilid 2 (Kairo : Dar as-Salam, 2017), hlm. 942.

mungkar. Sikap adil adalah sikap yang tidak tebang pilih, selalu menggunakan ukuran yang sama dan tidak berpihak kepada salah seorang yang sedang berselisih serta mampu meletakkan sesuatu pada tempat yang semestinya.⁸⁰

Muhammad Hasbi Ash-Shiddieqy berpendapat bahwa ayat ini jelas mengandung perintah kepada manusia untuk berlaku adil, insaf, dan tidak melampaui batas. Selain itu juga Allah mewajibkan manusia berbuat ihsan yaitu selalu berbuat baik kepada orang yang berbuat buruk kepada kita. Ayat ini juga melarang manusia untuk berbuat keji, baik secara lisan maupun perbuatan. Seperti menzolimi dan merampas hak orang lain.⁸¹

2. Faktor Penyebab Menjadi Pemimpin

Seorang Kiai sebagai pemimpin pesantren tidak muncul begitu saja. Kepemimpinan Kiai muncul setelah adanya pengakuan dari masyarakat⁸². Kiai menjadi pemimpin informal di kalangan masyarakat karena dianggap memiliki keutamaan ilmu. Kemudian kiai menjadi rujukan dan tempat bertanya tidak hanya tentang agama tetapi juga masalah-masalah. Hubungan antara kiai dan masyarakat diikat oleh emosi keagamaan yang membuat kebijakan-kebijakannya semakin berpengaruh⁸³. Hal ini menyebabkan budaya kepatuhan dan ketaatan kepatuhan dan ketaatan santri dan masyarakat terhadap pesantren.

Masyarakat dengan sukarela menyumbangkan tanahnya, menyumbangkan dana atau material yang dibutuhkan, hingga menyumbangkan tenaga. Intinya, masyarakat memberikan apa yang bisa mereka berikan. Hal semacam ini masih seing terjadi di pesantren

⁸⁰ Quraish Shihab, Tafsir al-Misbah jild 7, cet. VIII (Jakarta: Lentera Hati, 2007), hlm.328

⁸¹ Muhammad Hasbi Ash-Shiddieqy, Tafsir An-Nur, jilid 2, -cet. 1 (Jakarta: Cakrawala Publishing, 2011), hlm. 614.

⁸² Herman, Herman. Sejarah Pesantren di Indonesia. *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 2013, 6.2: 145-158.

⁸³ Ilahi, Mohammad Takdir, et al. Kiai: Figur elite pesantren. *IBDA: Jurnal Kajian Islam Dan Budaya*, 2014, 12.2: 137-148.

sampai sekarang. Oleh karena itu, gelar kiai selalu dikaitkan dengan gelar yang menekankan pada pengakuan dan kehormatan masyarakat yang diberikan secara sukarela kepada para ulama, bukan gelar akademis yang diberikan melalui pendidikan formal.⁸⁴

Selain itu, Kiai memiliki peran dalam masyarakat sehingga menjadi sistem kontrol terhadap masyarakat⁸⁵. Sistem kontrol ini dapat memberikan arahan kepada masyarakat ke mana mereka harus melangkah dan bagaimana mereka harus bertindak. Karena kiai merupakan tokoh sentral alam bidang keagamaan, maka arah gerak masyarakat tradisional yang dipimpinnya selalu mengarah pada hal-hal yang bersifat spiritual. Kemudian disusul oleh Kiai sebagai tokoh yang mendidik, memberikan pengetahuan agama, dan memberikan bimbingan untuk mencapai kebahagiaan hidup baik di dunia maupun di di akhirat kelak. Dalam konteks seperti itu, masyarakat lebih mengutamakan kiai atau ulama daripada birokrasi⁸⁶.

Pada dasarnya pribadi yang ditunjuk sebagai pemimpin adalah orang-orang yang paling kuat, paling cerdas dan paling berani. Disamping itu, juga terdapat faktor penyebab menjadi pemimpin, diantaranya:

a. Teori Sifat

Teori keturunan atau dikenal juga sebagai teori genetik, mengasumsikan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Teori ini menjelaskan bahwa keberadaan seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang diwariskan⁸⁷. Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan diidentifikasi

⁸⁴ Rosita, Neni. Kepemimpinan Kharismatik Kiai di Pondok Pesantren Ali Maksum Krapyak Yogyakarta. *SANGKÉP: Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, 2018, 1.2: 166-183.

⁸⁵ Nasution, Robby Darwis. Kyai sebagai Agen Perubahan Sosial dan Perdamaian dalam Masyarakat Tradisional. *Sosiohumaniora*, 2017, 19.2: 177-184.

⁸⁶ Makmur, Ahdii. *Peranan Ulama dalam Membina Masyarakat Banjar di Kalimantan Selatan*. *MIQOT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, 2012, 36.1.

⁸⁷ Pasaribu, M. H. (2021). *Penerapan Gaya dan Pendekatan Kepemimpinan untuk Kepemimpinan yang Efektif*. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 4(2), 246-252.

berdasarkan sifat-sifat atau karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin. Pendekatan ini menyatakan bahwa karakteristik tertentu seperti fisik, kemampuan bergaul, dan kecerdasan (kecenderungan) sangat penting untuk kepemimpinan yang efektif, yang merupakan kualitas bawaan seseorang. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kepribadian pemimpin tersebut.

b. Teori Perilaku

Teori ini berusaha menjelaskan apa yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif dan bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi, dan memotivasi bawahan. Teori ini mengatakan bahwa seseorang dapat belajar dan mengembangkan diri menjadi pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat-sifat yang telah melekat pada dirinya⁸⁸. Jadi seorang pemimpin tidak dilahirkan untuk menjadi pemimpin, tetapi menjadi pemimpin dapat dipelajari dari apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif atau dari pengalaman.

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin harus dilihat sebagai hubungan antar manusia, bukan sifat atau karakteristik individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berinteraksi dan berhubungan dengan semua anggotanya.

c. Teori Lingkungan

Teori ini beranggapan bahwa kemunculan pemimpin merupakan hasil dari waktu, tempat, dan keadaan. Kepemimpinan dalam perspektif teori lingkungan mengacu pada pendekatan situasional yang berusaha memberikan model normatif⁸⁹. Teori ini secara garis besar menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat tergantung pada situasi dan gaya kepemimpinan yang digunakannya. Berdasarkan teori lingkungan, seseorang harus mampu

⁸⁸ Syahril, S. (2019). *Teori-Teori Kepemimpinan*. Ri'ayah: Jurnal Sosial dan Keagamaan, 4(02), 208-215.

⁸⁹ Syahril, S. (2019). *Teori-teori kepemimpinan*. Ri'ayah: Jurnal Sosial dan Keagamaan, 4(02), 208-215.

mengubah model gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan keadaan zaman.

Oleh karena itu, perubahan situasi dan kondisi menuntut perubahan gaya dan model kepemimpinan. Karena jika kepemimpinan tidak melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan zaman, maka kepemimpinan tersebut tidak akan berhasil secara optimal⁹⁰. Perilaku dalam gaya kepemimpinan ini dapat dipelajari dari proses belajar dan pengalaman pemimpin sehingga seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang berbeda akan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dialaminya.

3. Model Kepemimpinan Kiai

Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan, dan memenuhi motivasi pengikutnya⁹¹. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja sama dengan orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya⁹².

*The term leadership is a word taken from the common vocabulary and incorporated into the technical vocabulary of a scientific discipline without being precisely redefined.*⁹³ Greenberg dan Baron mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.⁹⁴

⁹⁰ Nengsih, S., Gusfira, R., & Pratama, R. (2020). Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam. *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1).

⁹¹ Gary A. Yukl, *Leadership in Organization*, Terjemah. Budi Supriyanto, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks), 4.

⁹² A. Yuki "Kepemimpinan dalam Organisasi," 4.

⁹³ A. Yuki "Kepemimpinan dalam Organisasi," 2.

⁹⁴ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 264.

Mc Shane dan Von Glinow menyatakan kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggota⁹⁵. Menurut Robbins, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan kelompok. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok dalam mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memberikan motivasi dan bantuan dalam mencapai tujuan tersebut⁹⁶.

Kepemimpinan dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang lain, maka kepemimpinan dijadikan sebagai alat, sarana, atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela dan sukacita. Faktor-faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, toleransi, dan bujukan⁹⁷.

Kepemimpinan dalam Islam disebut *wilayatu al-Imam* (Imamah). Hal ini tidak lain merupakan realisasi konkret dari gaya kepemimpinan nabi Muhammad SAW yang dituntut untuk menjadi standar keteladanan bagi semua pemimpin Muslim⁹⁸. Hal ini berarti, kepemimpinan tidak hanya berdasarkan kemampuan seseorang dalam mengatur dan menjalankan mekanisme kepemimpinan, tetapi mempertimbangkan kepemimpinan lebih didasarkan pada nilai-nilai spiritual yang memiliki otoritas religius di mana imam atau pemimpin dijadikan model bagi semua pemimpin Muslim.

⁹⁵ Wibowo, "Perilaku dalam Organisasi," 264.

⁹⁶ Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), 318.

⁹⁷ Iva Zainal, "Islamic Management," 2.

⁹⁸ Kurniawan, A. (2017). *Loyalitas Santri (teamwork) Terhadap Kepemimpinan Kiai dalam Manajemen Pesantren*. QUALITY, 1(1).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Adapun model kepemimpinan kiai menurut Nawawi dkk di pondok pesantren adalah⁹⁹:

a. Kepemimpinan Paternalistik-Religius

Terdapat gaya interaksi antara kiai dan santri atau bawahan yang didasarkan pada nilai-nilai agama yang diwujudkan dalam gaya kepemimpinan nabi Muhammad SAW.

b. Kepemimpinan Paternalistik-Otoriter

Pemimpin bersifat pasif, sebagai seorang ayah yang memberikan kesempatan kepada anak-anaknya untuk berkreasi. sebagai seorang ayah yang memberikan kesempatan kepada anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan keputusan akhir untuk memutuskan apakah pekerjaan bawahan yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.

c. Kepemimpinan Legal-Formal

Mekanisme kerja kepemimpinan ini menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini setiap unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja untuk mendukung keutuhan lembaga.

d. Kepemimpinan Alamiah

Model kepemimpinan ini tidak membuka ruang bagi membuka ruang pemikiran terkait penentuan kebijakan pondok pesantren, mengingat hal tersebut merupakan kewenangannya. Kebijakan pondok pesantren, menganggapnya sebagai kewenangannya secara mutlak. Jika ada usulan pengembangan yang datang dari luar yang sama sekali berbeda dengan kebijakan kiai, direspons secara usulan pembangunan yang sama sekali berbeda dengan kebijakan kiai ditanggapi secara negatif.

⁹⁹ Nawawi, Nawawi; Juandi, Wawan. *Ijtihad Politik Kyai: Pergeseran Otoritas Khr. Ach. Fawaid As'ad Situbondo*. LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan, 2021, 15.2: 241-264.

e. Kepemimpinan Kharismatik-Tradisional-Rasional

Pola kepemimpinan yang mengacu pada figur sentral yang dianggap oleh masyarakat sebagai memiliki kekuatan supranatural dari Allah SWT, kelebihan dalam berbagai bidang keilmuan, partisipasi masyarakat dalam mekanisme kepemimpinan yang kecil, dan kepemimpinan tidak diaKtur secara birokratis, membutuhkan legitimasi formal dari masyarakat pendukung dengan mencari kaitan genealogis. pendukung dengan mencari kaitan genealogis dari pola kepemimpinan kharismatik yang ada sebelumnya, pola kepemimpinan yang bersifat kolektif, dimana tingkat partisipasi masyarakat lebih tinggi.kepemimpinan kharismatik dapat juga diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran,perasaan dan tingkah laku orang lain,sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Pemimpin disini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagungkan dan berwibawa. Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercaya sebagai orang yang disegani dan dihormati,dipatuhi dan ditaati secara rela dan ikhlas.¹⁰⁰

Dalam tubuh manusia selain berfungsi untuk menjalankan hidup dalam hal yang nyata, seperti kaki untuk berjalan, tangan untuk menggenggam sesuatu dan ada juga dalam tubuh manusia yang tidak terlihat namun dapat dirasakan, oleh karenanya orang yang mempunyai kepemimpinan kharismatik dalam memimpin sehingga mampu mengarahkan, membimbing dan menjadi panutan bagi bawahan. Kesuksesan mempengaruhi bawahan dapat diwujudkan apabila pemimpin mempunyai akhlak yang mulia dan sifat yang

¹⁰⁰ Hadari nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Hlm. 58

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagai dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penerbitan, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunha Jambi

terpuji. Dengan ciri dan sifat tersebutlah pemimpin akan dikagumi oleh para pengikutnya.

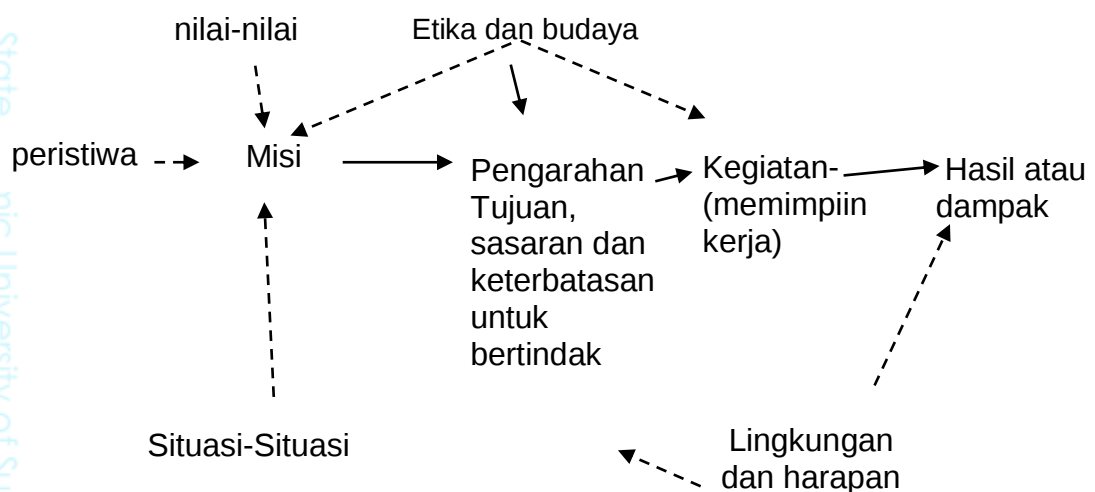
Sebagaimana Firman Allah dalam surah Al-Ahzab 21

ذَكَرَ اللَّهُ ۖ إِنَّ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ ٱلْآخِرَ وَٱلْفَزَّ كَانَ لَكُمْ فِى رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن ڪَثِيرًا

Artinya: Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.

Berdasarkan dalil diatas bahwa seorang pemimpin harus memberi cibtig suri teladan sebagai uswah kepada bawahan mencerminkan akhlak karimah dalam segala bidang,memelihara sunnah-sunnah dan ritual ibadah yang dikerjakan, karena diantara kunci kepemimpinan kharismatik ada pada keteladanan seorang pemimpin.

Model umum kepemimpinan menurut Imnegart, dikutip Usman¹⁰¹ adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1

Model Umum Konsep Kepemimpinan (Imneiegart, 1990).

Menurut model ini, bahwa misi pemimpin secara tidak langsung dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa yang terjadi, nilai yang dianutnya, situasi-situasi, waktu, dan budaya. Misi pemimpin, waktu, dan budaya

¹⁰¹ Usman, "Manajemen," 252.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

berpengaruh langsung terhadap cara pemimpin mengarahkan, menentukan tujuan, sasaran, dan batasan untuk bertindak.

Kepemimpinan dalam kelompok merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sebuah organisasi, sebagai proses seorang individu memengaruhi individu atau kelompok. Ketika manusia berorganisasi, maka akan muncul kebutuhan untuk dipimpin dan memimpin untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, dan memengaruhi pikiran, perasaan, tindakan serta tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

HM: + HO: - G3	HM: + HO: + G2
HM: - HO: - G4	HM: - HO: + G1

Gambar 2.2
Model Kuadran Kepemimpinan

Wahyudi mengadaptasi dari Dharma, kuadran kepemimpinan yang menggambarkan keterkaitan pemimpin terhadap tugas-tugas untuk mencapai prestasi organisasi di bawah lambang huruf HO. Sedangkan kepemimpinan yang menggambarkan keterkaitan terhadap hubungan manusia disingkat dengan HM. Kuadran gaya kepemimpinan pada ilustrasi di atas menggambarkan adanya keterkaitan perhatian yang tinggi terhadap HO, akan tetapi keterkaitan rendah perhatian terhadap HM. Kuadran-2 menggambarkan adanya keterkaitan perhatian tinggi terhadap HO dan HM. Kuadran-3 mengindikasikan adanya keterkaitan perhatian yang tinggi terhadap HM, dan keterkaitan perhatian rendah terhadap HO. Sedangkan kuadran-4 menggambarkan adanya keterkaitan perhatian rendah terhadap HO maupun HM.¹⁰²

¹⁰² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 130-131.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

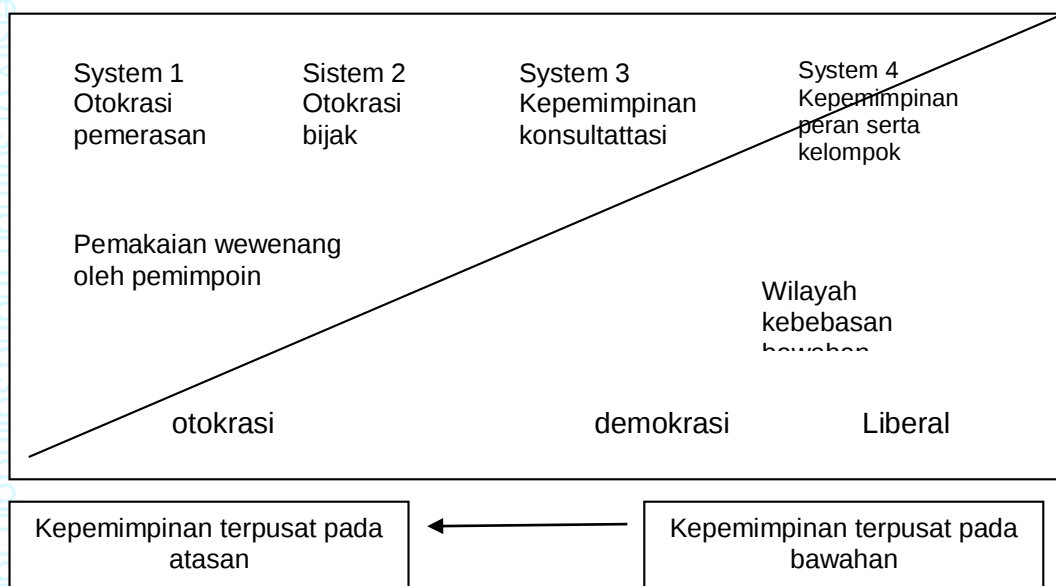
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutba Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutba Jambi

Model keefektifan kepemimpinan tiga dimensi seperti yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard memberi peluang bahwa keefektifan variasi gaya kepemimpinan sangat tergantung pada situasi. Teori kepemimpinan situasional semakin diminati oleh kalangan manajer karena merekomendasikan suatu tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes. Stoner dan Freeman mengatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional; motivasi, kemampuan, dan pengalaman bawahan harus terus-menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat.

Menurut Hersey dan Blanchard penerapan gaya kepemimpinan secara tepat, itu bukan hanya motivasi bawahan tetapi juga membantu bawahan menjadi matang, dengan demikian pimpinan yang ingin mengembangkan bawahannya untuk meningkatkan rasa percaya diri dan bertanggung jawab terhadap tugasnya harus mengganti gaya kepemimpinan secara terus menerus. Pimpinan yang luwes dalam menerapkan gaya kepemimpinan maka berpeluang menjadi pimpinan yang efektif.

Gaya kepemimpinan yang sangat menarik juga digagas oleh Likert. Menurut Likert, pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *partisipative management* yang menekankan pada bawahan dan komunikasi. Di bawah ini modelnya:





Gambar 2.3 Model Kepemimpinan Likert (Usman, 2013)

4. Konsep Kepemimpinan dalam Al-Qur'an dan Hadits

Konsep dalam Islam, kepemimpinan dan adanya pemimpin merupakan fitrah. Kondisi ini terlahir sebagai akibat dari beragamnya kemampuan, kehendak, kemauan, pikiran, sifat, dan lain-lain pada masing-masing manusia. Selanjutnya dijelaskan keadaan ini melahirkan orang yang menjadi pemimpin dari sejumlah orang yang lebih banyak. Terlahirnya sosok-sosok yang menjadi pemimpin ini karena kemampuannya dalam mewujudkan kepemimpinan.

Para pemimpin telah diperintahkan untuk senantiasa untuk menjadi contoh dan teladan yang baik bagi rakyat yang dibawah pimpinannya agar boleh memimpin rakyat ke jalan yang di ridhoi Allah S.W.T. Hal ini telah dinyatakan oleh Allah Swt di dalam surah al-Hajj ayat yang ke 41:

لَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ

Artinya: (Yaitu) orang-orang yang jika Kami beri kemantapan (hidup) di bumi, mereka menegakkan salat, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar. Hanya kepada Allah kesudahan segala urusan.

Menurut ayat ini , Allah telah menyatakan perkara yang menjadi kewajiban bagi seorang pemimpin Islam adalah melengkapi dan menuruti keseluruhan perintah yang telah terdapat di dalam ayat tersebut. Disebutkan dalam Tafsir Al Qur'an Al Adzim beliau berpendapat tentang ayat ini bahwa seorang pemimpin yang menunaikan hak Allah yakni segala kewajiban yang terdapat di dalam ayat tersebut maka Allah akan memperteguhkan kekuasaan dalam

memimpin¹⁰³. Selain itu disebutkan di dalam Tafsir Al-Azhar berkaitan dengan tentang ayat ini bahwa Allah S.W.T akan menolong pemimpin yang melengkapi dan memenuhi kewajiban yang ditetapkan-Nya dengan memberikan mereka itu dengan kedudukan yakni kuasa untuk memerintah¹⁰⁴.

Sirojuddin Aly menjelaskan hasil kajiannya terhadap pendapat beberapa tokoh Islam tentang konsep dasar sebuah kepemimpinan dalam bukunya yang berjudul “Pemikiran Politik Islam : Sejarah, Praktik dan Gagasan” sebagai berikut:

a. Konsep Amanah

Amanah merupakan kata adopsi dari bahasa Arab yang memiliki makna sebuah kepercayaan yang diberikan atau dititipkan kepada seseorang berupa sesuatu yang bisa dilihat maupun tidak yang harus dijaga keamanannya selama ia berada dalam sebuah kaidah penitipan. Apabila titipan bisa dikembalikan kepada pemilik aslinya dalam keadaan yang utuh, maka orang yang dititipi kepercayaan itu disebut dengan Al-Amin. Dengan demikian, maka amanah identik dengan sikap dan perilaku seseorang yang bisa dipercaya dan bertanggung jawab. Sebaliknya ketika sikap itu berlawanan, maka ia disebut dengan istilah khianat.¹⁰⁵

Amanah merupakan simbol ajaran agama Islam, sebagaimana tertuang dalam firman Allah dalam surah An-Nisa ayat 58¹⁰⁶

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

¹⁰³ Ibnu Katsir, *Tafsir Al-Qur'an Al 'Adzim*, Terj. Arif Rahman Hakim, MA (Jawa Tengah: Penerbit Insan Kamil Solo, 2015)

¹⁰⁴ Hamka, *Tafsir Al Azhar*, Juzu' 17, (PT. Citra Serumpun Padi, 2001), hlm. 179

¹⁰⁵ Sirojuddin Aly, *Pemikiran Politik Islam : Sejarah, Praktik dan Gagasan*, Ed. 1, Cet.1 (Depok: Rajawali Pers, 2018), hlm. 10

¹⁰⁶ Kementerian Agama RI, Op.cit, hlm, 78.

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat” (QS. An-Nisa’: 58).

Menurut Ibnu Taimiyah, Allah mewajibkan kepada pemimpin untuk menunaikan amanah yang telah diberikan rakyat kepada para pemimpin mereka. Amanah yang meliputi hak dan kewajiban serta pengelolaan harta kekayaan Negara. Berlandaskan itulah maka segala bentuk amanah jabatan yang diberikan oleh rakyat sampai saatnya tiba akan dikembalikan kepada pemberi amanah yaitu rakyat.¹⁰⁷

b. Konsep Musyawarah

Islam selalu mengedepankan prinsip musyawarah dalam menyelesaikan masalah yang melibatkan banyak orang. Musyawarah merupakan cara yang digunakan untuk mengambil sebuah keputusan untuk kepentingan bersama dengan semangat persatuan, menjunjung tinggi dan menghormati keputusan dan bersedia mempertanggung jawabkannya secara moral di hadapan yang Maha Kuasa.¹⁰⁸

Firman Allah berkaitan dengan konsep musyawarah sebagai berikut:

فَاعْفُ ۖ اَعْلِيْظْ اَلْقَلْبَ لِاَنْفَضُوْا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّٰهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا
اَللّٰهُ يُحِبُّ ۚ اِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِ ۚ اِنَّ عَنْهُمْ وَاَسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَاَشَاوِرْهُمْ فِي الْاَمْرِ ۖ فَاِذَا
اَلْمُتَوَكِّلِيْنَ

Terjemahan: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu.

¹⁰⁷ Pemikiran Politik Islam : *Sejarah, Praktik dan Gagasan*, Ed. 1, Cet.1 (Depok: Rajawali Pers, 2018), hlm. 10

¹⁰⁸ Galih Puji Mulyono, Rizal Fatoni, *Demokrasi Sebagai Wujud Nilai-Nilai Sila Keempat Pancasila Dalam Pemilihan Umum Daerah di Indonesia*. Citizenship: Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan. Vol. 7, No. 2, 2019, hlm. 101

Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya". (QS. Ali Imron: 159).

c. Konsep Keadilan

Adil adalah menempatkan sesuatu sesuai dengan porsinya masing-masing. Adil merupakan prinsip dasar dalam Islam dan mewajibkan pemeluknya untuk bersikap adil dalam kehidupan bermasyarakatnya. sebagaimana firman Allah dalam surah An-nahl ayat 90:

مُنْكَرٍ ۙ الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالِإِنِّ ۚ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِ
وَالْبُغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran". (QS. An-Nahl: 90

Dikisahkan suatu hari seorang Gubernur mengeluh kepada Umar bin Khattab tentang keadaan wilayahnya yang selalu bergejolak. Alih-alih mendapatkan solusi dari Umar, justru sang khalifah memerintahkan sang Gubernur untuk menegakkan keadilan agar situasi dan kondisi bisa membaik.¹⁰⁹

Pondok pesantren dalam pelaksanaan kegiatan didalamnya terdiri dari beberapa elemen diantaranya:

- a. Pondok. Pondok merupakan ciri khas tradisi pesantren dimana para santrinya tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seorang atau lebih guru yang lebih dikenal dengan sebutan kiai. Asrama atau pondok berada dalam lingkungan komplek pesantren, dimana kiai

¹⁰⁹ Sirojuddin Aly, Pemikiran Politik Islam : *Sejarah, Praktik dan Gagasan*, Ed. 1, Cet.1 (Depok: Rajawali Pers, 2018), hlm. 10

bertempat tinggal yang juga menyediakan sebuah masjid untuk beribadah, ruang belajar, dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya. Komplek pesantren biasanya dikelilingi oleh tembok agar para santri dapat diawasi keluar dan masuknya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

- b. Masjid. Masjid merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dari pesantren karena masjid merupakan pusat pendidikan dalam tradisi pesantren. Masjid ini berfungsi sebagai manifestasi universalisme dari sistem pendidikan Islam tradisional.
- c. Pengajaran Kitab-kitab Islam Klasik. Zaman sekarang kebanyakan pesantren telah memasukan pelajaran pengetahuan umum sebagai suatu bagian penting dalam pendidikan pesantren. Namun, pengajaran kitab-kitab klasik tetap diberikan sebagai upaya untuk meneruskan tujuan utama pesantren mendidik calon-calon ulama.
- d. Santri. Sebuah pesantren tidak dapat dikatakan jika tidak ada santri karena santri merupakan komponen penting untuk berlangsungnya kegiatan pembelajaran. Menurut tradisi pesantren terdapat dua santri yaitu santri mukim dan santri kalong.
- e. Kiai. Kiai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren. Bahkan seringkali kiai merupakan pendiri sebuah pesantren. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung kepada kemampuan pribadi kiaiinya.¹¹⁰

Kiai adalah figur penting di pesantren. Kepemimpinan kiai didasari atas semua tindakan dan kegiatan seperti yang dilakukan oleh Rasulullah Muhammad SAW., dimana gaya kepemimpinannya sesuai dengan ayat-ayat Allah SWT, seperti diriwayatkan dari Aisyah ra., bahwa akhlak Rasulullah SAW itu adalah al-Qur'an yang berjalan. Artinya setiap tindakan Nabi SAW adalah sesuai dengan petunjuk al-Qur'an atau tindakan nabi itu adalah manifestasi dari al-Qur'an yang menjadi pedoman dalam memimpin, Firman Allah SWT QS. As-Sajadah: 24 yang berbunyi:

¹¹⁰ Dhofier, "Tradisi Pesantren," 79-99.

يُوقِنُونَ بِآيَاتِنَا وَكَانُوا صَبْرُوا لَمَّا بِأَمْرِنَا يَهْدُونَ أَيْمَةً مِنْهُمْ وَجَعَلْنَا

Artinya: “Dan Kami jadikan di antara mereka imam-imam (pemimpin) yang memberikan petunjuk dengan perintah Kami tatkala mereka sabar, dan adalah mereka yakin kepada ayat-ayat Kami.”¹¹¹

Tafsir Quraish Shihab, Kami telah mengangkat pemuka-pemuka agama dari kalangan Bani Isrâ’îl yang bertugas menyampaikan petunjuk Kami kepada manusia. Mereka melaksanakan tugas itu sebagai perwujudan dari perintah Kami pada mereka untuk tabah mengamalkan ajaran-ajaran Taurât. Mereka pun meyakini kebenaran ayat-ayat Kami dengan sepenuh hati. Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin, lafal ayat ini boleh dibaca tahqiq dan tashil (yang memberi petunjuk) kepada manusia (dengan perintah Kami ketika mereka sabar) di dalam memegang agama mereka dan sewaktu mereka menghadapi berbagai cobaan dari musuh-musuh mereka.

Menurut qiraat yang lain dibaca lima shabaruu. (Dan adalah mereka terhadap ayat-ayat Kami) yang menunjukkan kekuasaan dan keesaan Kami (orang-orang yang meyakini.)

Petunjuk ayat tersebut di antaranya. *Pertama*, pemimpin sebagai jabatan itu adalah karunia Allah. juga bakat atau kemampuan memimpin, hal tersebut dikuatkan QS. Ali Imraan ayat 26 yang berbunyi:

وَتُذِلُّ تَشَاءُ مَنْ وَتُعْزُّ تَشَاءُ مِمَّنْ الْمُلْكُ وَتَنْزِعُ تَشَاءُ مَنْ الْمُلْكُ تُؤْتِي الْمُلْكُ مِلْكُ اللَّهِ قُلْ
يُرِّقَدْ شَيْءٍ كُلِّ عَلَى إِنَّكَ الْخَيْرُ بِيَدِكَ تَشَاءُ مَنْ

“Katakanlah "Wahai Allah yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu”.”¹¹²

¹¹¹ QS. As-Sajadah/ 32: 24.

¹¹² QS. Ali Imraan/ 3: 26.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Tafsir Al-Muyassar/Kemudahan Agama Saudi Arabia, Ucapkanlah olehmu (wahai nabi) sambil menghadap kepada Tuhanmu dengan mengucapkan doa berikut: “Wahai Dzat yang memiliki seluruh kerajaan, Engkau yang memberikan kerajaan, harta, dan kekuasaan di bumi bagi orang-orang yang Engkau kehendaki dari hamba-hamba-Mu, dan Engkau pula yang mengambil kerajaan dari orang-orang yang Engkau kehendaki, dan Engkau memberikan kemuliaan di dunia dan di akhirat bagi siapa saja yang Engkau kehendaki, dan Engkau menjadikan kehinaan bagi orang yang Engkau kehendaki, di tangan-Mu lah segala kebaikan, Sungguh, Engkau lah satu-satunya Dzat yang maha kuasa atas segala sesuatu.

Tafsir Al-Mukhtashar/Pusat Tafsir Riyadh, di bawah pengawasan Syaikh Dr. Shalih bin Abdullah bin Humaid (Imam Masjidil Haram), Ucapkanlah -wahai Rasul- untuk memuji dan mengagungkan Rabbmu, “Ya Allah, Engkaulah pemilik seluruh kerajaan yang ada di dunia dan di akhirat. Engkau memberikan kerajaan kepada siapa saja yang Engkau kehendaki, dan mencabutnya dari siapa saja yang Engkau kehendaki. Engkau memuliakan siapa saja yang Engkau kehendaki, dan menghinakan siapa saja yang Engkau kehendaki. Semua itu berdasarkan kebijaksanaan dan keadilan-Mu. Hanya di tangan-Mu lah seluruh kebajikan. Dan Engkau Mahakuasa atas segala sesuatu.

Tafsir Al-Madinah Al-Munawwarah / Pusat Penghormatan al-Qur'an di bawah pengawasan Prof. Dr. Imad Zuhair Hafidz, profesor fakultas al-Qur'an Universitas Islam Madinah. Allah menunjukkan kepada Rasulullah dan orang-orang beriman cara berdoa dan mengagungkan-Nya, kemudian mereka berdoa: “Ya Allah, Wahai pemilik segala kekuasaan, Engkau mengaruniakan kekuasaan dan harta kepada hamba-Mu yang Engkau kehendaki dan Engkau yang mengambilnya, Engkau mengangkat dan menurunkan derajat hamba-Mu yang Engkau kehendaki. Di tangan-Mu segala kebaikan, Engkau mampu melakukan segalanya, tidak ada selain-Mu yang mampu melakukannya. Engkau

mengurangi waktu malam dengan memanjangkan waktu siang, dan mengurangi waktu siang dengan memanjangkan waktu malam. Engkau mengeluarkan makhluk hidup dari sesuatu yang mati seperti mengeluarkan tanaman hijau dari biji yang kering, dan Engkau mengeluarkan sesuatu yang mati dari makhluk hidup seperti mengeluarkan biji yang kering dari tanaman hijau. Dan Engkau mengaruniakan harta yang tak terhingga kepada yang Engkau kehendaki.

Pemimpin mestinya menyadari keberadaannya sebagai karunia Allah dan dia termasuk orang yang beriman dan taqwa, maka setiap tindakannya akan berpedoman pada al-Qur'an. Bila pemimpin berbuat sesuai al-Qur'an, maka kewajiban pengikutnya adalah patuh dan tetap dalam jama'ah, tetap dalam barisan, menjaga persatuan dan kesatuan kelompok. Bila keluar dari kelompok, melanggar putusan pemimpin maka orang itu termasuk jahiliyah. Jika tidak menyukai sesuatu dari tindakan pemimpin maka hendaklah bersabar. Sungguh, orang yang meninggalkan jama'ah walaupun hanya selangkah maka matinya termasuk jahiliyah, oleh karena itu Allah tegaskan dalam QS. An Nisaa' ayat: 59 yang berbunyi:

فِي شَيْءٍ يَأْتِيهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ أَحْسَنُ تَأْوِيلًا بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَفَرِّدُوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.¹¹³

Kedua: Pemimpin membimbing tindakan berdasarkan perintah dalam Al-Qur'an yang banyak ayat mengharuskan setiap orang untuk berlaku baik yang dapat dijadikan teladan memimpin, yaitu adil, sabar,

¹¹³QS. An Nisaa'/ 4: 59.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suttha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagai dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suttha Jambi

pemaaf, silaturahmi, amanah, musyawarah, tidak melakukan kerusakan, menjaga persatuan, meninggalkan maksiat dan perbuatan tercela, serta perbuatan selainnya.

Ketiga: Sabar dalam memimpin, yaitu sabar menjalankan tugas; sabar menghadapi situasi yang sulit sekalipun; sabar dalam mengambil keputusan. Sabar ini hanya terlihat pada diri orang beriman yang taqwa yaitu yang sabar dalam taat melaksanakan perintah-Nya dan sabar dalam taat menjauhi larangan-Nya, serta dalam menerima takdir-Nya.

Keempat: yakin pada ayat Allah, pemimpin harus yakin pada ayat-ayat Allah baik yang tertulis dalam Al-Qur'an maupun yang termanifestasikan di alam ini, yakin akan kebenarannya dan yakin bahwa itu semua berasal dari sisi Allah. Firman Allah SWT. QS. Al Hijr ayat 9

إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ

Sesungguhnya Kami yang menurunkan Al-Qur'an dan sesungguhnya Kami memeliharanya.¹¹⁴

Allah menurunkan al-Qur'an dan Dialah yang memeliharanya, itulah sebabnya ketika kita berkelompok maka harus memilih pemimpin dari kaum Muslimin yang tinggi rasa tanggung jawab dan ketaqwaannya kepada AllahQS. Yunus Ayat: 62-63 yang berbunyi:

يَخْزَنُونَ مُمْهً وَلَا عَلَيْهِمْ خَوْفٌ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ

Ingatlah, sesungguhnya wali-wali Allah itu, tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan tidak (pula) mereka bersedih hati. yaitu orang-orang yang beriman dan mereka selalu bertakwa. Supaya dia dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya.¹¹⁵

Pemimpin yang berwibawa diartikan sebagai sikap dan penampilan yang mampu menimbulkan rasa penghargaan dan rasa hormat, sehingga bawahan merasa termotivasi dan terlindungi, rasa penghargaan, bukan rasa takut sebagai keberwibawaan palsu yang

¹¹⁴ QS. Al Hijr/15:9.

¹¹⁵ QS. Yunus/10: 62-63.

dapat ditimbulkan dengan mudah melalui tekanan, paksaan, ancaman, sikatan dan hukuman. Keberwibawaan adalah kekuatan batin yang terpancar dan dirasakan dari sikap dan tingkah laku seseorang. Wujud keberwibawaan adalah sebagaimana Firman Allah SWT, QS. An-Nisa ayat: 59 yang berbunyi:

وَلِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ ۖ شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama bagimu dan lebih baik akibatnya.¹¹⁶

Ibnu Katsir dalam tafsirnya menyebutkan pernyataan Ibnu Abbas. Asbabun nuzul Surat An-Nisa ayat 59 ini berkaitan dengan Abdullah bin Hudzafah bin Qais, ketika dia diutus oleh Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam untuk memimpin suatu pasukan khusus. Abdullah memerintahkan pasukannya mengumpulkan kayu bakar dan membakarnya. Saat api sudah menyala, dia memerintahkan pasukannya untuk masuk ke dalam api tersebut. Namun salah seorang pasukannya menjawab, "Sesungguhnya satu-satunya jalan keluar dari api ini adalah Rasulullah. Jangan terburu-buru sebelum mengikuti perintah Rasulullah. Jika Rasulullah memerintahkan kalian untuk masuk ke dalam api itu, maka lakukanlah."

Pokok pertama dari Surat An-Nisa ayat 59 ini adalah ketaatan mutlak kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala dan Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam. Orang yang taat kepada Rasulullah pada hakikatnya taat kepada Allah, karena tidak ada satu pun perintah dari Rasulullah

¹¹⁶ Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahan* (Jakarta: Media Insani Publishing, 2009), 87.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

yang bertentangan dengan perintah Allah. Tidak ada kata-kata beliau yang bertentangan dengan firman Allah karena kata-katanya bukan berasal dari hawa nafsu melainkan dari wahyu.

Ibnu Katsir menjelaskan, taat kepada Allah adalah mengikuti ajaran Al-Quran. Sedangkan taat kepada Rasulullah adalah dengan mengamalkan sunnah-sunnahnya. Sayyid Qutb dalam Tafsir Fi Zilalil Quran menjelaskan, Allah wajib ditaati. Di antara hak prerogatif uluhiyah adalah membuat syariat. Maka, syariat-Nya wajib kita laksanakan. Orang-orang yang beriman wajib taat kepada Allah dan wajib taat pula kepada Rasulullah karena tugas mereka adalah mengembangkan risalah dari Allah. Oleh karena itu, taat kepada Rasulullah berarti taat kepada Allah.

Selain taat kepada Allah dan Rasul, Allah juga memerintahkan orang-orang yang beriman untuk taat kepada ulil amri. Yang menarik, redaksi perintahnya tidak mengulang kata athii'u (أطيعوا) seperti perintah taat kepada Rasulullah. Artinya, ketaatan kepada ulil amri hanya ketika perintahnya tidak bertentangan dengan ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya.

Menurut Ibnu Abbas, Mujahid, Atha', Hasan Al Basri, dan Abul Aliyah, ulil amri (أولي الأمر) adalah para ulama. Menurut Ibnu Katsir, ulil amri itu bersifat umum baik pemimpin maupun ulama. Sedangkan menurut Syaikh Wahbah Az Zuhaili dalam Tafsir Al-Munir, ulil amri adalah pemimpin dan para ulama.

M. Quraish Shihab dalam al-Misbah menyebutkan bahwa perintah taat kepada ulil amri tidak disertai dengan kata taatilah. Karena mereka tidak memiliki hak untuk ditaati jika ketaatan kepada mereka bertentangan dengan ketaatan kepada Allah SWT atau Rasul SAW.

Pendidikan yang berkualitas tidak lepas dari kepemimpinan kiai dalam setiap kebijakannya agar menghasilkan pemikiran dan tindakan yang tepat dalam menjalani kegiatan pendidikan. Pengelolaan pendidikan mau tidak mau harus disesuaikan dengan kebutuhan

zaman sesuai dengan gaya manajerial yang dimilikinya. Pada pendidikan, keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pendidikan, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Legitimasi kepemimpinan seorang kiai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai tidak hanya dari segi keahlian ilmu-ilmu agama seorang kiai melainkan dinilai pula dari karisma yang berasal dari ilmu, kedermawanan, sifat pribadi, dan seringkali keturunan. Hal ini tentunya sangat berbeda dengan kepala sekolah yang legitimasinya diperoleh dari penunjukan dan bukan dari masyarakat.¹¹⁷

Pola kepemimpinan seorang kiai di pondok pesantren didukung oleh watak sosial komunitas di mana ia hidup. Hal itu masih ditambah lagi dengan konsel-konsel kepemimpinan Islam di wilayahul imam dan pengaruh ajaran sufi. Dengan demikian dapat difahami mengapa pola kepemimpinan kiai dapat menjadi sedemikian rupa sentralnya dalam kehidupan di pesantren, dimana kekuasaan mutlak berada di tangan Kiai. Sehingga pola kepemimpinannya selalu otoriter, ini terjadi secara otomatis, mengingat kiai merupakan sosok atau figur guru besar pesantren yang membawa berkah (berkat). Santri yang tidak taat maka ilmunya tidak akan bermanfaat merupakan suatu kepercayaan tersendiri di kalangan santri.¹¹⁸

Kepemimpinan yang baik menciptakan iklim yang kondusif untuk mencapai tujuan bersama dengan manajemen yang prima. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dalam memimpin suatu kelompok, baik terorganisir maupun tidak. Peranannya sangat penting, mengingat pemimpin adalah figur sentral dalam kelompok tersebut. Nabi Muhammad SAW bersabda:

¹¹⁷ Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2018), 173.

¹¹⁸ Kompri, "Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren," 173.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suttha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suttha Jambi

عن أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.

(رواه البخاري)

“Dari Abu Harairah Ra ia berkata: Nabi Bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan dimintai pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya.” (H.R. Bukhari).¹¹⁹

Hadis di atas menjelaskan bahwa setiap orang yang menjadi pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Oleh karena itu, pemimpin menjadi perantara keberhasilan kelompok dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pembinaan motivasi, pengawasan sehingga tercapainya tujuan bersama dalam kelompok tersebut. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kemampuan bawahan untuk menunjukkan kualitas kerja secara maksimal, sehingga pencapaian tujuan dapat dilakukan secara efisien dan efektif. Pemimpin, dalam kepemimpinannya, menampilkan beragam model dan gaya yang akhirnya akan mengklasifikasikan pemimpin tersebut ke dalam tipe-tipe kepemimpinan tertentu.

Kepemimpinan baik, baik barat maupun Islam, memiliki beberapa unsur di dalamnya, yaitu:¹²⁰ 1) proses memberikan arahan, 2) memberikan motivasi, 3) mampu untuk menciptakan rasa percaya diri, 4) mempengaruhi dan menggerakkan. Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang perlu dimiliki oleh semua orang pemimpin dalam menggerakkan seluruh sumber daya organisasi terutama sumber daya manusianya untuk melakukan apa yang diharapkan. Kemampuan ini akan menentukan bahwa seorang pemimpin tersebut baik atau tidak.¹²¹

5. Kepemimpinan Kiai di Pesantren

¹¹⁹ Al-Imam Muhammad ibn Ismail Al-Bukhari, *Shahih Bukhari*, (Al-Makhtab Al-Syamilah tt, Edisi II), Hadis Nomor 666.

¹²⁰ M. Mas'ud Said, *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi Team Building dan Perilaku Inovatif* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 330.

¹²¹ Anwar US, "Kepemimpinan Pesantren," 16.

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena universal. Siapapun yang menjalankan tugas-tugas kepemimpinan, ketika dalam tugas itu dia berinteraksi dengan dan mempengaruhi orang lain. Bahkan dalam kapasitas pribadi pun, di dalam tubuh manusia terdapat kapasitas atau potensi pengendalian yang pada intinya memfasilitasi seseorang untuk dapat memimpin dirinya sendiri. Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks sehingga amat sukar untuk dibuat rumusan yang mencakup seluruh arti kepemimpinan. Oleh karena itu, tidak ada satu definisi kepemimpinan pun yang dapat dirumuskan secara lengkap untuk mengabstraksikan perilaku sosial atau perilaku interaktif manusia dalam organisasi yang memiliki regulasi dan struktur tertentu, serta misi yang kompleks.¹²²

Kiai sebagai seorang pemimpin, diharapkan memiliki kelebihan-kelebihan daripada orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu pemimpin nantinya selalu berhadapan dengan orang lain dalam konteks sosial, maka ia harus memiliki karakteristik ataupun ciri-ciri pribadi seorang pemimpin. Dalam kaitannya dengan perilaku yang tampak pada diri pemimpin, maka tidak terlepas dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Sebab antara perilaku dan sifat yang melekat pada seorang pemimpin tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian mempelajari perilaku pemimpin sama artinya dengan mempelajari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh para psikologi dan pakar organisasi dalam mengkaji kepemimpinan dengan cara mengenali karakteristik sifat atau ciri-ciri pemimpin yang berhasil.

Kiai sebagai seorang pemimpin, diharapkan memiliki kelebihan-kelebihan dari orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu, pemimpin nantinya selalu berhadapan dengan orang lain dalam konteks sosial, maka ia harus memiliki karakteristik atau ciri-ciri pribadi seorang pemimpin. Dalam kaitannya dengan perilaku yang tampak pada diri

¹²² Sudarwin Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 204.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

pemimpin, maka tidak terlepas dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Karena antara perilaku dan sifat yang melekat pada seorang pemimpin tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian, mempelajari perilaku pemimpin sama artinya dengan mempelajari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh para psikolog dan pakar organisasi dalam mengkaji kepemimpinan dengan cara mengenali karakteristik sifat atau ciri-ciri pemimpin yang berhasil.

Kepemimpinan pesantren adalah orang yang bertanggung jawab terhadap mutu pendidikan di pesantren. Untuk itu, kepemimpinan pesantren harus mampu menggerakkan seluruh warga pesantren untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam melaksanakan kepemimpinan di pesantren, kepemimpinan pesantren dapat dikatakan melaksanakan kepemimpinan efektif dapat dilihat dari kemampuan pesantren sebagai berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik dan lancar serta produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif memikirkan kemajuan pesantren.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di pesantren.
- e. Berkarya dengan tindakan manajemen yang baik dan terarah.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan pesantren secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.¹²³

Dalam sebuah pesantren, kiai sering kali memiliki kekuasaan mutlak. Berlangsungnya kegiatan apapun di lingkungan pesantren

¹²³ Anwar US, "Kepemimpinan Pesantren," 49-50.

tergantung pada izin dan restu kiai. Untuk menjalankan kepemimpinannya, unsur kewibawaan memegang peranan penting. Kiai adalah sosok yang berwibawa, baik di hadapan para ustadz, para santri, istri, dan anak-anaknya. Ketaatan mereka yang penuh dan tulus kepada kiai, selalu bukan karena paksaan, melainkan didasari oleh motivasi keselarasan, mengharapkan berkah, dan karena mengikuti ajaran Islam yang menekankan penghormatan terhadap guru dan orangtua pada umumnya.

Hal tersebut seharusnya dilakukan oleh santri dengan tujuan agar terlatih akhlaknya ketika pulang ke rumahnya, sudah terbiasa berakhlakul karimah terhadap kedua orang tuanya, dan juga agar terlatih berlaku sopan terhadap tetangga dan lingkungan sekitarnya. Karena terlalu banyak yang terjadi pada masa saat ini di mana para anak dan juga remaja yang berlaku kasar atau tidak sopan terhadap kedua orang tuanya dan juga terhadap lingkungan sekitarnya. Justru itulah peranan kiyai yang sangat kita butuhkan dalam rangka membentuk pribadi santri yang beradab dan berakhlak yang baik.

Kiai dalam pesantren melaksanakan fungsi manajemen dengan kepemimpinannya. Manajemen sebagai fungsi meliputi upaya perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, penggerakan, dan pengevaluasian¹²⁴. Pemimpin pondok pesantren memiliki banyak peran dalam perubahan sosial dan budaya, dan untuk lebih efektif, dibutuhkan kompetensi-kompetensi khusus yang mengarahkan pemimpin pondok pesantren pada tujuan yang benar¹²⁵. Kompetensi yang harus ada antara lain pengetahuan agama yang luas, kemampuan komunikasi yang efektif, kemampuan teknis yang memadai, dan kemampuan

124 Sukanto Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2010), 13.

125 Hafid, Moh. *Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dan Madrasah Di Lingkungan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo*. Jurnal Pendidikan Islam Indonesia 1.2 (2017): 293-314.

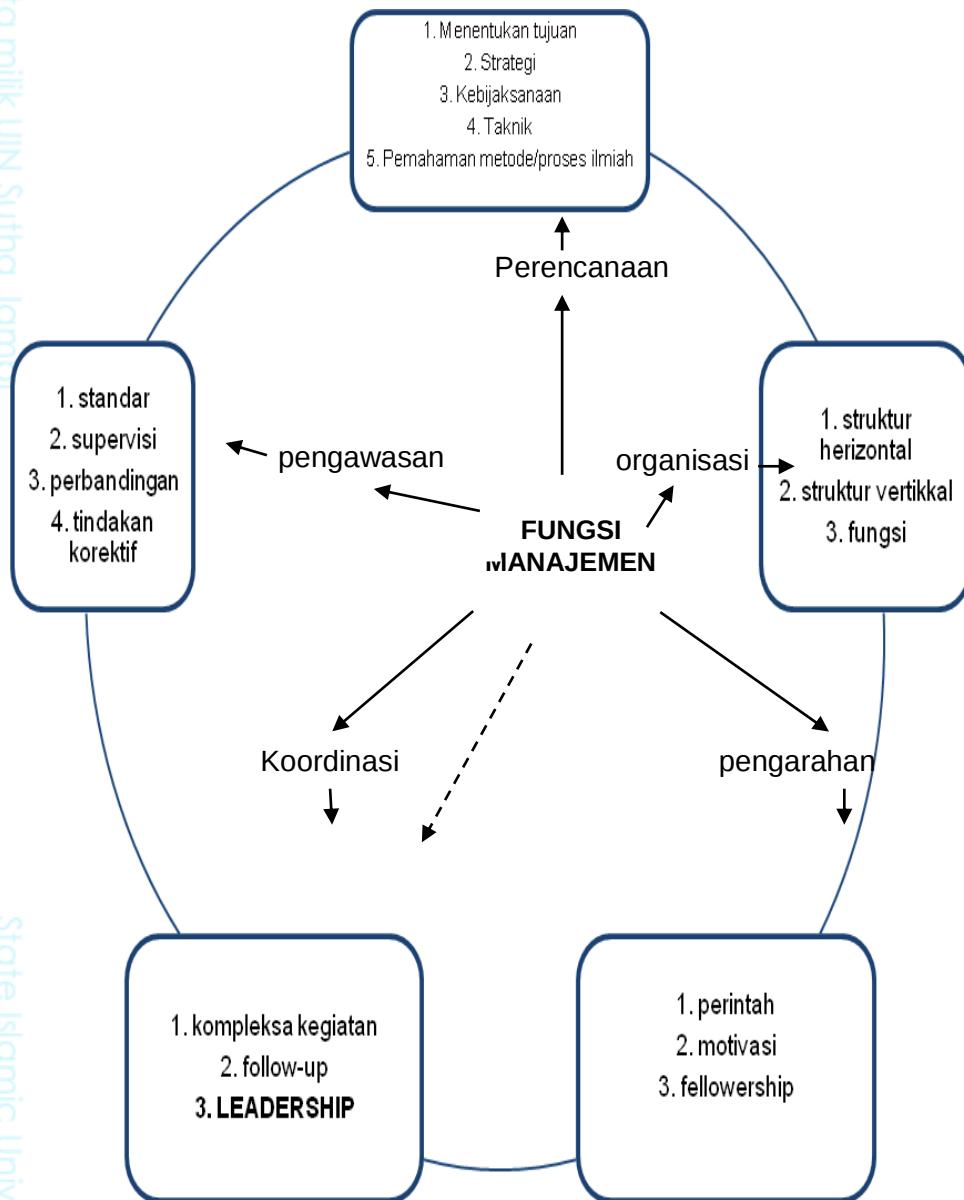
manajerial yang handal¹²⁶. Kemampuan yang terakhir ini kadang sering tidak menjadi prioritas bagi sebagian pemimpin pondok pesantren, meskipun hal ini sangat penting dengan kehadiran pemimpin lain seperti kepala madrasah atau mudir pondok yang diangkat kiai. Oleh karena itu, kemampuan manajerial yang handal dapat menghasilkan profesionalitas sumber daya manusia yang bekerja di pondok pesantren agar lebih produktif dan inovatif.

Antara manajemen dan kepemimpinan dapat dijelaskan dengan model di bawah ini:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

¹²⁶ Hadiansah, Dede. *Pengaruh Kompetensi Manajerial Dan Supervisi Akademik Direktur Terhadap Mutu Pendidikan Pada Pondok Pesantren Modern Darul Ma'Arif Indramayu*. Edum Journal 3.2 (2020): 120-130.



Gambar 2.4
Model Hubungan Manajemen dan Kepemimpinan
(Reksohadiprodjo, 2007: 18).

Model ini menunjukkan bahwa hubungan antara manajemen dan kepemimpinan memiliki keterkaitan sesuai dengan fungsi manajemen tertentu. Apabila satu fungsi berubah, fungsi lain harus disesuaikan, termasuk perubahan pada kepemimpinan. Dari sini juga dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan bagian terpenting dari fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

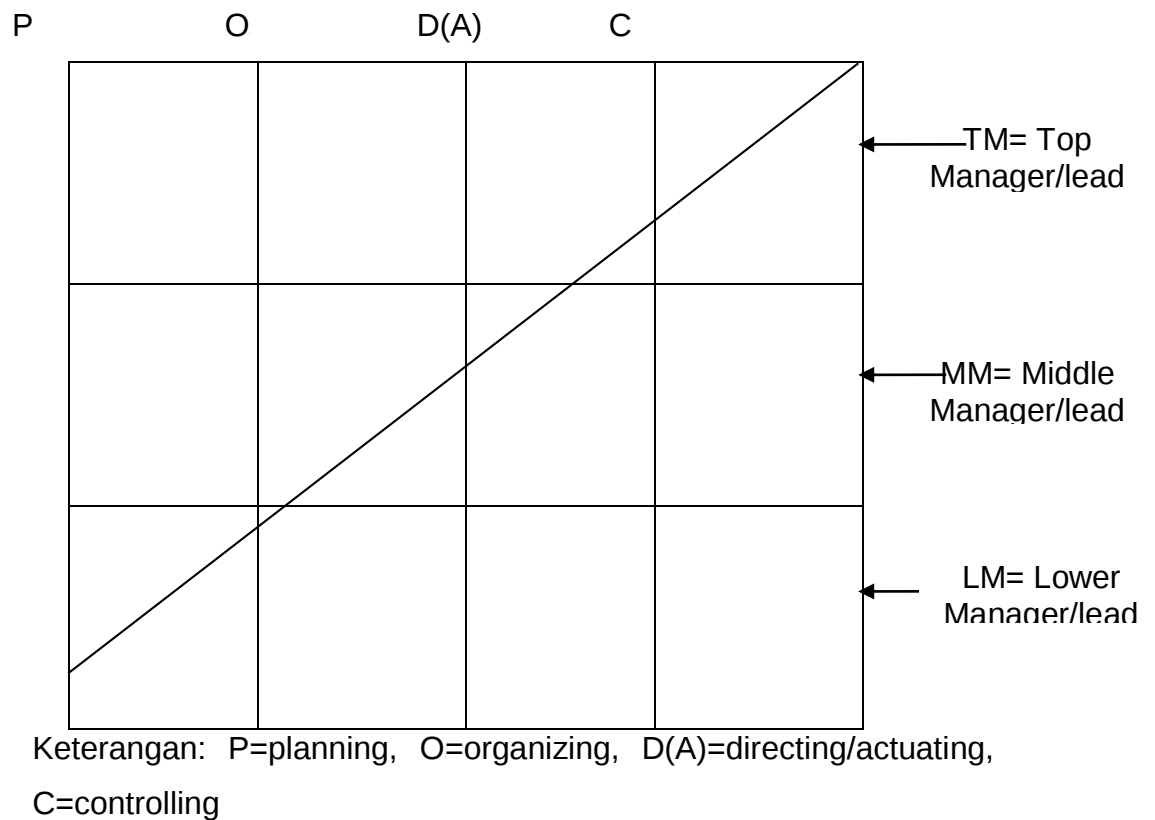
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

Setiap manajer dalam pelaksanaan tugasnya, aktivitasnya, dan kepemimpinannya untuk mencapai tujuan harus melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dengan baik. Tugas kepemimpinan atau manajer, seperti yang dikutip Hasibuan¹²⁷, pada setiap fungsi-fungsi tertentu bisa dilihat pada model di bawah ini:



Gambar 2.5
Model Hubungan Kepemimpinan dan Tugas Manajemen/Pengelolaan
(Hasibuan, 2014: 18-20).

Berdasarkan model ini, dapat dijelaskan bahwa tugas atau aktivitas dari top manager/leader (TM) lebih banyak terfokus pada fungsi planning dan organizing, daripada fungsi directing dan controlling, karena sifat kerjanya adalah kerja berfikir yaitu merencanakan, mengambil keputusan, dan mengorganisir. Jadi, walaupun TM terlihat

¹²⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Oganisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 18-20.

santai, sebenarnya dia selalu memikirkan keputusan apa yang diambil dan kebijakan apa yang ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Middle manager/leader (MM) tugasnya terhadap planning dan organizing seimbang dengan directing dan controlling karena kerja pikirnya sama dengan kerja fisiknya. Karena itu, MM harus mampu menjelaskan TM, tetapi juga harus bisa melaksanakan serta menjelaskannya kepada LM. MM merupakan manager dua alam, artinya harus bisa planning+organizing serta dapat pula untuk directing+controlling. Jadi, $PO = DC$ ¹²⁸

Lower manager/leader (LM), aktivitas/aktivitasnya lebih banyak fungsi directing/actuating dan controlling dari pada fungsi planning dan organizing ($DC > PO$). Hal ini disebabkan LM merupakan manajer operasional yang langsung memimpin para pekerja operasional. Keterampilan LM lebih diutamakan kemampuan teknis (spesialisasinya), daripada kecakapan manajerialnya.

Kiai sebagai pemimpin yang bertindak juga sebagai manajer membutuhkan keterampilan dalam tugas manajerial. Menurut Davis, yang dikutip oleh Engkoswara dan Kolmariah, mengidentifikasi tiga keterampilan kepemimpinan dalam melaksanakan tugasnya dalam organisasi profesional, yaitu: 1) Technical skills; diperlukan pemimpin agar ia mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya, 2) Human skills, kemampuan dalam membangun relasi dan dapat bekerja sama dengan orang lain adalah kualifikasi yang dipersyaratkan seluruh pemimpin baik dalam situasi formal maupun informal dan 3) Conceptual skills; pemimpin yang diinginkan adalah pemimpin yang mampu memberi solusi yang tepat

¹²⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Oganisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm 21.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

yang timbul dari pemikirannya yang cerdas tentang suatu permasalahan¹²⁹.

Apalagi dengan superioritasnya di pondok pesantren, kiai menjadi acuan bagi seluruh warga pondok. Titah lisan yang biasa diberikan kiai dalam bentuk rencana dan operasional 'ala pesantren' menjadi perintah langsung yang harus dijalankan, tanpa interupsi. Maka dari itu, terkait manajerial pondok pesantren, kiai biasanya mendelegasikan bawahannya untuk menyusun secara tertulis.

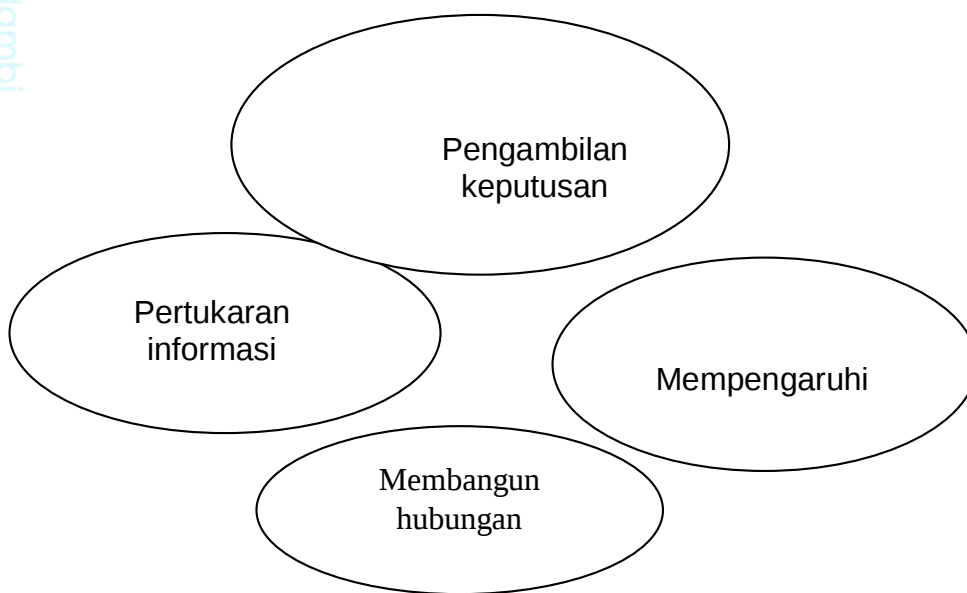
6. Pengelolaan SDM Pondok Pesantren

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, ini adalah salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Pemimpin menjadi pilar kesuksesan keberhasilan kelompok dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pembelajaran motivasi, pengawasan sehingga tercapainya tujuan-tujuan bersama dalam kelompok tersebut. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kemampuan bawahan untuk menunjukkan kualitas kerja secara maksimal, sehingga pencapaian tujuan dapat dilakukan secara efisien dan efektif. Pemimpin, dalam kepemimpinannya menampilkan beragam model dan gaya yang akhirnya akan mengklasifikasikan pemimpin tersebut ke dalam tipe-tipe kepemimpinan tertentu.

Menurut Afifuddin, yang dikutip oleh Yahya, tugas kiai dalam menjalankan fungsi administrasi/manajemen pendidikan adalah: 1) menyusun program kerja pesantren, 2) mengatur pelaksanaan administrasi pesantren, 3) melaksanakan bimbingan dan penilaian bagi guru, tenaga pendidikan lainnya dan tata usaha, 4) mengatur

¹²⁹ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta. 2012), 178.



Gambar 2.6
Model Empat Proses Utama dalam Mengelola (Yukl, 2010: 50).

Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Apabila dianalisis lebih mendalam lagi, akan tergambar bahwa manusia merupakan inti dari kepemimpinan, paling tidak untuk masa sekarang. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penentu keberhasilan atau tidaknya suatu kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Pengelolaan dalam lembaga pendidikan seperti pesantren maupun lembaga pendidikan Islam lainnya terhadap sumber daya manusia (SDM) meliputi beberapa fungsi sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur

¹³⁰ Murip Yahya, *Profesi Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2013), Hlm 85-86.

¹³¹ Gery A. Yukl, 50.

berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan menerapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefisien dan seefektif mungkin.¹³² Konsepsi perencanaan dalam Islam dicanangkan berdasarkan konsep pembelajaran dan hasil musyawarah dengan orang yang berkompeten, orang yang cermat dan luas pandangannya dalam menyelesaikan persoalan.¹³³ Ketentuan ini bersasar pada petunjuk Allah SWT:

لَا تَعْلَمُونَ وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجَالًا نُوحِيَ إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ

*Dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui (Q.S. An-Nahl: 43).*¹³⁴

Pada ayat ini berdasarkan tafsirnya orang yang mempunyai pengetahuan di sini yakni orang-orang yang mempunyai pengetahuan tentang nabi dan kitab-kitab. Kemudian konsep musyawarah yang digunakan dalam setiap perencanaan menunjukkan indikasi yang kuat bahwa kaum Muslimin senantiasa membuat perencanaan atas segala sesuatu yang dilakukan. Dalam tahap perencanaan operasional (pelaksanaan), Khalifah Abu Bakar pernah melakukannya saat memberangkatkan pasukan Islam memerangi kaum murtad. Khalifah memberikan petunjuk dan nasehat kepada Usamah bin Zaid, pemimpin perang mereka: *Janganlah Kalian berkhianat, menciderai (janji), berbuat ghulul dan meniru. Janganlah kalian membunuh anak-anak, orang tua renta. Jangan menyembelih dan jangan memotong pohon yang sedang berbuah. Dan janganlah kalian menyembelih domba dan onta, kecuali untuk dimakan.*¹³⁵

¹³² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 49.

¹³³ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Al Idârah fî Al-Islâm*, Terj. Dimyauddin Djuwaini. (Jakarta: RajaGrafindo Persada. 2008), 89-90.

¹³⁴ Q.S. An-Nahl/ 16: 43.

¹³⁵ Abu Sinn, "Al Idârah fî Al-Islâm," 90.

Kegiatan pondok pesantren sendiri, semua program direncanakan setiap tahun, yakni kegiatan melanjutkan tindakan masa depan pesantren yang tepat, melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia menuju pesantren yang berkualitas¹³⁶. Seluruh kiai dalam budaya pesantren memiliki berbagai macam peran, termasuk sebagai ulama, pendidik dan pengasuh, penghubung masyarakat, pemimpin, dan pengelola pesantren. Peran yang begitu kompleks tersebut menuntut kiai untuk bisa memposisikan diri dalam berbagai situasi yang dihadapi. Dengan demikian, dibutuhkan sosok kiai yang memiliki kemampuan, dedikasi, dan komitmen yang tinggi untuk bisa menjalankan peran-peran tersebut.

Melalui perencanaan SDM yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang ada sudah dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan dalam segala bidang, baik itu bidang pengetahuan agama, ekonomi, sosial, teknologi maupun bidang umum dalam menghadapi perkembangan pesatnya zaman saat ini yang sangat dibutuhkan kepemimpinan yang profesional dalam mengatur dan mengarahkan SDM yang ada di pondok pesantren agar bisa berjalan sesuai dengan harapan, sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi¹³⁷.

Setiap tahun, menjelang dimulainya tahun ajaran baru, pemimpin hendaknya sudah menyusun program tahunan yang terkait dengan SDM tentunya, yaitu:

- 1) Program pengajaran seperti antara lain kebutuhan tenaga guru terkait dengan kepindahan dan lain-lain, pembagian tugas mengajar, pengadaan buku pelajaran, alat-alat pembelajaran, dan perlengkapan, pengadaan dan pengembangan

¹³⁶ Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: Refika Aditama, 2012), 40-41.

¹³⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 45.

laboratorium, pengadaan dan pengembangan perpustakaan, sistem penilaian hasil belajar, kegiatan ekstrakurikuler, dan lain-lain.

- 2) Program kelsantrian seperti syarat-syarat dan prosedur penerimaan santri baru, pengelolaan santri, pembagian kelas, bimbingan dan konseling, pelayanan kesehatan, dan lain-lain.
- 3) Kepegawaian seperti penerimaan dan penempatan guru, pembagian tugas kerja guru dan pegawai, kesejahteraan guru dan pegawai, mutasi dan promosi, dan sebagainya.
- 4) Keuangan mencakup pengadaan dan pengelolaan keuangan untuk berbagai kegiatan yang direncanakan baik uang yang berasal dari pemerintah maupun yayasan.
- 5) Perlengkapan mencakup perbaikan dan rehabilitasi gedung, penambahan ruang kelas, perbaikan dan pemugaran pagar pekarangan, perbaikan dan pengadaan lapangan olahraga, pengadaan dan perbaikan meja-kursi santri, dan lain sebagainya.¹³⁸

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam perencanaan antara lain: pertama, faktor-faktor eksternal meliputi ekonomi, sosial, politik, dan budaya, hukum dan peraturan-peraturan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta keberadaan pesantren lain. Kedua, faktor internal meliputi rencana-rencana pengembangan, anggaran atau pembiayaan, desain organisasi pesantren, perluasan usaha dan sebagainya. Ketiga, persiapan SDM meliputi mereka yang akan pensiun, mereka yang mengundurkan diri, mereka yang meninggal dan sebagainya.¹³⁹

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kiai pada bagian ini dituntut untuk dapat mengorganisir dan mengelola SDM di lembaga maupun institusinya. Kiai harus mampu

¹³⁸ M. Ngalim Purwanto, "*Perencanaan dan Pengembangan*" 107.

¹³⁹ A. Halim "Manajemen Pesantren," 9.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

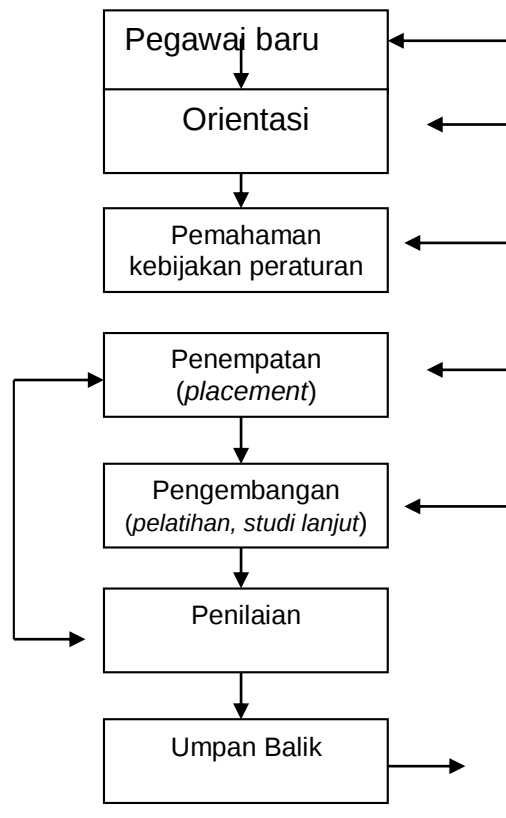
1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagai dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

menciptakan suasana kerja yang sehat seperti pada guru dengan menumbuhkan dan memelihara keselarasan bekerja sama di dalam kelompok demi tercapainya tujuan bersama, menanamkan dan mengembangkan rasa anggota masing-masing bahwa mereka termasuk dalam kelompok dapat dibentuk melalui penghargaan terhadap usaha-usahanya dan sifat yang ramah tamah.

Organisasi sebagai suatu sistem sangat dibutuhkan oleh manusia. Melalui organisasi, manusia dapat berinteraksi dan bersosialisasi dengan manusia lainnya, serta duduk bersama merancang tujuan untuk mewujudkan kemaslahatan bersama. Untuk itu, dewasa ini banyak organisasi dari berbagai golongan, kelompok, lapisan atau aspek yang mencoba membentuk organisasi, sebagai wadah berkumpul dan mengemukakan pendapat serta berusaha mencapai tujuan. Organisasi biasanya menggambarkan lima aspek struktur organisasi yaitu pembagian tugas, peran pimpinan dan bawahan, jenis pekerjaan yang dilakukan, mengelompokkan bagian pekerjaan (fungsional, daerah, proyek) dan tingkatan manajemen.¹⁴⁰

Pengorganisasian kerja bisa menggunakan model:

¹⁴⁰ Reksohadiprodjo "Dasar-dasar Manajemen,". 37.



Gambar 2.7
Model Pengorganisasian Kerja SDM (Usman, 2013: 211).

SDM perlu pengorganisasian khusus dari pemimpinnya, agar mereka dapat menggunakan waktu untuk melaksanakan kewajibannya sesuai kompetensi yang dimilikinya. Pesantren perlu melakukan pengorganisasian secara bertahap agar menghasilkan penempatan SDM yang efektif dan efisien, di mana bisa berkreasi dan berinovasi dalam memajukan pesantren.

c. Penggerakan/Kepemimpinan (*Actuating/Leadership*)

Lembaga pendidikan memerlukan manajemen yang dapat menggerakkan lembaga kepada tujuan yang diharapkan. Selanjutnya dilakukan pembinaan yang intensif kepada pendidik, agar dapat menghayati landasan filosofinya yaitu menjadi pendidikan profesional

dan kompeten.¹⁴¹ Kiai menjalankan fungsi manajer terhadap pelaksanaan pekerjaan SDM Pondok Pesantren. Melalui fungsi ini kiai dapat berupaya untuk memberi perintah pekerjaan kepala SDM yang ada.

Mengelola SDM salah satunya dalam bentuk perintah. Perintah merupakan sarana yang digunakan oleh pemimpin dalam pengarahan pada bawahannya. Perintah dimaksudkan untuk memperlancar pencapaian tujuan organisasi. Bentuk perintah sendiri terbagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Teknik otoritatif yaitu berupa pemberian perintah tanpa delegasi kekuasaan, tidak mempercayai bawahan bahwa mereka akan mampu melaksanakan pekerjaan, perintah terinci secara ketat dan pengawasan bawahan ketat.
- 2) Teknik konsultatif berupa usaha saling memberi informasi, demokratis, dan berdasarkan kerja tim yang baik. Biasanya dilakukan dalam rapat-rapat baik formal di mana terjadi pertukaran pikiran untuk menyelesaikan sesuatu.
- 3) Teknik bebas lebih memberikan wewenang pada bawahan untuk melakukan kegiatan, atasan hanya memberikan garis besar pelaksanaan pekerjaan, orang dipacu untuk mengembangkan serta menyumbangkan pikiran dan tindakan dalam pencapaian tujuan organisasi. Atasan mendelegasikan kekuasaan sepenuhnya, perintah-perintah bersifat umum, tidak ada pengawasan dan komunikasi terbuka. Dengan ini diharapkan bawahan termotivasi untuk menjalankan perintah, menghasilkan sesuatu yang diharapkan, dan memuaskan pihak-pihak yang terlibat.¹⁴²

¹⁴¹ Haidar Putra Daulay dan Nurgaya Pasa, *Pendidikan Islam dalam Mencerdaskan Bangsa* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 21.

¹⁴² "Reksohadiprodjo, "Dasar-dasar Manajemen," 49-50.

Kiai harus memiliki kemampuan komunikasi untuk kelancaran aktivitas pendidikan di pondok pesantren yang dipimpinnya. Pemimpin yang efektif perlu menjadi komunikator yang efektif dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Menyatukan berbagai pendapat para pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan bersama.
- 2) Menjadi pendengar yang baik.
- 3) Terlibat dalam dialog-dialog terbuka dengan para pemangku kepentingan lembaga.
- 4) Mengadakan pertemuan rutin dengan staf untuk membahas pelaksanaan kegiatan sehari-hari.
- 5) Menyebarkan informasi-informasi penting kepada staf dengan cara yang tepat.
- 6) Mendorong adanya komunikasi dua arah, sehingga memberikan kesempatan kepada seluruh staf untuk saling terbuka dan berkerja sama.
- 7) Menanggapi tuntutan-tuntutan, keluhan-keluhan, dan keberatan-keberatan staf.
- 8) Memberikan cukup waktu untuk bekerja sama dengan orang tua santri.
- 9) Memberi informasi kepada orang tua mengenai kemajuan anaknya.
- 10) Membangun jaringan dengan individu dan kelompok dari organisasi-organisasi lain untuk membangun hubungan kerja sama dalam mencapai tujuan bersama.¹⁴³

Tugas kiai lainnya sebagai manajer adalah pemberdayaan. Pemberdayaan SDM meliputi kerja sama dan memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya serta

¹⁴³ Stronge, James H., Holly B. Richard dan Nancy Catano, *Qualities of Effective Principals*, Terj. Siti Mahyuni. Alexandria VA, Association for Supervision dan Curriculum Development (ASCD) N. Beauregard St. 2008), 174-175,

mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.¹⁴⁴ Hal ini bisa dilalutan dengan penataran, kursus-kursus dan sebagainya, pengkaderan (untuk guru madrasah atau pengganti kiai dan pencangkakan (dengan mengambil orang luar yang berilmu cukup sebagai badal kiai). Bentuknya yaitu seperti yang dijelaskan Andrew J. DuBrin, pemimpin bisa menggunakan delegasi untuk menfasilitasi pemberdayaan dengan cara seperti menyerahkan tugas kepada orang yang tepat dan mendelegasikan seluruh tugas, dan mendelegasikan baik itu tugas yang menyenangkan maupun tidak. Tentukan batas pemberdayaan dengan memberi keterangan yang jelas tentang batas-batas pemberdayaan kepada anggota kelompok.¹⁴⁵

Untuk menjadi pemimpin bagi SDM Pondok Pesantren, maka seorang pemimpin harus mempersiapkan beberapa hal yaitu: pertama adalah kredibilitas atau menjadi pemimpin yang kredibel yakni menjadi pembelajar seumur hidup. Kedua, memperluas jaringan komunikasi, dan ketiga, menumbuhkan kepercayaan diri untuk mengambil risiko dan menciptakan perubahan dengan menerima ide-ide baru, layanan baru dan konsekuensi baru.¹⁴⁶

Kiai dapat bekerja dalam koridor-koridor tertentu dalam pengelolaannya yaitu pertama: SDM Pondok Pesantren harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua daya keuangan sesuai dengan kebutuhan setempat, kedua: pertanggung-jawaban (*accountability*), pesantren dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah dan ketiga: kurikulum. Berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional,

¹⁴⁴ Yahya, "Profesi Tenaga Kependidikan,". 85.

¹⁴⁵ DuBrin, Andrew J., *The Complete Ideal's Guides: Leadership*. Terj. Tri Wibowo BS (Jakarta: Prenada, 2009). 229.

¹⁴⁶ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasi dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2012), 188-189.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

pesantren bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaian.¹⁴⁷

Kiai perlu melakukan koordinasi dengan semua pihak dalam mewujudkan pengembangan pesantren. Kiai bisa melakukan beberapa tindakan, yakni:

- 1) Kiai mampu memanfaatkan kepemimpinan-nya, tidak hanya ketepatan dalam mempergunakan keterampilan dan kompetensi dari masing-masing orang, melainkan juga dalam memperoleh dukungan psikologi untuk perbaikan program.
- 2) Di dalam suatu usaha perbaikan, orang-orang yang terlibat perlu memperoleh informasi tentang ciri-ciri dari perubahan tersebut. Oleh karena itu, seorang kiai harus menaruh perhatian terhadap sejumlah dan arus informasi, sehingga dapat tercipta komunikasi dua arah.
- 3) Kiai mampu mempergunakan kepemimpinan dalam membangun saluran komunikasi responsif yang mengarahkan arus informasi ke bawah, paralel, dan ke atas di lingkungan organisasi pesantren, maupun keluar di lingkungan masyarakat yang lebih luas.
- 4) Kiai perlu mengetahui konteks institusional/ masalah pembaruan dan mendayagunakan kepemimpinannya dalam mengubah organisasi-organisasi yang dinamis dan organik.
- 5) Untuk memperoleh dukungan politik demi terciptanya perubahan di lingkungan pesantren, tetapi badan-badan pemerintah, organisasi guru, orang tua dan kelompok masyarakat harus juga memberikan dukungan.¹⁴⁸

Setiap SDM memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk

¹⁴⁷ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 211-212.

¹⁴⁸ Wahjosumidjo, 344-345.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

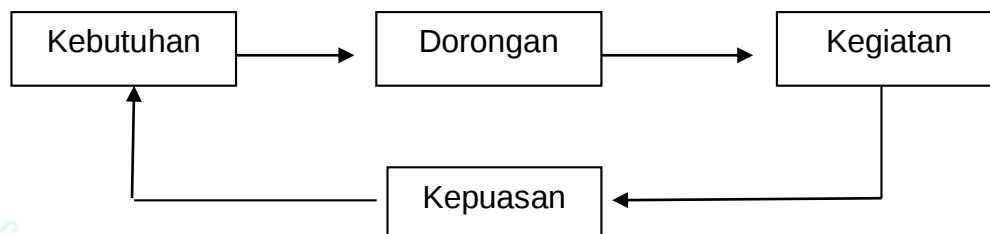
1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutba Jambi

meningkatkan kinerjanya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisiknya, tetapi juga juga psikisnya misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan efektivitas lembaga, perlu diperhatikan motivasi para SDM yang dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.¹⁴⁹

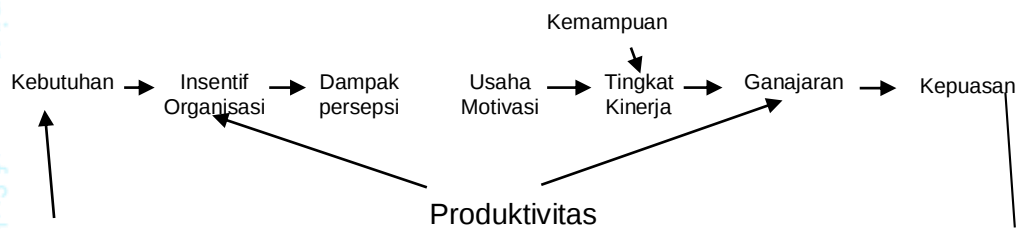
Memotivasi SDM karyawan atau pegawai mendapat perhatian utama dari setiap pemimpin organisasi. Alasannya adalah bahwa setiap pemimpin berupaya mencapai hasil melalui orang lain (anggota organisasi), sehingga apabila tidak memotivasi mereka untuk menyelesaikan suatu tugas dengan baik berarti seorang pemimpin telah gagal menjalankan tugasnya. Di bawah ini ada sejumlah model motivasi yang dikutip Usman yaitu:



Gambar 2.8

Model Teori isi dari Motivasi (Stoner, 2000).

Kemudian proses motivasi digambarkan Chung & Megginson, masih dikutip Usman sebagai berikut:



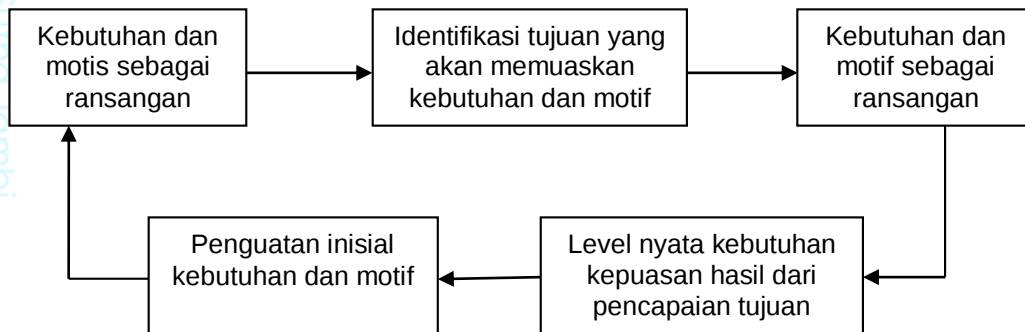
Gambar 2.9

Model Proses Motivasi (Chung & Megginson, 1981).

Berdasarkan gambar di atas, maka dapat diketahui bahwa terjadi motivasi karena ada kebutuhan. Kebutuhan itu dipenuhi oleh insentif

¹⁴⁹ E. Mulyasa, "Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah," 143.

atau gaji dari organisasi dimana tempat kita bekerja. Teori motivasi juga dijelaskan oleh Griffin & Moorhead, dikutip Usman sebagai berikut:



Gambar 2.10

Model Proses Dasar Motivasi (Griffin & Moorhead, 1986).

Yang menjadi persoalan adalah member motivasi bawahan merupakan hal yang tidak mudah dilakukan karena manusia yang harus memotivasi memiliki kompleksitas pribadi dengan perilaku yang tidak sama karena adanya perbedaan kepribadian, kebutuhan, sasaran. Sebagaimana firman Allah SWT, surah An-Najm ayat 39 berbunyi:

يُجَسِّدُكُمْ إِلَّا نَاسِئِلًا سَيِّئًا أَوْ

*“Dan bahwasanya manusia tiada memperoleh selain dari apa yang telah diusahakannya” (Q.S. An-Najm: 39).*¹⁵⁰

Menurut model SDM untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Memotivasi gairah bekerja seseorang akan meningkat kualitasnya, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.¹⁵¹ Istilah lain memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuan kepada SDM disebutkan dengan pemberdayaan

Pemberdayaan organisasi merupakan konsekuensi untuk menanggapi perubahan, utamanya difokuskan pada SDM sebagai

¹⁵⁰ Q.S. An-Najm/ 53 : 39

¹⁵¹ Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 101.

pelaku utama perubahan. Menurut Sumantra Goshal ada empat konteks perilaku yang mendukung kesuksesan perubahan, antara lain: disiplin, *support* (dukungan) yang diperoleh, *trust* (kepercayaan), dan *stretch* (bentangan).¹⁵² Pemberdayaan pesantren bisa maksimal dilakukan dengan manajemen partisipatif. Manajemen pesantren menggariskan konsep partisipasi pada tingkat paling bawah, yaitu pesantren dengan segala komunitasnya. Komunitas pesantren yaitu SDM Pondok Pesantren, dimaksud adalah ustadz/ustadzah, staf tata usaha, orang tua santri, masyarakat yang peduli, dan pihak lainnya. Dengan manajemen partisipatif bermakna bahwa kiai membutuhkan sistem kerja yang teratur untuk mensinergikan keragaman orang-orang dengan tugas pokok dan fungsi yang beragam pula agar bermuara pada satu koridor pendidikan dan pembelajaran pada level kompleks pesantren.¹⁵³

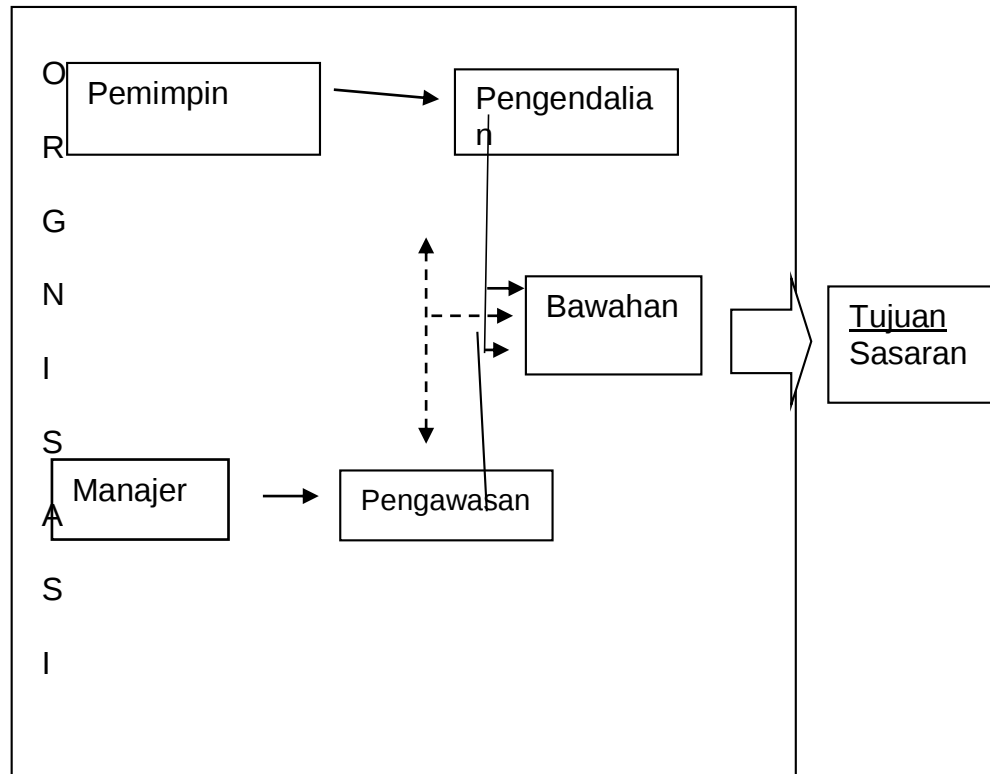
d. Pengawasan (*controlling*)

Fungsi manajemen terakhir adalah pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Pengawasan adalah proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.¹⁵⁴ Pengawasan adalah sebagai suatu proses kegiatan pemimpin yang sistematis untuk membandingkan (memastikan dan menjamin) bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi yang akan dan yang telah terlaksana dengan baik sesuai dengan standar, rencana, kebijakan, intruksi, dan ketentuan yang telah ditetapkan dan yang berlaku, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan, guna pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien dalam mencapai suatu tujuan. Model pengawasan yang dirancang oleh Wahab sebagai berikut:

¹⁵² Ambar Teguh Sulistyani (Editor), *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 51.

¹⁵³ Danim, “Kepemimpinan Pendidikan,” 74.

¹⁵⁴ Riva Zainal, “Islamic Management,” 251.



Gambar 2.11
Model Pengawasan dalam Organisasi (Wahab, 2011: 102).

Bentuk pengawasan itu sendiri yang bisa diimplementasikan dalam dunia pendidikan adalah: *pertama*, pengawasan produksi, yaitu agar hasil produksi sesuai dengan permintaan/pemuasaan langganan dalam jumlah, harga, waktu dan servis. *Kedua*, pengawasan persediaan yaitu menjadi tersedianya bahan dalam jumlah, harga, waktu yang tepat sehingga proses produksi tidak terganggu. *Ketiga*, pengawasan kualitas yaitu menjamin agar kualitas hasil produksi, bahan dan bahan proses memenuhi ukuran-ukuran standar yang telah ditentukan. Keempat, pengawasan ongkos, yaitu menjamin agar produksi/operasi dijalankan dengan ongkos minimum sesuai dengan standar.¹⁵⁵

Tujuan dan manfaat pengawasan antara lain:

¹⁵⁵ Reksohadiprodjo, "Dasar-dasar Manajemen," 64.

- 1) Membangkitkan dan mendorong semangat guru dan pegawai administrasi pesantren lainnya untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya,
- 2) Agar guru serta pegawai administrasi lainnya berusaha melengkapi kekurangannya,
- 3) Berusaha bersama-sama mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam kemajuan proses mengajar yang baik dan
- 4) Membina kerja sama yang harmonis antara guru, murid dan pegawai pesantren, misalnya dengan mengadakan seminar, workshop, in-service ataupun training.¹⁵⁶

Berdasarkan teori di atas, maka dapat dijelaskan bahwa pengelolaan SDM Pondok Pesantren adalah suatu usaha menggunakan sumber daya yang ada baik manusia dan non manusia untuk bekerja dalam mencapai tujuan pesantren. Indikator pengelolaan SDM Pondok Pesantren adalah perencanaan, pengorganisasi, kepemimpinan/menggerakkan dan pengawasan terhadap SDM pendidikan di pesantren.

B. Penelitian yang Relevan

Di bawah ini adalah sejumlah disertasi yang terkait dengan variabel penelitian peneliti. Berikut uraiannya: *Pertama*, Rudolf Kempa¹⁵⁷ pada semester gasal tahun 2008/2009 dari Universitas Negeri Malang dengan disertasi berjudul: *Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja Guru dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Ambon*. Persamaan kajian penulis dengan Rudolf Kempa pada tema manajerial juga. Hanya saja perbedaannya juga banyak yakni metode penelitian Rudolf yaitu kuantitatif, bukan kualitatif,

¹⁵⁶ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: Referensi. 2013), 41.

¹⁵⁷ Rudolf Kempa, *Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja Guru dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Ambon*, Disertasi, (Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang, 2009).

lokasi penelitian di sekolah dasar, bukan pondok pesantren dan ada tema lain yang tidak penulis bahas yaitu manajemen konflik, daya tahan stres kerja guru dan kinerja guru.

Kedua, Khusumawati dan Yasin Nurfalah (2019) meneliti tentang Gaya Kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Putri Al Mawaddah 2 Desa Jiwut Kec. Nglegok Kabupaten Blitar. Jurnal Pendidikan dan Studi Kelslaman, 9 No.2. Hasil penelitian ini yaitu Ibu Nyai yang demokratis dan dilaksanakan secara kolektif dengan manajemen dan administrasi yang teratur merupakan ciri relatif yang berbeda dengan pesantren lainnya yang biasanya otoriter dengan penguasa tunggal yaitu Nyai dan manajemen serta administrasi yang tidak tertata rapi. Dalam hal ini Ibu Nyai telah memberikan warna baru bagi dunia pesantren yaitu warna kepemimpinan perempuan.¹⁵⁸

Ketiga, Djasadi, Wasino, dan Totok Sumaryanto, 37 judul penelitian tentang; “Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan Kiai KH.M. Hanif Muslih dalam memimpin Pondok Pesantren Futuhiyah”. Hasil penelitian menjabarkan bahwa sosok seorang kiai selaku pemangku dan pengasuh pesantren bisa membuat sebuah formula dalam penyampaian materi pembelajaran dan inovatif.¹⁵⁹

Keempat, Haya, 2019, dengan judul penelitian “Kepemimpinan Kiai Dalam Resolusi Konflik Pesantren dengan Masyarakat (Studi Multisitus Pondok Pesantren Istiqlal Buleleng dan Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan) dalam penelitian tersebut membahas kepemimpinan Kiai dalam kaitannya pada konflik pondok pesantren dan masyarakat di Bali dengan situs penelitian di pesantren Istiqlal Buleleng dan pondok pesantren Bali Bina Insani Tabanan. Kepemimpinan kiai mengalami problematika ketika dikaitkan dengan masyarakat dinamis, karena perilaku kiai dituntut harus

¹⁵⁸ Khusumawati dan Yasin Nurfalah, “Gaya Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Modern Putri Al-Mawaddah 2 Desa Jiwut Kec. Nglegok, Kab. Blitar”, Jurnal Pendidikan dan Studi Kelslaman, 9 No 2, (Agustus 2019), 229.

¹⁵⁹ Journal of Educational Research and Evaluation, Kampus Unnes Bendan Ngisor, Semarang 50233 E-mail: djasadi@yahoo.com ISSN 2252 - 6420, diakses hari Senin, 02 September 2019, pukul 10.30 WIB

sesuai dengan kebutuhan mereka. Kenyataan tersebut menimbulkan dilema bagi Kiai dalam mewujudkan peran dan fungsinya yang kompleks sebagai pengasuh pesantren dan sekaligus tokoh panutan Masyarakat.

Kelima, Abd. Halim Soebahar; 2013 dengan judul “Modernisasi Pesantren; Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren” hasil penelitian pada 5 pondok pesantren di Madura yaitu pesantren Syekhuna Kholil, Pesantren Al-Taroqi, Pesantren Banyu Anyar, Pesantren Annuqoyah dan Pesantren Al-Amin. Dalam penelitian ini Soebahar mengkaji secara luas tradisi kepesantrenan mulai dari sisi pancajiwa pesantren sampai tradisi peralihan estafet kepemimpinan kiai dan pesantren menjawab tuntutan perubahan. Proses memodernisasi pesantren yang diteliti oleh Soebahar sesungguhnya didasarkan pada budaya tawassuth yang dikembangkan oleh kiai dan keturunannya, sehingga mereka dalam proses pengembangan pesantren (memodernisasi) selalu menganalisis tuntutan dan perubahan zaman. Sehingga cocok budaya tawassuth menjadi nilai penggeraknya.¹⁶⁰

Keenam, Moo Jun Hao & Dr. Rashad Yazdanifard³⁴, 2015, judul penelitian “*Independent Research Journal in the Management Sciences tentang Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship?*”, melalui penelitian ini peneliti menjabarkan tentang kepemimpinan yang baik dan langkah pemimpin dalam mengkonstruksi sebuah perubahan kearah yang positif dan inovatif. Berikut langkah-langkah seorang pemimpin dalam tataran manajemen perubahan sekaligus cara pemimpin dalam menggunakan pengaruhnya terhadap bawahan.¹⁶¹

¹⁶⁰ Abd. Halim Soebahar “Modernisasi Pesantren; *Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*” pondok pesantren di Madura yaitu pesantren Syekhuna Kholil, Pesantren Al-Taroqi, Pesantren Banyu Anyar, Pesantren Annuqoyah dan Pesantren Al-Amin, Disertasi, (“Modernisasi Pesantren; *Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*” 2013).

¹⁶¹ Moo Jun Hao & Dr. Rashad Yazdanifard, 2015, *Independent Research Journal in the Management Sciences tentang Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship? (Bagaimana Kepemimpinan yang Efektif Dapat Memfasilitasi Perubahan di Organisasi melalui Peningkatan dan Inovasi)*,

Ketujuh, Atiqullah¹⁶² tahun 2009 dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang dengan disertasi berjudul: *Perilaku Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren [Studi Multisitus pada Pesantren Bani-Djauhari, pesantren Bani-Syarqawi Sumenep, dan Pesantren Bani-Basyaiban Pasuruan]*. Persamaan penelitian ini adalah membahas kepemimpinan dan pesantren, sedangkan perbedaannya pada kepemimpinan kolektif.

Kedelapan, Peris M. Koech & Prof. G.S Namusonge, 2012, *judul penelitian tentang "The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya" (Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Di Perusahaan Negara Kenya)* Studi ini menyelidiki dampak dari sebuah gaya kepemimpinan disebuah lembaga berkaitan dengan pola kerja pada sebuah perusahaan milik negara diKenya. Secara implicit seberapa besar pengaruh kepemimpinan laissez-faire, transaksional dan transformasional terhadap pola kerja di sebuah perusahaan. Berdasarkan temuan peneliti meliputi: seorang manajer dituntut untuk meninggalkan pola kepemimpinan laissez-faire dan harus meningkatkan keterlibatan secara langsung dalam rangka membimbing anak buah; seorang manajer harus bisa membuat kebijakan terkait reward dan punishmen terhadap bawahan; tidak kalah pentingnya sosok manajer harus bisa menjadi suri tauladan bawahan; sekaligus manajer harus bisa menjadi inspirator bawahan; serta bisa memotivasi bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif.¹⁶³

(Universitas New Hampshire Selatan, Malaysia: Jurnal Global Manajemen dan Riset Bisnis: Administrasi dan Manajeme Volume 15 Edisi 9 Versi 1.0 Tahun 2015 Tipe: Double Blind Peer diulas International Research Journal Penerbit: Global Journals Inc. (USA) ISSN Online: 2249-4588 & Cetak ISSN: 0975-5853, diakses hari Senin, 02 September 2019, pukul 08.30 WIB"

¹⁶² Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren [Studi Multisitus pada Pesantren Bani-Djauhari, pesantren Bani-Syarqawi Sumenep, dan Pesantren Bani-Basyaiban Pasuruan]*, Disertasi, (Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang, 2009).

¹⁶³ Peris M. Koech & Prof. G.S Namusonge, 2012, *The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya (Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Di Perusahaan Negara Kenya)* (International

Kesembilan, Bambang Setyadin¹⁶⁴ tahun 2009 dari Universitas Negeri Malang menulis disertasi berjudul: *Pengaruh Pembelajaran Organisasional, Budaya Organisasi Sekolah, Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Perubahan Organisasional Dalam Peningkatan Kinerja SMAN di Jawa Timur*. Persamaan penelitian pada kajian kepemimpinan, sedangkan perbedaannya pada variabel lain seperti pembelajaran organisasional, budaya organisasi sekolah, perubahan organisasional, kinerja dan setting.

Kesepuluh, Ebrahim Hasan Al Khajeh, 2018 , judul penelitian tentang *"Impact of Leadership Styles on Organizational Performance"*. Kesuksesan organisasi tergantung seberapa besar tingkat kesuksesan kepemimpinan. Salah satu bagian yang integral dalam sebuah kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Fokus dari penelitian ini terkait dengan pola dan gaya kepemimpinan. Dampak positif dan imbas negative dari masing-masing gaya kepemimpinan yang di urai dalam penelitian ini terhadap pola kerja organisasi. Hasil temuan dalam penelitian ini memberikan rekomendasi terhadap gaya kepemimpinan karismatik, birokratis dan transaksional mempunyai imbas yang kurang baik terhadap pola kerja organisasi. Pada sisi yang lain gaya kepemimpinan transformasional, otokratis, dan demokratis memiliki dampak positif dengan kinerja organisasi.¹⁶⁵

Kesebelas, Nirmalawati¹⁶⁶ tahun 2009 dari Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang menulis

Journal of Business and Commerce Vol. 2, No.1: Sep 2012[01-12] (ISSN: 2225-2436) , diakses hari Senin, 02 September 2019, pukul 08.30 WIB

¹⁶⁴ Bambang Setyadin, *Pengaruh Pembelajaran Organisasional, Budaya Organisasi Sekolah, Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Perubahan Organisasional Dalam Peningkatan Kinerja SMAN di Jawa Timur*, Disertasi, (Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang, 2009).

¹⁶⁵ Ebrahim Hasan Al Khajeh, 2018, *Impact of Leadership Styles on Organizational Performance* (Dampak Gaya Kepemimpinan terhadap Penampilan Organisasi), Jurnal Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia, Ebrahim Hasan Al Khajeh, "Dampak Gaya Kepemimpinan terhadap Organisasi Kinerja", Jurnal Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia, diakses hari Senin, 02 Desember 2019, pukul 08.30 WIB

¹⁶⁶ Nirmalawati, *Hubungan antara Kapabilitas Kepemimpinan, Kompetensi Dosen, Komitmen Dosen, dan Akuntabilitas Lembaga dengan Kinerja Lembaga dalam*

disertasi berjudul: *Hubungan antara Kapabilitas Kepemimpinan, Kompetensi Dosen, Komitmen Dosen, dan Akuntabilitas Lembaga dengan Kinerja Lembaga dalam Pelaksanaan Penjaminan Mutu pada Universitas Negeri di Jawa Timur*. Persamaan penelitian pada kajian kepemimpinan, sedangkan perbedaannya pada variabel lain seperti kompetensi dosen, komitmen dosen, dan akuntabilitas lembaga dengan kinerja lembaga dalam pelaksanaan penjaminan mutu dan setting.

Kedua Belas, Djasadi, Wasino, dan Totok Sumaryanto, judul penelitian tentang; *“Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan Kiai KH.M. Hanif Muslih dalam memimpin Pondok Pesantren Futuhiyah”*. Hasil penelitian menjabarkan bahwa sosok seorang kiai selaku pemangku dan pengasuh pesantren bisa membuat sebuah formula dalam penyampaian materi pembelajaran dan inovatif. Beberapa factor yang mempengaruhi kelancaran dalam pembelajaran disebuah pesantren karena: (1) model kepemimpinan kiai, (2) unsur genetika seorang kiai juga mempunyai andil yang besar, (3) jaringan yang dibangun oleh kiai, (4) disiplin keilmuan dan keahlian dalam menguasai bidang ilmu yang dimiliki kiai, (5) aura kewibawaan dan (6) aura kharisma kiai.¹⁶⁷

Ketiga Belas, Khusumawati dan Yasin Nurfalah (2019) meneliti tentang; *“Gaya Kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Putri Al Mawaddah 2 Desa Jiwut Kec. Nglegok Kabupaten Blitar”*. Jurnal Pendidikan dan Studi Kelslaman, 9 No.2. Hasil penelitian ini yaitu Ibu Nyai yang demokratis dan dilaksanakan secara kolektif dengan manajemen dan administrasi yang teratur merupakan ciri relatif yang berbeda dengan pesantren lainnya yang biasanya otoriter dengan penguasa tunggal yaitu Nyai dan manajemen serta administrasi yang tidak tertata rapi. Dalam hal ini Ibu Nyai telah

Pelaksanaan Penjaminan Mutu pada Universitas Negeri di Jawa Timur, Disertasi, (Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang, 2009).

¹⁶⁷ Journal of Educational Research and Evaluation, Kampus Unnes Bendan Ngisor, Semarang 50233 E-mail: djasadi@yahoo.com ISSN 2252 - 6420, diakses hari Senin, 02 September 2019, pukul 10.30 WIB

memberikan warna baru bagi dunia pesantren yaitu warna kepemimpinan perempuan.¹⁶⁸

Keempat Belas, Disertasi Budi Hermawan¹⁶⁹ tentang *Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen (studi kausal di universitas terbuka)* pada tahun 2009 penelitian ini memiliki empat variabel yang sama tetapi ada perbedaan di variabel ke empat dia khusus pada lingkungan kinerja dosen di universitas terbuka Jakarta.

Kelima Belas, Disertasi Nur'aini¹⁷⁰ tentang *Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi terhadap komitmen organisasi qari' dan qari'ah di Kepulauan Riau (survei di Lembaga Pengembangan Tilawatil Qur'an Kepulauan Riau)*. Penelitian ini memiliki dua variabel yang sama dengan penelitian penulis, sedangkan dua variabel berbeda.

Keenam Belas, Disertasi Siti Raudhatul Jannah¹⁷¹ tentang: *Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berprestasi terhadap pengembangan karir tenaga pendidik pada lingkungan kantor kementerian agama di provinsi Jambi*. Penelitian ini memiliki satu variabel yang sama kepemimpinan.

Ketujuh Belas, disertasi Mohamad Muspawi¹⁷² dengan judul: *Pengaruh Kepemimpinan Transfomasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja*

¹⁶⁸ Khusumawati dan Yasin Nurfalah, "Gaya Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Modern Putri Al-Mawaddah 2 Desa Jiwut Kec. Nglegok, Kab. Blitar", Jurnal Pendidikan dan Studi Kelslaman, 9 No 2, (Agustus 2019), 229.

¹⁶⁹ Budi Hermawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen (Studi Kausal di Universitas Terbuka)*, Disertasi Universitas Negeri Jakarta: 2009.

¹⁷⁰ Nur'aini, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Organisasi Qari' dan Qari'ah di Kepulauan Riau*, Disertasi Universitas Islam Negeri Jambi: 2018.

¹⁷¹ Siti Raudhatul Jannah, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Berprestasi terhadap Pengembangan Karir Tenaga Pendidik pada Lingkungan Kantor Kementerian Agama di Provinsi Jambi*, Disertasi Universitas Islam Negeri Jambi: 2016.

¹⁷² Mohamad Muspawi, *pengaruh kepemimpinan transfomasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap keinovatifan ketua sekolah agama Islam swasta di provinsi Jambi*, Disertasi Universitas Islam Negeri Jambi: 2016.

Tarhadap Keinovatifan Ketua Sekolah Agama Islam Swasta di Provinsi Jambi tahun 2016, penelitian ini memiliki satu variabel yang sama dan variabel ke tiga sama motivasi tetapi motivasi kerja variabel empat keinovatifan ketua sekolah tinggi agama Islam swasta di provinsi Jambi.

Judul jurnal internasional yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama, Jurnal *The Influence of Organizational Culture, Leadership, And Personal Characteristics towards Work Engagement and Its Impacts on Teacher-s Performance (A Study on Accredited High Schools in Jakarta)*.¹⁷³ Persamaan penelitian tersebut adalah tiga variabel yang sama yaitu Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan kinerja variabel devenden.

Kedua, Jurnal *The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers' Performance*.¹⁷⁴ Persamaan penelitian tersebut adalah dua variabel yang sama yaitu budaya Organisasi variabel Indevenden dan kinerja variabel devenden.

Ketiga, Jurnal *The Effect of Leadership Styles, Organizational Culture, and Achievements Motivation towards Organization Commitment of Qari' and Qari'a in Riau Islands*.¹⁷⁵ Persamaan penelitian tersebut adalah dua variabel yang sama yaitu Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi variabel Indevenden.

Keempat, Jurnal *Effect of Principals' Leadership Styles on Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Kieni West Sub Caunty*.¹⁷⁶ Persamaan penelitian tersebut tiga variabel yang sama adalah variabel

¹⁷³Freddy Arifin, dkk, *The Influence of Organizational Culture, Leadership, And Personal Characteristics towards Work Engagement and Its Impacts on Teacher-s Performance (A Study on Accredited HighSchools in Jakarta*, International Jurnal of Business And Manajement Invetion, Vol. 3 Inssue I January (2014), PP. 20-29.

¹⁷⁴Thamrin Abdullah, *the Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers' Performance*. Internationan Jurnal, Vol. 2, Issue. 10, 2014, PP 156-165.

¹⁷⁵ Mukhtar, dkk, *The Effect of Leadership Styles, Organizational Culture, and Achievements Motivation towards Organization Commitment of Qari' and Qari'a in Riau Islands*, International Jurnal, Dol: 2018. 4. 6. 7.

¹⁷⁶ Felista Muthoni Wachira, dkk, *Effect of Principals' Leadership Styles on Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Kieni West Sub Caunty*, International Jurnal of Humanities and Sosial, Vo. 6, Issue. 8, (2017), 72-86.

devenden dan indevenden yang sama yaitu Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Variabel indevenden.

Kelima, Jurnal *The Analysis of Principal Leadership Style Model, Organization Culture and Teacher Work Motivation at Madrasah Aliyah in Kota Jambi*.¹⁷⁷ Persamaan penelitian tersebut adalah dua variabel yang sama yaitu Kepemimpinan, Budaya Organisasi, tetapi motivasi Kerja sebagai variabel devenden.

Keenam, Jurnal *The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia*.¹⁷⁸ Persamaan penelitian tersebut adalah tiga variabel yang sama yaitu gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, tetapi Organisasi sebagai variabel devenden.

Ketujuh, Abdullah Qodir¹⁷⁹ menulis jurnal manajemen pendidikan (JMP), Volume 1 Nomor 3, Desember 2012 berjudul: *Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Alfalah Bakalan Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara*. Implementasi manajemen sumber daya manusia Ponpes Alfalah dilakukan sebagai berikut: perencanaan dilakukan berdasarkan *analisis trend*, kemudian dirumuskan dalam bentuk perencanaan, pengorganisasian baru dilakukan pembagian tugas pengurus dan tenaga pendidik. Pelaksanaan meliputi: metode rekrutmen belum terbuka sehingga tidak ada seleksi. Orientasi belum dilaksanakan pada semua tenaga baru. Pelatihan untuk materi umum masih tergantung panggilan dari Kanwil Kemanag. Pengendalian meliputi: penilaian baru menggunakan cara pendekatan individual. Kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan job analisis. *Persamaan* kajian penulis dengan

¹⁷⁷ Wirda, dkk, *The Analysis of Principal Leadership Style Model, Organization Culture and Teacher Work Motivation at Madrasah Aliyah in Kota Jambi*, International Jurnal of Science and Research, Vol. VI. 14, 2015.

¹⁷⁸ M.L. Voon, dkk, *The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia*, International Jurnal of Business, Manajemen and Sosial Sciences, Vol. 2. No. 1, 2011, 24-32.

¹⁷⁹ Abdullah Qodir, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Alfalah Bakalan Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara* (Jurnal manajemen pendidikan (JMP), Volume 1 Nomor 3, Desember 2012).

Abdullah Qodir pada tema pengelolaan SDM juga. Hanya saja perbedaannya juga banyak yakni jenis penelitian setingkat jurnal, bukan disertasi, dan waktu penelitian.

Kedelapan, Avin Fadilla Helmi dan Iman Arisudana, 2009. *Jurnal Nasional. Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan dan Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi*.¹⁸⁰ Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini tidak memiliki sumbangan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Meskipun dalam beberapa penelitian kepemimpinan transformasional memiliki peran signifikan dalam perilaku berbagi pengetahuan, namun berdasarkan situasi dan kondisi yang terjadi pada tempat penelitian maka sekiranya dapat diambil beberapa kesimpulan untuk menjelaskan temuan kontradiktif ini. Kepemimpinan memiliki pengaruh dalam perilaku organisasi apabila telah terbentuk hubungan pemimpin (atasan) dan pengikut (bawahan) yang kuat. Persamaannya dengan kajian peneliti adalah hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku organisasi yang efektif. Akan tetapi terdapat hasil yang kontradiktif muncul ketika kepemimpinan transformasional dihubungkan dengan variabel perilaku berbagi ilmu pengetahuan yang juga merupakan perbedaan kajian variabel dengan peneliti.

Kesembilan, jurnal berjudul: *Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi Kontekstualita*, Vol. 25, No. 2, 2010.¹⁸¹ Temuan penelitian ini adalah model kepemimpinan pondok pesantren di Kota Jambi umumnya adalah model kepemimpinan kolektif. Hal itu diketahui melalui status pesantren yang berada di bawah kepengurusan yayasan. Namun demikian, dalam implementasinya, meski kepemimpinan

¹⁸⁰ Avin Fadilla Helmi dan Iman Arisudana, 2009. *Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan dan Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi*, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Jurnal Psikologi Vol. V. 36, No. 2, Desember 2009, 104.

¹⁸¹ Kasful Anwar US, *Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi* (jurnal Kontekstualita, Vol. 25, No. 2, 2010).

pondok pesantren bermodelkan kolektif, kepemimpinannya masih bercorak individual

Kesepuluh, Supriadin, menulis *Politik Pendidikan Islam di Indonesia: Analisis Sistem Pendidikan Pesantren dan Madrasah*.¹⁸² Berdasarkan penelitiannya, Supriadin berkesimpulan bahwa peran dan keberadaan pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan asli Indonesia memang harus tetap dilestarikan dan diperhatikan perkembangannya, karena kehadiran pondok pesantren di tengah-tengah masyarakat adalah selain untuk memberdayakan masyarakat juga sebagai wadah untuk menyiapkan kader-kader Ulama yang mampu menguasai dan memahami al-Qur'an dan Hadis secara baik dan benar dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Kesebelas, Diyah Yuli Sugiarti menulis *Strategi Pengembangan Pondok Pesantren dalam Membangun Peradaban Muslim di Indonesia*.¹⁸³ Sugiarti berkesimpulan bahwa tersusunnya *grand strategy* pesantren berimplikasi pada pengembangan pesantren untuk menjadi pusat peradaban muslim di Indonesia. Untuk itu, pemerintah khususnya Kementerian Agama diharapkan memberikan bantuan dan kemudahan bagi pengembangan pesantren. Karena tujuan pengembangan pesantren adalah untuk membangun peradaban muslim di Indonesia yang menunjang perbaikan di setiap aspek kehidupan bangsa Indonesia maka diharapkan semua pihak baik tokoh, masyarakat, pendidik, ekonom serta elit politik dan pemerintah agar memberikan dukungan, kerjasama, dan berpartisipasi dengan kemampuannya masing-masing.

¹⁸² Supriadin, *Politik Pendidikan Islam di Indonesia: Analisis Sistem Pendidikan Pesantren dan Madrasah* (Jurnal EI-HIKMAH, Vol. 8, No. 2, Desember 2014).

¹⁸³ Diyah Yuli Sugiarti, *Strategi Pengembangan Pondok Pesantren dalam Membangun Peradaban Muslim di Indonesia* (Jurnal Edukasi, Vol. 3, No. 1, Maret 2011: 8-37).

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah studi kualitatif deskriptif yang mengungkapkan, menemukan, dan menggali informasi tentang kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan objek yang diteliti melalui proses pengelolaan fakta dan data objek di lapangan sebagaimana adanya. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan data yang digali dari suatu proses pengamatan yang mendalam. Untuk itu penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif yang dimaksud adalah bahwa terlebih dahulu peneliti mencari literatur atau teori yang berkaitan dengan penelitian, kemudian teori tersebut dibandingkan dengan kondisi lapangan penelitian.

Menurut Patton, penelitian kualitatif adalah penelitian yang mencoba memahami fenomena dalam setting dan konteks naturalnya di mana peneliti tidak berusaha untuk memanipulasi fenomena yang diamati. Masih menurut Patton, metode kualitatif dapat digunakan dua hal, yaitu untuk menemukan apa yang sedang terjadi dan kemudian untuk membuktikan apa yang telah ditemukan¹⁸⁴. Apa yang ditemukan harus dibuktikan kembali ke belakang pada dunia empiris di bawah studi dan menguji sejumlah analisis darurat yang cocok dengan fenomena dan berfungsi untuk menjelaskan apa yang telah diobservasi. Penelitian kualitatif memiliki ciri khas di mana anda tidak datang dengan hasil atau produk, anda biasanya datang dengan "bagaimana dan/atau mengapa." Data yang spekulatif, berdasarkan persepsi mereka yang terlibat. Anda benar-benar "mengambil kesimpulan" dengan hipotesis.¹⁸⁵ Untuk semua jenis penelitian, termasuk

¹⁸⁴ Zaluchu, Sonny Eli. Strategi penelitian kualitatif dan kuantitatif di dalam penelitian agama. *Evangelikal: Jurnal Teologi Injili dan Pembinaan Warga Jemaat*, 2020, 4.1: 28-38.

¹⁸⁵ Morrell, Patricia D. and James B. Carroll, *Conducting Educational Research* (The Netherlands: Sense Publishers, 2010), 11-12.

penelitian kualitatif, mungkin kualitas kunci, masalah kontrol berkaitan dengan keabsahan penelitian dan temuannya. Sebuah studi yang valid adalah yang telah dikumpulkan dengan benar dan diinterpretasikan data, sehingga kesimpulan akurat mencerminkan dan mewakili dunia nyata yang diteliti.¹⁸⁶

Penulis memulai langkah penelitian dengan mengidentifikasi masalah seperti yang telah dicantumkan pada latar belakang masalah, kemudian mengumpulkan bukti-bukti yang ada hubungannya dengan masalah penelitian di antaranya literatur serta kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi. Kemudian menyusun alternatif pembahasan sesuai dengan data yang dikumpulkan, selanjutnya menentukan kriteria solusi yang akan diberikan sesuai dengan masalah yang ditemukan, setelah itu, melakukan analisis timbal balik antara data yang ditemukan di lapangan dengan teori yang telah dibangun (sesuai atau tidak sesuai), selanjutnya merumuskan hasil penelitian dan mengambil keputusan untuk dianalisis serta mengurai dan mendeskripsikannya secara lebih mendalam.

Metode penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi filsafat postpositivisme seperti yang dijelaskan Sugiyono, digunakan untuk melihat pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimental) di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive sampling sesuai dengan karakter-karakter khusus yang sesuai dengan kebutuhan penelitian ini. Teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan) antara observasi partisipan, wawancara terbuka, dan dokumentasi. Kemudian analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari realitas yang ada bersumber dari subjek penelitian yang sudah ditetapkan.

¹⁸⁶ Yin, Robert K., *Qualitative Research From Start to Finish* (New York & London: The Guilford Press, 2011), 78.

B. Situasi Sosial dan Subjek Penelitian

1. Situasi Sosial

Berdasarkan pendapat Spradley, dikutip kembali oleh Sugiyono, populasi dalam penelitian kualitatif dinamakan social situation atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (place), pelaku (actors), dan aktivitas (activity) yang berinteraksi secara energis¹⁸⁷. Pada situasi sosial atau objek penelitian ini peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas (activity) orang-orang (actors) yang ada pada tempat (place) tertentu.¹⁸⁸ Situasi sosial yang dipilih saat ini difabelkan karena masih ditemukan masalah, kedua, kajian ini belum pernah diteliti sebelumnya oleh peneliti lain di setting yang sama, dan ketiga, kemudahan akses data dari lapangan. Situasi sosial tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut::

Tempat (place) dalam penelitian ini di pondok pesantren dalam wilayah Provinsi Jambi. Sedangkan Pelaku (aktor) dalam penelitian ini adalah seluruh karakteristik manusia yang berhubungan dengan kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi yaitu pimpinan yayasan, kiai, kepala madrasah (mudir pondok) dan guru (ustadz/ustadzah). Kemudian Aktivitas (activity) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah semua kondisi dan perilaku pelaku terkait kepemimpinan kiai yang belum mampu Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi secara efektif, dengan indikasi masih ditemukan beberapa permasalahan seperti hasil penelusuran awal bahwa pimpinan masih kesulitan menyusun secara sistematis, prioritas terhadap program yang dibuatnya berdasarkan skala prioritas terkait SDM guru dan karyawan, masih rendahnya upah kerja, dan hasil-hasil penelitian.

2. Subjek Penelitian

¹⁸⁷ Nur, Askar; Utami, Fakhira Yaumil. Proses dan Langkah Penelitian Antropologi: Sebuah Literature Review. *Ad-Dariyah: Jurnal Dialektika, Sosial dan Budaya*, 2022, 3.1: 44-68.

¹⁸⁸ Sugiyono, "Metode Penelitian Pendidikan," 297-298.

Menurut Patton, dalam penelitian kualitatif, pemilihan subjek pada penelitian kualitatif harus disesuaikan dengan masalah dan tujuan. Subjek bisa dipilih dengan *purposive sampling*.¹⁸⁹ Penelitian kualitatif berasal dari asumsi tentang realitas sosial yang bersifat unik, kompleks, dan ganda. Padanya terdapat regularitas atau pola tertentu, namun penuh dengan variasi. Karena itu, kegiatan penelitian haruslah secara sengaja memburu informasi sebanyak mungkin ke arah keragaman/variasi yang ada. Bila dari semua variasi yang masing-masingnya unik tersebut telah diperoleh informasi yang maksimal, maka tujuan menelajah mereka sudah dapat dikatakan terpenuhi. Sebab, peneliti telah memahami secara baik relasi yang unik, kompleks, dan ganda tersebut.

Konsep sampling dalam penelitian kualitatif berkaitan dengan bagaimana memilih informan atau situasi sosial tertentu yang dapat memperkaya informasi yang mantap dan terpercaya mengenai elemen-elemen yang ada (karakteristik elemen-elemen tercakup dalam fokus/topik penelitian). Pemilihan informan atau situasi sosial tertentu, dengan sendirinya, perlu dilakukan secara *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dari sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai pelaku sehingga akan memudahkan peneliti menelajahi objek/situasi sosial yang diteliti.¹⁹⁰ Berdasarkan penjelasan ini maka dapat dipahami bahwa penelitian kualitatif perlu menetapkan subjek penelitian yang informasinya sangat penting, yaitu dikenal dengan informan kunci (*key informant*), sedangkan subjek yang memperli data tambahan dinamakan informan tambahan.

Subjek dalam penelitian ini meliputi seluruh karakteristik yang berhubungan atau mengetahui secara mendalam mengenai kepemimpinan

¹⁸⁹ Michael Quinn Patton, *Metode Evaluasi Kualitatif*, Terjemahan: Budi Puspo Priyadi, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 100.

¹⁹⁰ Sugiyono, "*Metode Penelitian Pendidikan*," 300.

kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi yaitu: kiai, kepala satuan pendidikan di lingkungan pesantren yang ditetapkan sebagai responden penelitian, sedangkan ustadz/ustadzah dan karyawan sebagai informan. Subjek diambil dengan cara purposive sampling. Pengambilan subjek bertujuan dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Teknik ini biasanya dilakukan karena beberapa pertimbangan, misalnya alasan keterbatasan waktu, tenaga, dan dana sehingga tidak dapat mengambil subjek penelitian yang besar dan jauh.

C. Jenis dan Sumber Data

Data penelitian adalah sesuatu yang diketahui. Diketahui, artinya sesuatu yang sudah terjadi sebagai fakta empirik (bukti yang ditemukan secara empiris melalui penelitian). Adapun manfaat data adalah, pertama untuk mengetahui atau memperoleh gambaran tentang suatu keadaan atau permasalahan. Kedua, untuk membuat keputusan atau menyelesaikan permasalahan¹⁹¹. Data yang dikumpulkan oleh seorang peneliti, dilihat dari sudut sumbernya secara garis besar terdiri dari jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data tersebut menjadi data sekunder jika digunakan oleh orang yang tidak terkait langsung dengan penelitian yang bersangkutan¹⁹².

1. Jenis Data

Ada dua jenis data dalam penelitian, yaitu data primer dan data sekunder¹⁹³. *Pertama*, data primer adalah data yang diambil langsung dari peneliti kepada sumbernya, tanpa adanya perantara. Sumber yang

¹⁹¹ Mudjiyanto, Bambang, et al. Tipe penelitian eksploratif komunikasi. *Jurnal studi komunikasi dan media*, 2018, 22.1: 65-74.

¹⁹² Harefa, Naomi Sari Kristiani, et al. Dasar Pertimbangan Hakim terhadap Tindak Pidana Korupsi yang Dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS): Studi Kasus Putusan Pengadilan Negeri Medan Nomor: 73/Pid. Sus-TPK/2018/PN. Mdn. *SIGn Jurnal Hukum*, 2020, 2.1: 30-42.

¹⁹³ Martono, Nanang. *Metode penelitian kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder (sampel halaman gratis)*. RajaGrafindo Persada, 2010.

dimaksud, dapat berupa benda-benda, situs, atau manusia. Teknik pengumpulan data dalam konteks data primer ini tergantung jenis data yang diperlukan, jika yang diperlukan adalah data tentang manusia, maka peneliti dapat memperolehnya dengan menyiapkan sejumlah alat instrumen, atau melakukan observasi langsung terhadap objek atau setting sosial yang diteliti dengan menggunakan panduan observasi.

Mempergunakan data sekunder sebenarnya, relatif lebih murah dan lebih mudah. Sayangnya data tersebut tidak selalu dapat ditemui, sehingga perlu dilakukan pengumpulan data secara langsung di lapangan. Adapun manfaat data primer adalah: 1) Data primer langsung bersangkutan dengan keperluan penelitian atau dikumpulkan untuk mencapai tujuan penelitian. 2) Tidak ada risiko kadar usang (out of date) karena baru dikumpulkan setelah profil penelitian dirumuskan. 3) Seluruh pelaksanaan pengumpulan data statistik dipantau sendiri oleh peneliti. Ia akan menilainya dengan cara yang dikehendaki. 4) Peneliti mengerti dari kualitas dari metode-metode yang dipakainya, karena dialah yang mengaturnya sejak permulaan.

Data primer dalam penelitian ini berasal dari kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi. Sementara data sekunder dalam penelitian ini berasal dari data pendukung yang melengkapi keberadaan data primer, terkait kajian kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi.

Kedua, data sekunder. Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti misalnya, dari buku statistik, majalah, koran, keterangan-keterangan atau publikasi lainnya¹⁹⁴. Jadi data sekunder berasal dari tangan kedua, ketiga dan seterusnya, artinya melalui satu atau lebih pihak yang bukan peneliti sendiri. Karena itu perlu adanya penelaahan keterangan penelitian. Bukan berarti bahwa data sekunder kalah mutu dibandingkan dengan data primer, bahkan kalau

¹⁹⁴ Halim, Abd; Mayesti, Indria; Anggraini, Rossa. Analisis Pengaruh Jumlah Penduduk, Pertumbuhan Ekonomi dan Inflasi Terhadap Kemiskinan di Provinsi Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 2022, 7.2: 1311-1315.

mungkin data sekunder dicari lebih dahulu, barang kali ada yang cocok dengan penelitian. Dengan demikian akan dihemat biaya, waktu dan tenaga.

Meskipun data sekunder tidak diperoleh langsung dari tangan pertama, namun data ini tetap memiliki keuntungan dalam penggunaannya, di antaranya: 1) Lebih murah, cukup pergi ke perpustakaan atau mencatat dari penerbitan-penerbitan. 2) Lebih cepat untuk mengumpulkan data primer dapat dibutuhkan data 60-90 hari, sementara data sekunder hanya beberapa hari saja. 3) Seluruh peneliti pada kenyataannya tidak selalu mampu mengumpulkan data primer, misalnya sensus penduduk, data santri/mahasiswa dan lain-lain.

Data sekunder terdiri atas dua kategori. Pertama, internal data, yaitu data yang tersedia dalam sebuah lembaga atau organisasi tempat penelitian dilakukan, misalnya data santri/mahasiswa, data masyarakat, data pendidikan, agama, ekonomi dan sebagainya. Kedua, eksternal data, diperoleh dari sumber-sumber luar, meliputi keterangan-keterangan baik yang diterbitkan ataupun yang belum diterbitkan, data sensus dan data registrasi, serta yang diperoleh dari badan atau perusahaan yang aktivitasnya mengumpulkan keterangan-keterangan yang relevan dalam berbagai masalah.

Data sekunder dapat berupa dokumentasi tertulis yang terdapat di lapangan yang meliputi sertifikat tanda kelulusan sertifikasi guru, program kerja, pengumuman, notulen rapat, surat keputusan, laporan bulanan, triwulan, tahunan, surat panggilan atau teguran terhadap guru dan lain sebagainya yang berkaitan dengan kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi.

2. Sumber Data

Persoalan tentang di mana data dapat diperoleh terutama merupakan permasalahan yang menyangkut pemilihan subjek penelitian. Risiko tentu tidak dilakukan sembarangan, melainkan di tempat-tempat yang sudah

ditentukan.¹⁹⁵ Sumber data penelitian ini berkaitan dengan pesantren sebagai total sistem, yang memiliki pendukung serta saling berkaitan di antara komponennya. Berdasarkan aspek-aspek kelembagaan pesantren, maka sumber data penelitian dikategorikan:

- a) Perangkat perundang-undangan yang menjadi pedoman arah pelaksanaan kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi.
- b) Perangkat proses manajemen kebijakan, sumber daya manusia dan kepemimpinan manajemen.
- c) Lingkungan sosial proses kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi yang berkaitan dengan unsur lokasi, waktu, gejala, dan peristiwa.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif menurut Patton dilakukan dengan observasi langsung, wawancara mendalam dan terbuka serta penelitian dokumen-dokumen tertulis.¹⁹⁶

1. Observasi Langsung

Sebagai metode ilmiah, observasi biasanya diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan sistematis atas fenomena-fenomena yang diselidiki.¹⁹⁷ Kelebihan/kekuatan utama metode observasi terletak pada kemudahan bagi peneliti untuk masuk ke setting. Karena metode ini tidak mengganggu/samar dan tidak memerlukan interaksi langsung dengan partisipan.¹⁹⁸

Penulis menggunakan observasi langsung dalam penelitian ini, yaitu peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau digunakan sebagai sumber data. Artinya peneliti terlibat langsung dalam kegiatan mencari data yang diperlukan melalui pengamatan. Melalui

¹⁹⁵ Sutrisno Hadi, *Metodologi Riset* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 91.

¹⁹⁶ Quinn Patton, "Metode Evaluasi Kualitatif," 7.

¹⁹⁷ Hadi, "Metodologi Riset" 186.

¹⁹⁸ Adler, Patricia A. & Peter Adler, "Teknik-Teknik Observasi". dalam Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitatif Research*. Penerjemah: Dariyatno, dkk (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 529.

observasi partisipatif, data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan mendalam pada tingkat makna dari setiap perilaku atau gejala yang muncul. Menurut Stainback, Observasi partisipatif dapat digolongkan menjadi empat yaitu: partisipasi pasif, partisipasi moderat, observasi yang lurus langsung dan samar, dan observasi yang lengkap.¹⁹⁹

Peneliti menggunakan observasi partisipatif dalam kajian ini. Dalam observasi ini peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dilakukan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka duka mereka. Dengan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh akan lebih lengkap, tajam, dan mendalam pada tingkat makna dari setiap perilaku yang tampak.²⁰⁰

Metode observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi partisipasi aktif. Teknik ini digunakan untuk memperoleh sejumlah data tentang konteks yang nyata proses pelaksanaan kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi. Aspek-aspek yang diobservasi meliputi perilaku para pelaku dan objek kebijakan, situasi dan latar belakang penelitian. Secara rinci, observasi dilakukan terhadap:

- a. Program kerja kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren.
- b. Rapat kerja penyusunan program pengelolaan SDM Pondok Pesantren.
- c. Distribusi SDM Pondok Pesantren dalam tugasnya sesuai prinsip "*the right man and right place*".
- d. Aktivitas kiai untuk melanglangkan SDM Pondok Pesantren bekerja sesuai.
- e. Alat pemotivasi kerja SDM Pondok Pesantren.
- f. Wadah pemberdayaan SDM Pondok Pesantren.
- g. Aktivitas pelatihan dan selanjutnya bagi SDM Pondok Pesantren.
- h. Administrasi kerja SDM Pondok Pesantren.

¹⁹⁹ Sugiyono, "*Metode Penelitian Pendidikan*," 310-317.

²⁰⁰ Sugiyono, "*Metode Penelitian Pendidikan*," 310.

- i. Aktivitas kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM Pondok Pesantren.
 - j. Intensitas pengawasan yang digunakan kiai terhadap SDM Pondok Pesantren.
 - k. Ketersediaan fasilitas kerja SDM Pondok Pesantren.
 - l. Perangkat pendukung kerja SDM Pondok Pesantren.
2. Wawancara Mendalam dan Terbuka

Wawancara dapat dipandang sebagai metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab antara pihak yang dilakukan dengan sistematis dan berlandaskan pada tujuan penelitian. Pada umumnya, dua orang atau lebih, biasanya hadir secara fisik dalam proses tanya jawab tersebut, dan masing-masing pihak dapat menggunakan saluran komunikasi secara wajar dan lancar.²⁰¹ Meskipun demikian, penelitian tidak boleh menganggap remeh teknik ini, maka penelitian tidak berada pada situasi biasa, melainkan untuk meneliti atau memiliki tujuan-tujuan khusus penelitian.

Wawancara terbuka yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif. Wawancara mendalam secara umum adalah proses mempelajari keadaan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guideline*) wawancara, pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama. Dengan demikian, kekhasan wawancara mendalam adalah keterlibatannya dalam kehidupan informan.

Pewawancara adalah orang yang menggunakan metode wawancara sekaligus bertindak sebagai "pemimpin" dalam proses wawancara tersebut. Dia juga berhak menentukan materi yang akan diwawancarai serta kapan dimulai dan diakhiri. Namun seringkali informan juga dapat menentukan

²⁰¹ Hadi, "Metodologi Riset," 264.

perannya dalam hal kesepakatan mengenai kapan waktu wawancara dimulai dan diakhiri. Informan adalah orang yang diwawancarai, diminta informasi oleh pewawancara. Informan adalah orang yang diperkirakan menguasai dan memahami data, informasi, atau fakta dari suatu objek penelitian.

Materi wawancara adalah tema yang ditanyakan kepada informan, berkisar antara masalah atau tujuan penelitian. Materi wawancara yang baik terdiri dari: pembukaan, isi, dan penutup. Pembukaan wawancara adalah kata-kata sapaan, seperti nama ibu siapa, alamatnya di mana, berapa anaknya, dan lain sebagainya. Isi wawancara sudah jelas, yaitu pokok pembahasan yang menjadi masalah atau tujuan penelitian. Sementara itu, penutup adalah bagian akhir dari suatu wawancara. Bagian ini dihiasi dengan kalimat-kalimat penutup pembicaraan, antara lain: saya kira cukup sampai disini wawancara kita, terima kasih atas bantuan bapak, bapak sudah banyak membantu saya, dsb.

Bagian penutup biasanya dihiasi dengan janji untuk bertemu lagi pada waktu lain. Metode wawancara mendalam (in-depth interview) adalah sama seperti metode wawancara lainnya, hanya peran pewawancara, tujuan wawancara, peran informan, dan cara melakukan wawancara yang berbeda dengan wawancara pada umumnya. Wawancara mendalam dilakukan berulang kali dan membutuhkan waktu yang lama bersama informan di lokasi penelitian, hal mana kondisi ini tidak terjadi pada wawancara pada umumnya.²⁰²

Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terbuka. Teknik wawancara terbuka menggunakan sejumlah daftar pertanyaan yang perlu dijawab secara tertulis maupun lisan. Teknik ini digunakan untuk mempelajari sejumlah informasi dari pikiran, perasaan, pengetahuan, keinginan, dan pengalaman dari para pelaku dan objek yang

²⁰² Sugiyono, "Metode Penelitian Pendidikan," 138-140.

diteliti. Alat wawancara yang peneliti gunakan adalah tape recorder untuk menyimpan bukti wawancara dari lapangan terhadap informan penelitian.

Wawancara dilakukan terhadap subjek penelitian, yaitu kiai, kiai aliyah, wakil kiai, guru, dan tata usaha yang digunakan untuk mengumpulkan data yang relevan atau sesuai dengan permasalahan penelitian dan mempelajari data yang komplit tentang kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi, sebagai berikut:

- a. Bagaimana kiai menyusun program kegiatan SDM Pondok Pesantren?
- b. Apa saja acuan/pedoman/landasan kerja kiai dalam menyusun program kegiatan SDM Pondok Pesantren?
- c. Seberapa pentingnya penyusunan program kegiatan SDM Pondok Pesantren bagi kiai?
- d. Apakah kiai menyusun program SDM Pondok Pesantren berdasarkan skala prioritas? Jelaskan?
- e. Bagaimana kiai dalam menyusun program SDM Pondok Pesantren secara sistematis?
- f. Bagaimana kiai dalam menyusun program SDM Pondok Pesantren secara berurutan?
- g. Bagaimana kiai dalam menyusun program SDM Pondok Pesantren sesuai kapasitas anggaran dan sumber daya lain yang dimiliki pondok?
- h. Apakah terdapat kolaborasi kerja dalam menyusun program SDM Pondok Pesantren?
- i. Bagaimana kiai mengorganisir kerja SDM Pondok Pesantren sesuai kualifikasinya?
- j. Bagaimana kiai mengorganisir kerja SDM Pondok Pesantren?
- k. Bagaimana kiai mengorganisir kerja SDM Pondok Pesantren sesuai prinsip *the right man and the right place*?
- l. Bagaimana standar/kriteria kiai menempatkan SDM Pondok Pesantren untuk mengajar suatu mata pelajaran?
- m. Bagaimana kiai menggerakkan SDM Pondok Pesantren bekerja?
- n. Bagaimana kepemimpinan kerja SDM Pondok Pesantren?

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suha Jambi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Thaha Sufudun Jambi

- o. Bagaimana motivasi kerja SDM Pondok Pesantren?
- p. Apa saja alat motivasi kerja SDM Pondok Pesantren?
- q. Bagaimana pembelajaran SDM Pondok Pesantren dalam bekerja?
- r. Apa saja wadah pembelajaran SDM Pondok Pesantren bekerja?
- s. Bagaimana pelaksanaan disiplin bagi SDM Pondok Pesantren bekerja?
- t. Bagaimana administrasi kerja SDM Pondok Pesantren?
- u. Bagaimana kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM Pondok Pesantren?
- v. Bidang pengawasan apa saja yang dilakukan kiai terhadap SDM Pondok Pesantren?
- w. Bagaimana follow-up dari hasil pengawasan terhadap SDM Pondok Pesantren?
- x. Kapan dan apa saja media pengawasan yang digunakan kiai terhadap SDM Pondok Pesantren?
- y. Bagaimana alokasi biaya bagi SDM Pondok Pesantren yang bekerja?
- z. Bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana bagi SDM Pondok Pesantren dalam bekerja?
- aa. Apakah pernah mengikuti atau mengadakan pelatihan manajerial bagi kiai selama ini?

2. Dokumen-dokumen yang Tertulis

Dokumen melupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen biasanya berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari sejumlah orang.²⁰³ Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan sejumlah informasi yang berkenaan dengan belanda, alat, atau fasilitas rumusan kebijakan tentang pembinaan pesantren, yang diupayakan untuk mengumpulkan data, mengapa dokumen dibuat, dan dilaksanakan.

Dokumentasi yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi: 1) dokumen kebijakan kiai dalam pengelolaan SDM Pondok Pesantren, 2) dokumen pesantren pada 3 Pondok Pesantren di Provinsi Jambi. Dokumen yang

²⁰³ Sugiyono, "Metode Penelitian Pendidikan," 329.

dikumpulkan mengenai teknik tersebut berupa kata-kata, tindakan, dan dokumen tertulis lainnya, dicatat dengan menggunakan catatan-catatan tentang:

- a. Historis Geografis
- b. Struktur Organisasi
- c. Profil Guru, Staff dan Santri
- d. Sarana dan Prasarana
- e. Kurikulum

Dalam melakukan pengumpulan data, baik dengan teknik wawancara mendalam, observasi berperan serta maupun dokumentasi, peneliti selalu menggunakan alat bantu. Alat bantu tersebut berupa blok notel untuk membuat catatan sementara atas wawancara atau kejadian yang diamati dalam observasi. Peralatan lain yang digunakan sebagai alat rekam gambar, suara, serta video adalah kamera. Seluruh data yang telah dikumpulkan pada setiap pengumpulan data selanjutnya dibuatkan catatan lapangan (fieldnotes) yaitu catatan tertulis tentang apa yang peneliti dengar, lihat, alami, dan pikirkan pada saat pengumpulan data. Catatan lapangan inilah yang dijadikan peneliti sebagai bahan analisis baik selama berada di lapangan maupun setelah selesai pengumpulan data di lapangan.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu proses pencarian dan penyusunan yang sistematis terhadap transkrip-transkrip wawancara, catatan lapangan, dan lain-lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman dan memudahkan bagi peneliti untuk menjelaskan tentang apa yang telah ditemukan selama penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis data mengalir, yang menurut Miles dan Huberman pada prinsipnya kegiatan analisis data ini dilakukan sepanjang kegiatan penelitian (during data collection), dan kegiatan yang paling inti meliputi yaitu:²⁰⁴

²⁰⁴ Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*. Terj. Tjetjep Rohedi Rohidi (Jakarta: UI Press, 2009), 16.

1. Reduksi Data

Hasil pengamatan dan wawancara yang ditemukan data yang sedemikian banyak dan kompleks serta campur aduk, maka langkah yang perlu diambil adalah melakukan reduksi data. Reduksi data adalah aktivitas peneliti dalam memilih dan memilah data yang dianggap relevan untuk disajikan. Menurut Miles dan Huberman, *data reduction refer to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting and transforming the "raw" data that appear in written up fieldnote*²⁰⁵. Proses pemilihan data memfokuskan pada informasi yang mengarah untuk melacak masalah, makna, dan penemuan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Kegiatan reduksi data diawali dengan melakukan konseptual, permasalahan, pendekatan pengumpulan data yang diperoleh. Selain pengumpulan data misalnya; merangkum, membuat kode, mencari fokus, dan membuat model. Model adalah konseptualisasi ide atau terlaksananya atau terlaksananya ide dimulai dari pengembangan pendapat. Reduksi data merupakan bagian integral dan tak terpisahkan dari proses analisis data. Fungsinya menggolongkan, mengarahkan, menjajamkan, dan membuang yang tidak perlu serta mengorganisir sehingga interpretasi dapat dilakukan. Reduksi data dalam analisis data penelitian kualitatif, sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyelidikan, pengabstrakan, dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proses orientasi penelitian kualitatif berlangsung. Antisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak saat penelitiannya memutuskan (seringkali tanpa disadari sepenuhnya) kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, meluruskan tema, membuat

²⁰⁵Matthew dan Huberman, "Analisis Data Kualitatif," 21.

gugus-gugus, membuat partisi, membuat model). Reduksi data/transformasi ini berlanjut terus setelah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.²⁰⁶

Kegiatan "reduksi data" peneliti tidak perlu mengartikannya sebagai kuantifikasi. Data kualitatif dapat disederhanakan dan transformasi dalam berbagai cara, yakni: melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkannya dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya. Kadang-kadang juga dapat mengubah data ke dalam angka atau peringkat, tetapi tindakan ini tidak selalu bijaksana. Proses analisis data seharusnya dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber. Setelah dikaji, langkah berikutnya adalah membuat rangkuman untuk setiap kontak atau pertemuan dengan informan.

Dalam melangkum data biasanya ada satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan tersebut. Kegiatan yang tidak dapat dipisahkan ini disebut membuat abstraksi, yaitu membuat ringkasan yang inti, proses, dan persyaratan yang berasal dari relasi terutap dijaga. Dari rangkuman yang dibuat ini kemudian peneliti melakukan reduksi data yang kegiatannya mencakup unsur-unsur spesifik termasuk a) proses pemilihan data atas dasar tingkat relevansi dan kaitannya dengan setiap kelompok data, b) menyusun data dalam satuan-satuan yang jelas. Pengelompokan data dalam satuan yang jelas ini juga dapat dikequivalikan sebagai kegiatan kategorisasi/variabel, dan c) membuat koding data sesuai dengan kisi-kisi kerja penelitian.

Kegiatan lain yang masih termasuk dalam melreduksi data yaitu kegiatan memfokuskan, menyederhanakan, dan mentransfer dari data kasar ke catatan lapangan. Dalam penelitian kualitatif-naturalistik, ini merupakan kegiatan kontinu dan oleh karena itu peneliti perlu selalu memeriksa dengan cermat hasil catatan yang diperoleh dari setiap terjadi kontak antara peneliti dengan informan. Masalah-masalah kepemimpinan

²⁰⁶ Matthew dan Huberman, "Analisis Data Kualitatif," 16-20.

kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi diambil melalui wawancara dan observasi kemudian dianalisis dengan menjabarkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data tersebut sehingga bisa disajikan.

2. Penyajian Data

Penyajian Data disajikan secara sistematis, agar lebih mudah dipahami tentang hubungan antar bagian yang mempengaruhi proses pengelolaan pelayanan. Menurut Miles dan Huberman, mereka mendefinisikan a 'display' as an organized assembly of information that permits conduct drawing and action tracking. Bentuk presentasi data lebih banyak berupa narasi yaitu ungkapan secara tertulis, tujuannya adalah untuk mempermudah mengikuti kronologis alur peristiwa, sehingga dapat terungkap apa sebenarnya terjadi dibalik peristiwa tersebut, melalui display data ini dapat dipahami pula interaksi antar bagian konteks utuh. Teknis presentasi data yang runtun dan sistematis sangat membantu peneliti dalam menarik kesimpulan dan verifikasi yang memadai berupa pola hubungan yang permanen di antara madrasah, guru, staf, dan santri.

Ada tiga alur utama pada penelitian kualitatif yaitu reduksi data, presentasi data, dan verifikasi/kesimpulan. Sebagai suatu jalinan melanjutkan pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk beriringan, untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis, dan kegiatan pengumpulan data itu sendiri merupakan siklus dan interaktif. Di sini penelitian harus siap bergelut di antara empat (4) "sumbu" kumparan itu selama pengumpulan data. Selamanya bergelut bolak-balik di antara kegiatan reduksi data, presentasi data, penarikan kesimpulan/verifikasi selama waktu penelitian. Bentuk presentasi data yang umum dilakukan dalam penelitian kualitatif adalah teks naratif yang mencakup secara panjang lebar tema penelitian. Presentasi data mengenai masalah kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi yang telah direduksi melalui bab-bab yang sudah tersedia.



3. Verifikasi/Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan sebagian dan suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian dalam pikiran analisis dengan menulis suatu tinjauan ulang pada catatan. Menarik kesimpulan merupakan kegiatan akhir dari proses analisis data, yaitu dengan cara merumuskan kesimpulan penelitian, baik kesimpulan sementara maupun kesimpulan akhir.²⁰⁷ Kesimpulan sementara dapat dibuat terhadap setiap data yang ditemukan pada saat penelitian sedang berlangsung, dan kesimpulan akhir dapat dibuat setelah seluruh data dianalisis mengenai masalah kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi.

Penarikan kesimpulan sebagian dan suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian dalam pikiran analisis dengan menulis suatu tinjauan ulang pada catatan. Menarik kesimpulan merupakan kegiatan akhir dari proses analisis data, yaitu dengan cara merumuskan kesimpulan penelitian, baik kesimpulan sementara maupun kesimpulan akhir. Kesimpulan sementara dapat dibuat terhadap setiap data yang ditemukan pada saat penelitian sedang berlangsung, dan kesimpulan akhir dapat dibuat setelah seluruh data dianalisis.

Langkah ketiga dalam analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

²⁰⁷ Matthew dan Huberman, "Analisis Data Kualitatif," 16-20.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak. Mengapa bisa demikian? Karena seperti telah dikemukakan di atas bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih kabur atau bahkan gelap, sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Kesimpulan ini dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, maupun hipotesis atau teori..

F. Uji Kepercayaan Data

Teknik pemeriksaan yang akan dilakukan dalam penelitian ini didasarkan atas satu kriteria yaitu kepercayaan (credibility). Standar kredibilitas diperlukan agar hasil penelitian kualitatif dapat dipercaya oleh pembaca dan dapat disetujui kebenarannya oleh partisipan yang diteliti. Dengan keperluan ini ada empat pemeriksaan data yang akan peneliti lakukan dalam penelitian ini yaitu:²⁰⁸

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan ini menuntut peneliti untuk terjun langsung ke dalam lokasi dan dalam waktu yang cukup panjang untuk mendeteksi dan memperhitungkan distorsi (pencemaran) yang mungkin akan merusak data, baik distorsi peneliti secara pribadi, maupun distorsi yang ditimbulkan oleh relasi; baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Dengan demikian, melalui peluasan keterlibatan ini diharapkan peneliti dapat menentukan distorsi yang terjadi dalam penelitian sehingga peneliti dapat mengatasi hal ini. Berdasarkan pada hal-hal tersebut di atas dan seperti yang diketahui bahwa penelitian yang direncanakan dilaksanakan tiga bulan, dan karena peneliti khawatir akan terjadi distorsi baik yang berasal

²⁰⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 300.

dari peneliti sendiri maupun yang distorsi yang berasal dari relasi, maka dianggap perlu menambah masa penelitian secara resmi.

2. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan Pengamatan merupakan upaya peneliti mengamati secara cermat, rinci, dan berkesinambungan terhadap berbagai gejala atau fenomena yang terjadi. Keterlaksanaan pengamatan dilakukan atas dasar pemikiran bahwa kedalaman makna suatu peristiwa tidak dapat disimpulkan dari peristiwa itu sendiri, melainkan dilihat dari suatu peristiwa lain dalam waktu yang berlainan pula. Suatu kejadian harus diamati sebagai bagian dari suatu proses dalam rentang waktu yang cukup panjang.

3. Triangulasi Data

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan suatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengolahan atau sebagai perbandingan terhadap data itu.²⁰⁹ Menurut Patton, ada empat macam triangulasi yaitu dengan menggunakan kredibilitas peneliti, metode, teori dan sumber data. Penelitian ini penulis menggunakan triangulasi dengan kredibilitas peneliti yaitu dilakukan untuk menguji kredibilitas, subjektivitas, dan kemampuan merekam data oleh peneliti di lapangan.

Triangulasi terhadap peneliti yaitu dengan meminta bantuan peneliti lain melakukan pengelolaan langsung, wawancara langsung serta merekam data yang sama di lapangan. Konsep triangulasi dengan metode dilakukan untuk melakukan pengelolaan terhadap penggunaan metode pengumpulan data, apakah informasi yang didapat dengan metode interview sama dengan metode observasi atau apakah hasil observasi sesuai dengan informasi yang diberikan ketika diinterview. Apabila berbeda, maka peneliti harus menjelaskan perbedaan itu, tujuannya adalah untuk mencari kesamaan data dengan metode yang berbeda.

²⁰⁹ Valerie J. Janesick, "Tarian Desain Penelitian Kualitatif, Metafora, Metodolatri dan Makna". dalam Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, 271-272.

Triangulasi metode adalah membandingkan data yang diperoleh dengan cara pertama, mengukur derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian yang dilakukan dengan beberapa teknik pengumpulan data yang berbeda. Kedua, mengukur derajat kepercayaan dari beberapa sumber data dengan metode yang sama. Triangulasi sumber adalah membandingkan data yang diperoleh dari informasi yang satu dengan data yang diperoleh dari informasi yang lain.

Triangulasi dengan teori didasarkan pada asumsi bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya hanya dengan satu atau lebih teori. Artinya, fakta yang diperiksa di dalam penelitian harus dapat dikonfirmasi dengan dua atau lebih teori. Pattiolo menamakan teori ini sebagai penjelasan pembanding. Triangulasi teori yang dimaksud dengan triangulasi teori adalah membandingkan data dengan teori. Data yang didapat di lapangan atau temuan penelitian dikonfirmasi dengan teori atau temuan penelitian sebelumnya yang relevan.

Triangulasi sumber, yang dimaksud dengan triangulasi sumber yakni membandingkan dan mengelak balik derajat kepercayaan atau informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal ini dapat dicapai dengan cara:

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi.
- d. Penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
- e. Membandingkan kondisi dan perspektif seluruh orang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang berpendidikan menengah atau tinggi, orang kaya, pemerintah.
- f. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang terkait.²¹⁰

²¹⁰ Matthew dan Huberman, "Analisis Data Kualitatif" 330-331.

Berdasarkan teknik triangulasi tersebut di atas, maka dimaksud untuk mengelak kebenaran dan keabsahan data-data yang diperoleh di lapangan tentang kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Polindok Pelsantren di Provinsi Jambi dari sumber hasil observasi, wawancara maupun melalui dokumentasi, sehingga dapat dipertanggungjawabkan keseluruhan data yang diperoleh di lapangan dalam penelitian tersebut.

4. Konsultasi Promotor dan Co-Promotor

Teknik ini juga akan peneliti gunakan untuk membangun kepercayaan atau keabsahan yang merupakan suatu proses di mana peneliti mengelaborasi serta melakonsultasikan hasil penelitian yang diperoleh kepada dosen pembimbing, dengan melakukan suatu diskusi dan konsultasi secara analitis dengan tujuan untuk melanjutkan aspek-aspek penemuan yang mungkin masih bersifat implisit. Melalui teknik ini, diharapkan peneliti dapat memperoleh masukan dan saran yang konstruktif, serta dapat memperluas kesempatan kepada peneliti untuk mengembangkan dan menguji langkah-langkah selanjutnya dalam suatu desain metodologi.

G. Rencana dan Waktu Penelitian

Penelitian ini desainnya disusun dengan menggunakan tiga tahapan, yaitu persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan. Tahap pertama, peneliti melakukan observasi pendahuluan dan kajian pustaka yang dibutuhkan untuk penyusunan proposal. Tahap ini meliputi:

1. Mencari isu-isu yang unik di pondok pesantren Provinsi Jambi, isu yang ditemukan adalah munculnya keterkaitan kepemimpinan kiai dengan guru.
2. Melakukan sejumlah literatur yang relevan dengan kepemimpinan kiai dan guru.
3. Mencari informasi tentang kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi.
4. Melakukan studi orientasi pada objek, subjek yang akan diteliti untuk mengumpulkan data sementara secara umum. Pada tahap ini peneliti





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

tertarik dengan Pondok Pesantren di Provinsi Jambi, yang menurut peneliti memiliki beberapa keluhan pada kepemimpinan kiai terhadap kompleksitas guru. Setelah penulis merasa yakin, maka peneliti langsung menyusun draft penelitian dan kemudian dilanjutkan dengan penyusunan proposal.

Tahap kedua adalah seminar proposal. Seminar proposal dilakukan untuk memperoleh berbagai masukan dan perbaikan proposal dari para pembimbing/pemimpin. Hasil seminar proposal ini akan memperkuat validasi dan justifikasi kelayakan penelitian dan judul penelitian tersebut sudah layak untuk dilanjutkan pada tahap berikutnya. Tahap ketiga adalah tahap kajian pendalaman literatur dan referensi pustaka. Kajian studi dan studi referensi pustaka dikembangkan berdasarkan referensi yang relevan dengan fokus penelitian. Kajian studi dan studi referensi pustaka dilakukan untuk memperoleh landasan referensi dan relevansi penelitian terdahulu. Keempat adalah tahap refleksi dan penggalan masalah. Hal ini dilakukan untuk memperoleh permasalahan di lapangan dan mendapatkan data yang komprehensif sesuai dengan fokus penelitian.

Tahap kelima adalah peneliti melaksanakan penelitian sesuai dengan fokus penelitian dan mengkaji tentang kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi. Tahap keenam adalah pembahasan hasil temuan penelitian dan kesimpulan. Data yang telah dianalisis menghasilkan kesimpulan akhir penelitian dan kemudian memperkuat justifikasi, kesimpulan, implikasi dan rekomendasi penelitian.

BAB IV DESKRIPSI LOKASI, TEMUAN PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Pondok Pesantren Al-Jauharan Kota Jambi

Pondok pesantren Al-Jauharain Kota Jambi merupakan salah satu pondok yang cukup maju dan berkembang pesat di wilayah Kecamatan Penyayan. Sejarah berdirinya pondok ini tidak terlepas dari jasa seorang ulama Al-Alimul Alamah Syeikh H. Usman Bin Haji Ali pada tahun 1300 H, bertepatan dengan tahun 1872 M, di Sungai Asam Darat yang mendirikan pondok pesantren Al-Jauharain. Selanjutnya, Pondok Pesantren Al-Jauharain tersebut pindah dari Sungai Asam Darat ke Tanjung Johor pada tahun 1305 H, bertepatan dengan tahun 1877 M, sebelum didirikan bangunan Maktabah Al-Jauharain.²¹¹

Sistem pembelajaran yang ada di mana beliau mengajar para santri di rumah, namun kemudian hari bertambah santri, sehingga pengajian dipindahkan ke masjid Tuan Guru H. Abdul Kafi bin H. Abu Bakar Tanjung Johor lebih kurang 29 tahun berada di Tanjung Johor tepatnya 1 *Zulkaedah* tahun 1333 H bersamaan tahun 1915 M beliau mendirikan persatuan kematian yang dinamakan *Tsamaratul Insan* yang berarti “manusia yang berguna” yang beranggotakan:

- 1) Tuan Guru H. Abdul Somad bin H. Ibrahim Khop Penghulu Jambi
- 2) Tuan Guru H. Ibrahim bin H. Abdul Majid Kampung Tengah.
- 3) Tuan Guru H. Ahmad bin Abdul Syukur Tahtul Yaman.
- 4) Tuan Guru H. Usman bin H. Ali Tanjung Johor.
- 5) Tuan Guru H. Kms. Muhammad Saleh bin Kms. H. Muhammad Yasin Tanjung Pasi

²¹¹ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharan Kota Jambi, 2022.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

6) Sayyid Alwi Bin Muhammad Sihab Pasar Jambi.²¹²

Lebih kurang 12 tahun setelah didirikan Persatuan Kematian Samaratul Insan, tepatnya pada tahun 1346 H, bersamaan dengan tahun 1927 M, dengan izin Allah SWT, sepakatlah masyarakat Tanjung Johor membangun gedung Maktab Al-Jauharain. Setelah didirikannya bangunan Maktab Al-Jauharain, bangunan tersebut sudah tua, maka kepemimpinan Maktab Al-Jauharain diserahkan kepada Tuan Guru H. Abdul Majid bin Hamzah. Selanjutnya, pada tahun 1938 M, masyarakat Tanjung Johor sepakat untuk membangun kembali masjid Tuan Guru H. Abdul Kafi yang sekarang dipimpin oleh Guru H. Jamaludin Abdullah. Salah satu bukti peninggalan berupa mimbar dan tongkat beliau yang ada sekarang berasal dari Masjid Jami' Sungai Asam Darat.

Setelah meninggalnya H. Abdul Majid Bin Hamzah, Pemimpin Maktab Al-Jauharain pada masa itu, kemudian kepemimpinan diserahkan kepada Tuan Guru H. Jamaludin Abdullah sampai pada tahun 1940 M. Dilanjutkan kepemimpinan Maktab Al-Jauharain kepada Tuan Guru H. Ahmad Zelin bin Najhun dari tahun 1940 hingga 1951. Kemudian, dari tahun 1951 hingga 1962, dipimpin oleh Pendidik Muhammad Yusup Bin Saprudin. Dilanjutkan kepemimpinan Maktab Al-Jauharain oleh Tuan Guru H. Mahfudz Jalil dari tahun 1962 hingga 1966. Dan dari tahun 1967 hingga 1975, kepemimpinan Maktab Al-Jauharain kembali diserahkan kepada Pendidik Muhammad Yusup bin Saparudin, kemudian diserahkan lagi kepada Guru Muhammad Tahir Ja'far dari tahun 1975 hingga 1981. Kemudian, dari tahun 1982 hingga 1989, kepemimpinan Maktab Al-Jauharain diserahkan kembali kepada Tuan Guru H. Mahfudz Jalil, dan sampai akhir tahun 1989 mengalami kevakuman (tidak berjalan sebagaimana mestinya).²¹³

²¹² Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2022.

²¹³ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2022.

Pada tahun 2003 atas dorongan ulama beserta dukungan masyarakat Tanjung Johor, dan diprakarsai oleh para pemuda, sepakat untuk mengaktifkan kembali Maktabah Al-Jauhareln yang sangat dicintai. Namun, dengan format yang lebih baik sesuai dengan tuntunan perkembangan zaman yang mengarah pada arti nama Al-Jauhareln, yaitu "dua mutiara". Dua mutiara yang dimaksud adalah mutiara dunia dan mutiara akhirat (pendidikan umum dan agama). Format baru ini dikenal dengan nama pondok pesantren Al-Jauhareln. Adapun sistem pendidikan yang digunakan adalah paduan dua kurikulum, yaitu salafiah dan khalafiah. Kurikulum salafiah dikembangkan oleh para pendidik agama yang rata-rata lulusan dari pesantren dan langsung dibimbing oleh Tuan Guru Ahmad Siroljuddin HM, sedangkan kurikulum khalafiah (umum) merupakan ketentuan dari Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) dan Kementerian Agama (Kemenag).²¹⁴

Perkembangan Pondok Pesantren Al-Jauhareln dengan format yang baru, yang dikembangkan oleh Tuan Guru Ahmad Siroljuddin HM sebagai pemimpin, telah menghasilkan kemajuan dalam jumlah santri yang semakin meningkat. Peningkatan kuantitas dan kualitas pondok pesantren Al-Jauhareln ini diharapkan dapat memberikan dampak positif pada kemajuan agama dan bangsa Indonesia. Pondok Pesantren Al-Jauhareln, sejak dibuka pada tahun 2007, dipimpin oleh Tuan Guru Ahmad Siroljuddin HM sampai saat ini, dan pada tahun 2012 telah diakreditasi oleh BAN-SM Provinsi Jambi dengan nilai C. Pondok Pesantren Al-Jauhareln di Kota Jambi memiliki gedung yang sangat memadai untuk tempat pembelajaran, serta lokasinya strategis, berada di pinggir Sungai Batanghari dan di pinggir jalan raya. Pondok Pesantren Al-Jauhareln terdiri dari Raudatul Atfal (RA), Madrasah Diniyah (Madin), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA).²¹⁵

²¹⁴ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2022.

²¹⁵ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2022.

Lokasi Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi terletak di dalam wilayah Kelurahan Tanjung Johor, tepatnya di Jalan KH. A Majid RT 04 RW 02 Kota Jambi. Pondok Pesantren ini memiliki lahan seluas 7.276 m², dengan luas pekarangan: 378 m² dan luas bangunan: 278 m². Adapun batas-batas Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi adalah sebagai berikut:

- 1) Di sebelah Utara berbatasan dengan permukiman penduduk.
- 2) Di sebelah Selatan berbatasan dengan PT. Relmcol.
- 3) Di sebelah Timur berbatasan dengan Sungai Batanghari.
- 4) Di sebelah Barat berbatasan dengan persawahan.²¹⁶

Tenaga pengajar atau pendidik memiliki kedudukan yang tinggi. Mereka memahami akan kewajibannya sesuai dengan kodratnya sebagai seorang pendidik dan tenaga kependidikan. Ini merupakan faktor paling penting dalam pendidikan dan pengajaran, karena kesuksesan siswa terletak pada materi yang disampaikan. Dalam proses pembelajaran, semua pendidik berperan dalam menyampaikan materi agar peserta didik lebih mudah memahaminya. Adapun jumlah pendidik di Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi adalah 14 orang pendidik dan tenaga kependidikan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1
Keadaan Pendidik dan Kependidikan
di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi²¹⁷

NO	NAMA	Mulai Bertugas	JABATAN
01	Tuan Guru Alwi Mahfudz, S.Pd	15 Juli 2004	Pendidik yang diberikan tugas tambahan sebagai Pimpinan/Mudir pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
02	A. Hifzi, S.Pd.I	15 Juli 2005	Pendidik yang diberikan tugas tambahan sebagai Wakil

²¹⁶ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2023.

²¹⁷ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

NO	NAMA	Mulai Bertugas	JABATAN
			Pimpinan/Mudir pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
03	Sihabudin Chodori, S.Ag	15 Juli 2004	Pendidik yang diberikan tugas tambahan sebagai Sekretaris pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
04	Muhamad Isa, S. Pd.I	15 Juli 2005	Pendidik yang diberikan tugas tambahan sebagai Bendahara pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
05	Astuti Rahayu Ningsih	15 Juli 2017	Pendidik yang diberikan tugas tambahan sebagai Staff Bendahara pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
06	Mira Ameldia Sari	15 Agustus 2018	Pendidik yang diberikan tugas tambahan sebagai Staff Bendahara pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
07	Abdul Rofur, S.Pd	15 Juli 2004	Pendidik yang diberikan tugas tambahan sebagai Ketua KMI pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
08	Ahmad Hidri	15 Juli 2011	Pendidik yang diberikan tugas tambahan sebagai Staff KMI pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
09	Aziz Muslim, S.Pd.I	15 Juli 2004	Kepala sekolah Aliyah
10	Indra Yuanda	15 Juli 2014	Pendidik yang diberikan tugas tambahan sebagai Kepala Tata Usaha pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
11	Muhammad Sofwan, S.Pd.M.Pd	15 Juli 2004	Pendidik Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
12	Drs. Muhammad Rafii	15 Juli 2006	Pendidik pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
13	Rahim Padli	01 Juli 2009	Pendidik yang diberikan tugas tambahan sebagai Kepala MDT pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
14	Pauzdia, S.Pd.I	15 Juli 1999	Pendidik yang diberikan tugas tambahan sebagai Kepala RA

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

NO	NAMA	Mulai Bertugas	JABATAN
			pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
15	Tuan Guru Ahmad Sirojuddin HM HM	15 Juli 2004	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
16	Abdul Rofur, S.Pd	15 Juli 2004	Kepala Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
17	Aziz Muslim, S.Pd.I	15 Juli 2004	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
18	Edi Susanto, S.Pd	15 Juli 2007	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
19	Muftaridi	15 Juli 2010	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
20	Muhammad Amin, S.Pd.I	01 Juli 2014	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
21	Muhamad Isa, S. Pd.I	15 Juli 2005	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
22	Rifaat, Spd.I	15 Juli 2009	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
23	Sella Silvdia, S.Pd.I	15 Juli 2014	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
24	Syamsuril Firdaus, S.Pd	15 Juli 2010	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
25	Syihabuddin, S.Pd.I	15 Juli 2004	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
26	Syukrdiah, S.Pd	15 Juli 2017	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
27	Ulfa, M.Pd	01 Januari 2009	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
28	Tuti Hairani, S.Pd	15 Juli 2019	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
29	Ahmad Refki	15 Juli 2017	Pendidik MA, Pendidik Salafy dan Pembina Asrama pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
30	A. Rahman	15 Juli 2016	Pendidik MA dan Pendidik Salafy pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
31	Rifaat Sholeh	15 Juli 2014	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
32	Ahmad Mubassir	01 Juli 2014	Pendidik MA pada Pondok Pesantren Al-Jauharen

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

NO	NAMA	Mulai Bertugas	JABATAN
33	Ahmad Riki, S.Sy	15 Juli 2017	Pendidik Madrasah Aliyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
34	A. Hifzi, S.Pd.I	15 Juli 2005	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
35	Ahmad Fuad	01 Juli 2006	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
36	Ahmad Hidri	15 Juli 2011	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
37	Alwi H Mahfuzd, S.Pd.I	15 Juli 2004	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
38	Dra. Siti Raihani	15 Juli 2004	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
39	Fatri Hajardiah, S.Pd.I	01 Juli 2009	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
40	Hendra Saputra. S.Pd.I	01 Juli 2014	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
41	Hermantoni. S.Pd.I	01 Januari 2004	Pendidik dan tugas tambahan Sebagai Kepala Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
42	Jamilah Nurdini. S.Pd.I	15 Juli 2007	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
43	M. Ikhlas	15 Juli 2015	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
44	Marlina. S.Pd.I	15 Juli 2008	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
45	Miftah, S.Pd.I	28 Februari 2007	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
46	Muslimaini, S.Pd	01 Januari 2009	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al-Jauharen

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

NO	NAMA	Mulai Bertugas	JABATAN
47	Nike Fitrdia, S.Pd.I	15 Juli 2007	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al- Jauharen
48	Nurhikmah	15 Juli 2008	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al- Jauharen
49	Rahim Padli	01 Juli 2009	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al- Jauharen
50	Rif'ah	01 Januari 2011	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al- Jauharen
51	Siti Aisyah. S.Pd.I	01 Januari 2005	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al- Jauharen
52	Siti Mutmainah. S.Pd	01 Januari 2010	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al- Jauharen
53	Umi Khoirotus Sa'idah, S.Pd.I	01 Januari 2009	Pendidik Madrasah Tsanawiyah pada Pondok Pesantren Al- Jauharen
54	Wadi'ah, S.Pd.I	15 Juli 2016	Pendidik MDT pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
55	Uchrowiya, S.Si	15 Januari 2019	Pendidik MDT pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
56	Zorifa	15 Juli 2015	Pendidik MDT pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
57	Abdull Halik	15 Januari 2019	Pendidik MDT pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
58	Huwailid	15 Januari 2019	Pendidik MDT pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
59	Pauzdia,S.Pd.I	15 Juli 1999	Pendidik RA dan Pendidik MDT pada Pondok Pesantren Al- Jauharen
60	Aminah,S.Pd.I	15 Juli 2004	Pendidik RA pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
61	Roddiana,S.Pd.I	15 Juni 2001	Pendidik RA pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
62	Husnun Najah, S.Pd.I	01 Januari 2009	Pendidik Salafy pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
63	Mutmainnah	15 Agustus 2018	Pendidik Salafy dan Pembina Asrama pada Pondok Pesantren Al-Jauharen

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

NO	NAMA	Mulai Bertugas	JABATAN
64	Ida Rosita, S.Pd	15 Agustus 2018	Pendidik Salafy, dan Pembina Asrama pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
65	Rulam Somad	15 Juli 2016	Pendidik Salafy pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
66	Said Muhammad Hapiz, S.Pd.I	01 Januari 2009	Pendidik Salafy pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
67	Syar'I, S.Pd	15 Juli 2017	Pendidik Salafy dan Pembina Asrama pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
68	Astuti Rahayu Ningsih	15 Juli 2017	Pendidik Salafy, dan Pembina Asrama pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
69	Mira Ameldia Sari	15 Agustus 2018	Pendidik Salafy dan Pembina Asrama pada Pondok Pesantren Al-Jauharen
70	Indra Yuanda	15 Juli 2014	Pendidik Salafy, dan Pembina Asrama pada Pondok Pesantren Al-Jauharen

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dilihat jumlah pendidik Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi kiranya sudah memadai, karena perbandingan yang belum begitu seimbang dari 15 orang pendidik yang mengajar pada 11 lokal dan jumlah jenis bidang studi yang diajarkan sebanyak 24 mata pelajaran dengan waktu yang cukup padat setiap harinya.

Setiap lembaga pendidikan tentunya memiliki yang namanya tenaga kependidikan yang mendukung proses sebuah pembelajaran. Tenaga kependidikan menjalankan tugasnya agar administrasi di pondok pesantren tersebut dapat berjalan lancar, terprogram, dan menyeluruh. Di Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi terdapat banyak tenaga kependidikan yang ikut serta dan berperan serta dalam kegiatan belajar mengajar serta aktivitas kehidupan baik formal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

maupun nonformal yang ada di pondok pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Keadaan Tenaga Kependidikan (Karyawan)
di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi²¹⁸

No.	STATUS	JUMLAH
1	Operator dan staf Administrasi	8 orang
2	Office Girl	4 Orang
3	Tenaga Pramusaji	2 Orang
4	Tenaga Satpam	4 Orang
5	Tenaga Kebersihan	8 Orang

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa keberadaan karyawan tata usaha yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi dapat membantu proses administrasi guna kelancaran pembelajaran dengan baik. Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi pada tahun ajaran 2019/2020 memiliki 514 orang yang meliputi Raudatul Atfal (RA), Madrasah Diniyah (Madin), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Aliyah (MA). Untuk lebih jelasnya, jumlah santri di Pondok Pesantren Al-Jauhareln dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3
Keadaan Santri di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi²¹⁹

TAHUN	JUMLAH SANTRI
2016	515
2017	570
2018	505
2019	514
2020	522
2021	526

²¹⁸ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2019.

²¹⁹ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2022.

2022	534
2023	584

Pada tabel di atas, dapat dilihat dan diketahui dengan jelas bahwa jumlah santri Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi sebanyak 584 orang. Demikianlah gambaran ringkas keadaan santri pada tahun pelajaran 2023/2024.

Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi memiliki gedung serta fasilitas yang memadai bagi berlangsungnya proses belajar mengajar. Fasilitas yang tersedia meliputi. Gedung yang ditempati saat ini adalah milik sendiri dan sejak lama pondok ini menempatnya, meskipun sebelumnya Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi pernah berpindah-pindah gedung. Fasilitas yang ada meliputi ruang pimpinan pondok, ruang tata usaha, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang pendidik dan tenaga kependidikan, ruang bimbingan dan konseling, lapangan voli, dan lain sebagainya yang dapat digunakan untuk aktivitas pendidikan dan pembelajaran di pondok pesantren. Adapun sarana yang dimiliki Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4
Keadaan Fasilitas di Pondok Pesantren
Al-Jauharen Kota Jambi²²⁰

No	Jenis Fasilitas	Jumlah	Keterangan
1	Ruang Pemimpin Pondok	1 ruang	Baik
2	Ruang Belajar	11 ruang	Baik
3	Ruang Tata Usaha	1 Ruang	Baik
4	Ruang Pendidik dan tenaga kependidikan	1 ruang	Baik
5	Ruang Perpustakaan	1 ruang	Baik
6	Ruang Bimbingan Konseling	1 ruang	Baik

²²⁰ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2023.

No	Jenis Fasilitas	Jumlah	Keterangan
7	WC Pendidik dan tenaga kependidikan	2 unit	Baik
8	Lapangan Volly	1 lapangan	Baik
9	Lapangan Tenis Meja	1 lapangan	Rusak
10	Ruangan Komputer	1 ruang	Baik
11	Ruang UKS	1 ruang	Baik
12.	WC	30 ruang	26 baik, 4 rusak

Pada tabel di atas, kita bisa melihat bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi sudah memadai dalam mendukung kelancaran kegiatan proses belajar mengajar. Dengan adanya sarana dan prasarana yang tersedia, semoga dapat mendukung terhadap kesuksesan dan keberhasilan Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi dalam rangka peningkatan mutu dan kualitas santri. Akan tetapi, kondisi inventaris Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi belum mencukupi kebutuhan sarana dan prasarana proses pendidikan dan pembelajaran. Khusus terkait dengan sarana dan prasarana, maka kebutuhan pihak pondok terhadap kelengkapannya sangat tinggi, seperti toilet santri yang memadai yang bisa digunakan untuk kebutuhan mandi, mencuci, dan lain sebagainya bagi santri sehari-hari. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Keadaan Sarana di Pondok Pesantren
Al-Jauharen Kota Jambi²²¹

No	Uraian	Jumlah	Keterangan
1.	Meja santri	584 buah	Baik
2.	Kursi santri	584 buah	Baik
3.	Kursi Jok Putar	4 buah	Baik
4.	Kursi Jok Kayu	7 buah	Baik

²²¹ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2023.

5.	Kursi Tamu	1 set	Baik
6.	Rak Buku	2 buah	Baik
7.	Rak Arsip	1 buah	Baik
8.	Jam Dinding	4 buah	Baik
9.	Kipas Angin	1 set	Baik
10.	Ampli Fire	1 set	Baik
11.	Speaker	4 set	Baik
12.	Micropo	1 buah	Baik
13.	Radio Tape Recorder	1 buah	Baik
14.	Mesin Tik	2 buah	Baik
15.	Papan Statistik	3 buah	Baik
16.	Gambar Presiden	1 buah	Baik
17.	Gambar Wakil	1 buah	Baik
18.	Presiden	2 buah	Baik
19.	Almari	2 set	Baik
20.	Komputer	2 unit	Baik
	Telepon		

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa sarana yang dimiliki pada Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi cukup memadai guna mendukung kegiatan proses belajar mengajar. Tanpa sarana dan prasarana tersebut, maka tujuan pendidikan yang diinginkan tidak akan terlaksana dengan baik. Pondok Pesantren Al-Jauhareln Kota Jambi tidak terlepas dari sarana dan prasarana yang dimiliki sebagai pusat pendidikan dan pembelajaran.

1. Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari

Pondok Pesantren Faturrahman didirikan oleh Bapak H. Muhammad Zuhdi dan istrinya Hj. Susanti serta Guru Antoni Ramli, M.Pd.I pada tanggal 15 Juli 2019. Pondok Pesantren ini dibangun di atas tanah wakaf dari Bapak H. Muhammad Zuhdi dan Hj. Susanti yang terletak di Desa Selkati, Kecamatan Melasam, Kabupaten Batanghari dengan luas 7,9 Hektar. Adapun batasan tanahnya, disebelah selatan berbatasan dengan kebun masyarakat, disebelah utara berbatasan dengan kampung, dan juga disebelah barat berbatasan dengan rumah masyarakat.²²²

²²² Dokumentasi Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari, 2023.

Pemberian nama pondok Faturrahman oleh Guru Antoni Ramli, M.Pd.I yang berarti Pembuka dari Allah yang maha pengasih. Adapun harapan yang sangat besar dari pimpinan Pondok Pesantren Faturrahman kepada para santri dan masyarakat yang antusias terhadap pondok pesantren agar selalu menjadi hamba yang mendapat tuntunan dari Alhah SWT. Di bawah ini adalah susunan penpendidik dan tenaga kependidikan Pondok Faturrahman adalah:

- | | |
|-----------------------|------------------------------|
| a. Pelindung | : Bupati |
| | : Camat |
| | : Kades Desa |
| b. Pengawas | : Ketua MUI Kab.Batanghari |
| c. Penasihat | : Dr. Ahsin Sahoo Muhammad |
| | : Ust Muthohiri |
| d. Pimpinan | : H. Zuhdi |
| e. Pengasuh | : Ky. Antoni Romli, M.Pd.I |
| f. Sekretaris/KabidTU | : Ust Hamid, M.Ag |
| g. Bendahara | : H. Susanti |
| h. WakilBendahara | : Ust Gilang |
| i. KepalaMA | : Ust Safri , SH, MH |
| j. KepalaMTs | : Kiyai Antoni Romli, M.Pd.I |
| k. Ka.BidangUbudiyah | : Ust Fajri, M.Ag |
| l. Ka.BagKesehatan | : Ustadzah Ana Fitri M.Pd |
| m.Ka.BagPendidikan | : ustadzah Muna |
| n. Ka.BagHumas | : Ust Rega Sumitro |
| o. Ka.BidangKeamanan | :Subadar |
| p. BinaSantriPutra | : Ust Rahmat |
| q. BinaSantriPutri | : Ustadzah Reza |
| r. BinaBakatSeni | : Ust Dodi ²²³ |

²²³ Dokumentasi Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari, 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Pada era Globalisasi yang telah dimulai pada awal abad ke-21 yang lalu saat ini semakin jelas terlihat. Persaingan global dan arus teknologi informasi yang cepat menyebabkan kurang terkendalinya perkembangan moral manusia, terutama generasi muda. Pada saat itu, negara-negara berkembang seperti Indonesia tanpa disadari telah dijadikan target utama oleh negara-negara maju baik dalam hal tenaga kerja yang relatif rendah maupun pasar yang produktif bagi produk-produk mereka yang tidak dapat dipastikan, sumberdaya alam yang telah dimanipulasi oleh pihak asing serta kualitas sumber daya manusia yang masih kalah bersaing sehingga membuat bangsa Indonesia mencari solusi baru untuk menghadapi perkaranya yang bertentangan dengan ajaran agama yang selalu masuk dan merusak umat bangsa Indonesia, khususnya moral umat beragama.

Kualitas moral manusia yang semakin memburuk, arus informasi yang tidak terkontrol, dan juga pergaulan globalisasi pada generasi muda, sehingga membangkitkan dan membuka mata hati umat manusia yang menghargai moralitas dan berhati ikhlas untuk ikut bertanggung jawab dalam pengelolaan generasi muda di bidang moralitas. Dengan segala kemampuannya, bekerja sama dengan komponen masyarakat lain untuk menghadapi degenerasi moral di abad ini. Melalui berbagai cara yang semestinya dapat dilakukan seperti pendirian lembaga-lembaga pendidikan, lembaga-lembaga keagamaan pendidikan, panti-panti, kursus, dan majelis-majelis yang lain dan sebagainya.

Pondok Pesantren Faturrahman, yang berlokasi di Desa Selkati Kecamatan Melasam, Kabupaten Batanghari. Didirikan pada tahun 2019. Oleh Bapak H. Zuhdi sebagai pimpinannya. Pondok Pesantren Faturrahman identik dengan kegiatan pendidikan, dan menyantuni santri yang kurang mampu, putus sekolah, atau terbatas biaya pendidikan.

Pendirian Pondok Pesantren Faturrahman berdasarkan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga dengan tujuan:

- a. Mengisi kemerdekaan.
- b. Membrantaskan kemiskinan dalam bentuk usaha yang halal dan mendapat Ridho Allah SWT.
- c. Mencerdaskan kehidupan bangsa dalam suatu wadah yaitu Pondok Pesantren Faturrahman.
- d. Usaha pembangunan masyarakat generasi muda, ekonomi, sosial, budaya melalui Pondok Pesantren Faturrahman.²²⁴

Maka tujuan tersebut tidak akan terwujud tanpa perjuangan yang sungguh-sungguh, terarah, terprogram. Oleh karena itu dengan selalu mengharapkan KeRidhoan dan Inayah dari Allah S.W.T, Alhamdulillah Pada tanggal 15 Juli 2019 berdirilah Pondok Pesantren Faturrahman, Dengan mengharapkan Ridho dari Allah S.W.T. Semoga dapat mencerdaskan kehidupan bangsa, mengabdikan diri kepada agama, masyarakat dan Negara, mengentaskan kemiskinan, dengan tetap berpegang pada Syariat Islam dan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga sebagai berikut.

- a. Pasal1: Nama dan Kedudukan
 - 1) Pondok Pesantren bernama Faturrahman yang didirikan oleh H. Muhammad Zuhdi dan Istrinya Hj,Susanti pada tanggal 15 Juli 2019.
 - 2) Pucuk Pimpinan Pondok Pesantren Faturrahman bermarkas di Desa Sekati Kecamatan Mersam.²²⁵
- b. Pasal 2 Asas
 - 1) Pondok Pesantren Faturrahman berasaskan Islam. Berhaluan Ahlissunnah Waljama"ah.

²²⁴ Dokumentasi Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari, 20223

²²⁵ Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

- 2) Dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, Pondok Pesantren Faturrahman berpedoman kepada ketuhanan Yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan Indonesia, kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat dan kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia
- c. Pasal 3 Sifat. Pondok Pesantren Faturrahman yang bergerak dibidang pendidikan sosial, agama, wirausaha.
- d. Pasal 4 Tujuan. Tujuan didirikannya Pondok Pesantren Faturrahman yaitu:
 - 1) Untuk mendidik santri menjadi terampil dan siap diterjunkan didalam masyarakat.
 - 2) Untuk memfasilitasi kegiatan-kegiatan bernilai sosial diseluruh masyarakat.
 - 3) Sebagai sarana untuk menampung santri yang kurang mampu didalam menempuh jenjang pendidikan.
- e. Pasal 5 Kegiatan. Dalam mencapai tujuan dimaksud Pondok Pesantren Faturrahman Sebagai sarana untuk menampung santri yang kurang mampu didalam menempuh jenjang pendidikan. mempunyai langkah dalam 4 bidang
 - 1) Mempertahankan umat dalam segala organisasi
 - 2) Meningkatkan kualitas bangsa Indonesia dalam bidang ilmu pengetahuan agama.
 - 3) Bergerak aktif dalam bidang :
 - a) Pendidikan dan da"wah
 - b) Peribadatan
 - c) Sosial,budaya,dan lingkungan hidup
 - d) Ekonom
 - e) Ekonomi
 - f) Usaha kemasyarakatan yang tidak bertentangan dengan tujuan panti,agama dan negara



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

- 4) Membina hubungan organisasi, LSM, dan dinas pemerintah.²²⁶
- f. Pasal 6 Keanggotaan. Seluruh umat manusia yang bertujuan membangun agama nusa dan bangsa.
- g. Pasal 7 Kependidik dan tenaga kependidikan. Kependidik dan tenaga kependidikan Pondok Pesantren Faturrahman terdiri: dewan pendiri, pelindung/penasihat, ketua, wakil ketua, sekretaris, bendahara dan pengasuh, humas, dan pendidik.
 - 1) Dewan pendiri, adalah orang-orang yang berjuang untuk mendirikan Pondok Pesantren Faturrahman.
 - 2) Pelindung /penasihat adalah pihak yang berhak memberi lindungan dankoreksi terhadap perjalanan Pondok Pesantren Faturrahman.
 - 3) Pimpinan adalah penentu kebijaksanaan Pondok Pesantren sebagai pelaksana dalam mencapai tujuannya.
 - 4) Badan otonom adalah badan yang membantu pimpinan dan pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan roda pondokpesantren,
- h. Pasal 8 BadanPendiri
 - 1) Badan pendiri merupakan badan tertinggi dalam Pondok Pesantren iniini
 - 2) Anggota badan pendiri terdiridari: a) Orang-orang yang mendirikan Pondok Pesantren Faturrahman ini dan b) Bila anggota badan pendiri meninggal dunia maka dapat di ganti oleh ahli warisnya
 - 3) Hak dan kewajiban badan pendiri dengan melalui rapat yang dapat mengangkat dan memberhentikan pendidik dan tenaga kependidikan yang dianggap perlu.
 - 4) Badan pendiri dinyatakan berhenti apabila:
 - a) Atas permintaanpendiri

²²⁶ Dokumentasi Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari, 2023.

- b) Meninggaldunia,
- c) Dinyatakan pailit atau di bawahkemampuan,
- d) Diberhentikan atas rapat dewanpendiri,²²⁷

i. Pasal 9 Badan Pengawas/Penasihat

- 1) Pondok Pesantren Fathurrahman
 - 2) Diurus dan dipimpin oleh suatu badan penpendidik dan tenaga kependidikan yang terdiri dari:
 - a) Seorang pimpinan
 - b) Seorang wakil pimpinan
 - c) Seorang sekretaris
 - d) Seorang bendahara
 - e) Dan beberapa penpendidik dan tenaga kependidikan
 - 3) Badan penpendidik dan tenaga kependidikan diangkat oleh badan pendiri dalam waktu yang tidak ditentukan lamanya.
 - 4) Rapat badan penpendidik dan tenaga kependidikan dinyatakan berhentiapabila
 - a) Atas permintaan sendiri
 - b) Meninggaldunia
 - c) Dinyatakan pailit di bawah kemampuan
 - d) Diberhentikan atas rapat dewan pendiri karena menimbulkan kerugian panti atau mencemarkan namabaik.
- j. Pasal 10 Hak dan Kewajiban Penpendidik dan tenaga kependidikan
- 1) Badan penpendidik dan tenaga kependidikan wajib mengunjung tinggi dan melaksanakan peraturan-peraturan dalam anggaran dasar pondok pesantren.
 - 2) Badan penpendidik dan tenaga kependidikan wajib menyusun anggaran rumah tangga yang memuat aturan- aturan pelaksanaan dari anggaran dasar dan ketentuan-ketentuan lain

²²⁷ Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, 2023.

yang dianggap perlu berguna bagi pondok pesantren asal saja tidak bertentangan dengan anggaran dasar ini dan baru dianggap sah setelah memperoleh persetujuan dari dewanpendiri.

- 3) Badan penpendidik dan tenaga kependidikan menyusun rencana kerja sebagaipedomon.
 - 4) Badan penpendidik dan tenaga kependidikan harus membantu dewan pendiri untuk tetap melestarikan pondok pesantren dalam mencapai tujuannya dan selalumemberikan keterangan yang dibutuhkan.
 - 5) Pimpinan berhak mewakili badan di segala aspekkegiatan.²²⁸
- k. Pasal 11Rapat Badan Penpendidik dan tenaga kependidikan
- 1) Rapat badan penpendidik dan tenaga kependidikan ddiadakan sekurang-kurangnya sekali dalam setiap minggu bila dianggap perlu.
 - 2) Rapat penpendidik dan tenaga kependidikan dianggap sah apabiladihadiri $\frac{1}{2}$ dari anggota penpendidik dan tenaga kependidikan.
 - 3) Badan penpendidik dan tenaga kependidikan dalam rapat harus berdasarkan musyawarah jikatidak didapati jalan sepakat maka mencari suara terbanyak jika suara sama banyak maka keputusan diserahkan kepada badanpendiri.
- l. Pasal 12 Keuangan. Keuangan pondok pesantren didapat dari donatur, hasil usaha, dan bantuan pemerintah, dan dari segala sumbangan yang tidak mengikat.
- m. Pasal 13 Buku Tahunan
- 1) Buku tahunan dibuka setiap awal bulan Januari awal tahun penutupan bulan Desember akhirbulan.
 - 2) Apabila ada sesuatu yang diperlukan untuk kepentingan yang

²²⁸ Dokumentasi Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari, 2023.

mendesak maka pembukuanpun dapat dilaksanakan sewaktu-waktu.

n. Pasal 14 perubahan anggaran dasar

- 1) Untuk mengubah atau menambah Anggaran Dasar Pondok Pesantren maka harus diselenggarakan rapat badan pendiri bersama-sama badan pendidik dan tenaga kependidikan yang khusus dilaksanakan keperluan perubahan tersebut.
- 2) Maksud-maksud dan tujuan pondok pesantren ini tidak boleh diubah kecuali hanya susunan kata-kata saja atau berarti keperluan maksud dan tujuan pondok pesantren yang tidak bertentangan dengan tujuan semula.²²⁹

o. Pasal 15 Pembubaran

- 1) Pondok Pesantren Faturrahman hanya dapat dibubarkan oleh keputusan rapat badan pendiri bersama badan penpendidik dan tenaga kependidikan yang sengaja diadakan untuk maksud itu dan dihadiri oleh sekurang-kurangnya $\frac{2}{3}$ (dua pertiga) dari jumlah anggota yang ada dan disetujui $\frac{1}{2}$ (satuperdua) lebih satu orang dari jumlah yang hadir.
- 2) Untuk menyelesaikan pembubaran Pondok Pesantren Faturrahman ini maka badan penpendidik dan tenaga kependidikan badan pendiri membentuk badan likwidatus serta menetapkan ketentuan-ketentuan berlaku selama tidak bertentangan dengan undang-undang yang berlaku.²³⁰

Seiring dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, Pondok Pesantren Faturrahman berbenah diri sehingga akhirnya lahirlah sistem lembaga modern yang mengembangkan sistem pendidikan umum dan agama serta keterampilan yang ada di lingkungan masyarakat, dengan tidak mengurangi sistem yang ada

²²⁹ Dokumentasi Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari, 2023.

²³⁰ Dokumentasi Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari, 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

pada Pondok Pesantren Faturrahman baik ULA, MTs dan MA Faturrahman dengan tujuan untuk mencetak santri yang berpotensi dalam segala bidang, beriman, berakhlakul karimah, unggul dalam berprestasi, dan maju dalam teknologi serta memahami dan melaksanakan nilai-nilai sosial berbangsa dan bernegara.

- a. Pendidikan Formal. Seiring dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman Pondok Pesantren Faturrahman memberikan pendidikan formalitas berupa MTs (Madrasah Tsanawiyah) dan MA (Madrasah Aliyah) Swasta Faturrahman.
- b. Pendidikan Non Formal. Untuk melaksanakan visi dan misinya, program yang ada pada Pondok Pesantren Faturrahman sedang dilaksanakan yaitu sistem pendidikan nonformal dan keterampilan serta pemberdian dasar keahlian pada santri Pondok Pesantren Faturrahman melalui pelatihan dasar keahlian:
 - 1) Praktik pertanian. Seperti menanam sayur mayur, sawit dan buah- buahan.
 - 2) Praktik peternakan, Seperti penggemukan sapi dan pengembangan sapi
 - 3) Praktik memelihara ayam kampung.²³¹

Untuk menunjang kegiatan operasional dan pelayanan Pondok Pesantren Faturrahman sedang berupaya melalui kegiatan Usaha Ekonomi Produktif (UEP) yaitu:

- a. Pertanian
- b. Perikanan
- c. Peternakan
- d. Program usaha seperti: Waserda, Perbengkelan motor dan depot air minum isi ulang.

Penyelenggaraan pendidikan di pesantren dapat membentuk seseorang menjadi lebih baik dari sebelum dia dididik. Melalui

²³¹ Dokumentasi Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari, 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunha Jambi

kurikulum diajarkan bagaimana nilai-nilai kebaikan kepada seseorang, sehingga dia mengetahui mana yang baik dan mana yang buruk. Dengan demikian, tentu sangat membutuhkan pendidik yang untuk mendidik santri:

Tabel 4.6
Keadaan Santri di Pondok Pesantren
Faturrahman Kabupaten Batanghari²³²

NO	TINGKATAN	JUMLAH
1	WUSTHA/MTs	200 SANTRI
2	ULYA/MA	50 SANTRI
JUMLAH		250 SANTRI

Tenaga pengajar atau pendidik memiliki kedudukan yang tinggi. Dia mengerti akan kewajibannya sesuai dengan kodratnya sebagai seorang pendidik dan tenaga kependidikan. Yang merupakan faktor paling penting dalam pendidikan dan pengajaran, sebab keberhasilan santri terletak pada materi yang diberikannya. Jumlah pendidik di Keadaan Santri di Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari dapat Lihat tabel berikut ini:

Tabel 4.7
Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
di Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari²³³

NO	NAMA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	JABATAN	PENDIDIKAN	PENDIDIK B. STUDI
1	Ky. Antoni Romli, M.Pd.I	Mudir	S2	Kitab Kuning
2	Guru Muhammad Safri, SH, MH	Mudir Salafiyah	S2	Kitab Kuning
3	Guru Rega Sumitro	Pendidik	Pesantren	Hadits, Tajwid
4	Guru fajri, M.Ag	Pendidik	S2	Tarikh

²³² Dokumentasi Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari, 2023.

²³³ Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari Kabupaten Batanghari, 2022.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

NO	NAMA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	JABATAN	PENDIDIKAN	PENDIDIK B. STUDI
5	Guru Rizki Hidayat, S.H	Pendidik	S1	Balaghoh, Tauhid, Inggris
6	Ustz Munawaroh	Pendidik	S1	Nahwu, Hadits
7	Guru Hanif, M.Ag	Pendidik	S2	Fiqh, Tahfidz
8	Guru Lukman	Pendidik	Pesantren	Nahwu/Fiqh
9	Ust. Ayat	Pendidik	Pesantren	Tahfidz Al-Qur'an
10	Ustazah jumatul Hijjah, S.H	Pendidik	S1	Tahfidz Al-Qur'an
11	Ustazah. Reza Al-Hafidzoh	Pendidik	Pesantren	Tahfidz Al-Qur'an
12	Ustazah. Habibah Al-Hafidzoh	Pendidik	Pesantren	Tahfidz Al-Qur'an
13	Ustazah. Miftah	Pendidik	Pesantren	Shorof
14	Ustazah Ana Fitria, M.Pd	Pendidik	S2	Nahwu, Fiqh
15	Ustazah Roza Anggraini, S. Os	Pendidik	S1	Akhlaq
16	Ustazah Marlina, S.Pd	Pendidik	S1	Alqur'an Hadits
17	Ustazah Mega	Pendidik	Pesantren	Tahfidz
18	Ibu Ela	Pendidik	Pesantren	Matematika
19	Ustazah Mulita	Pendidik	Pesantren	Nahwu
20	Hanifa	Pendidik	Pesantren	IPS
21	Indah	Pendidik	Pesantren	Shorof, Nahwu
22	Inda	Pendidik	Pesantren	PKN
23	Dini	Pendidik	Pesantren	Kaligrafi
24	Okta	Pendidik	Pesantren	Khulashoh
25	Intan	Pendidik	MA	Imlak
26	Ustazah Dita	Pendidik	MA	IPA, Khulashoh
27	Ustazah Hana	Pendidik	MA	Tajwid
28	Ustazah Warda	Pendidik	Pesantren	Hadits
29	Ustd. Mudzakkiroh	Pendidik	Pesantren	Al-Qur'an
30	Ust. Dodi	Pendidik	MA	Fiqh
31	Ustd. Rahmat	Pendidik	MA	PRAKARYA
32	Ustd. Farel	Pendidik	MA	Al-Qur'an, Fiqh
33	Ust. Khoirul	Pendidik	MA	Mulok
34	Ust. Taufik	Pendidik	MA	Al-Qur'an
35	Ust. gilang	Pendidik	MA	Tajwid
36	Ust. Barokah	Pendidik	MA	Nahwu
37	Ustazd Hendra	Pendidik	Pesantren	Al-Qur'an
38	Ust. Dayat	Pendidik	Pesantren	Faroid

NO	NAMA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	JABATAN	PENDIDIKAN	PENDIDIK B. STUDI
39	Ustazah Maisyarah, S.Os	Pendidik	S1	B.Inggris
40	Ustd. Ayat	Pendidik	MA	Al-Qur'an
41	Ustazah Muadzah	Pendidik	S1	Al-Qur'an
42	Rahmat	Pendidik	S1	
42	Ridwan	Security	MA	
43	Syamsudin	Kebersihan	SD	
44	Zulaikha	Pramusaji	MTS	

Mendidik santri di pesantren tidak terlepas dari tradisi pesantren itu sendiri, karena santri berada satu atap dengan pesantren. Sistem pesantren diterapkan untuk mempermudah sistem sorogan yang dipakai dalam pengajian bentuk lama, mendidik santri merupakan salah satu alat untuk mencetak kepribadian yang aktif dan dinamis dalam pergaulan sosial, yang mana pondok membentuk sebuah program yang dapat melatih santri agar mempunyai kepribadian mandiri, khususnya nanti setelah terjun kemasyarakat. Dengan tradisi pesantren ini santri dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan baik terhadap perubahan pola kehidupan. Aktivitas santri di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari dapat Lihat tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Aktivitas Santri di Pondok Pesantren
Fathurrahman Kabupaten Batanghari²³⁴

No	JAM	JENIS KEGIATAN	KET
1	7.30 – 12.30	KBM Salafiyah	Di Kelas dan Pandopo
2	12.30.13.30	ISHOMA	Di Asrama dan Masjid
3	13.30 – 16.00	KBM Formal	Di kelas
4	16.00 – 16.30	Sholat Ashar	Di Masjid
5	16.30 – 17.30	Olah Raga	Di Lapangan
6	17.30 – 18.00	Persiapan Sholat Maghrib	Asrama

²³⁴ Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari Kabupaten Batanghari, 2022.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

No	JAM	JENIS KEGIATAN	KET
7	18.00 – 20.00	Sholat Maghrib dan PAMI	Di Masjid
8	20.00 – 20.30	Makan malam	Di Asrama
9	20.30 – 22.30	Bimbingan belajar/KBM SALAFIYAH	Di kelas dan asrama
10	22.30 – 04.00	Istirahat	Di asrama
11	04.00 – 05.30	Persiapan Sholat Shubuh	Di Asrama dan Masjid
12	05.30 – 06.30	Pengajian Kitab Kuning	Di Masjid dan Kelas
13	06.30 – 07.30	SarapanPag i&Persdiapa nKBM Salafiyah	Di asrama

Adapun program pengembangan santri oleh Pondok Pesantren Fathurrahman meliputi:

- a. Dalam rangka meningkatkan mutu keilmuan santri, Pondok Pesantren Fathurrahman menjalin kerjasama dengan dunia pendidikan yang lebih tinggi jenjangnya dan lembaga pendidikan lainnya.
- b. Peningkatan profesionalisme pendidik dengan menjalin kerja sama dengan Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama yang membidangi pendidikan dan Pondok Pesantren lainnya. Dengan kerja sama ini, para asatidz mendapatkan kesempatan untuk mengikuti MGMP dan pelatihan-pelatihan. Para asatidz juga diberi kesempatan untuk mengikuti seminar di berbagai bidang yang diselenggarakan oleh beberapa pihak terkait.
- c. Pengembangan program prioritas adalah mendidik para santri agar mampu memahami dan mendalami kitab-kitab klasik (salaf) dan modern ('ashriyyah) serta mengaktualisasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Program ini direalisasikan dengan mengadakan kegiatan kajian kitab-kitab salaf, aktivitas

Mudzakarah, Muhafazhah, dan kegiatan lain yang dianggap mampu merealisasikan dan menyukseskan program prioritas.

- d. Peningkatan pengetahuan santri di bidang IPTEK. Sehubungan dengan itu, Pondok Pesantren Fathurrahman mendirikan Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah dengan tujuan santri mampu menguasai berbagai disiplin ilmu, baik ilmu keislaman maupun IPTEK sebagai bekal ketika terjun ke dalam masyarakat.

Di samping menjadi agen taffaqquhfiddin, pondok pesantren Fathurrahman juga menjadi agen pengembangan masyarakat. Peran serta dan kontribusi Pesantren dalam bidang ini tidak diragukan lagi. Sebagai bukti, banyak para alumni Pesantren yang menjadi tokoh masyarakat, pejabat pemerintah serta profesi lainnya yang berhubungan langsung dengan pengembangan dan pelayanan masyarakat.

- a. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM). Pondok Pesantren Fathurrahman memberikan pelatihan khusus dan kesempatan magang di berbagai tempat yang telah ditentukan dan disesuaikan dengan kepentingan pengembangan Pondok Pesantren Fathurrahman. Beberapa Asatidz dan santri dikirim untuk mengikuti beberapa pelatihan yang diselenggarakan oleh Instansi-instansi pemerintah seperti dinas kesehatan, dinas pertanian, dinas peternakan dan perikanan. Pemberdayaan SDM ini juga diwujudkan dengan menyelenggarakan pengajian mingguan dan bulanan untuk masyarakat sekitar yang langsung diasuh oleh Kyai Antoni Ramli selaku Pimpinan Pondok Pesantren Fathurrahman. Hal ini merupakan bentuk kepedulian Pondok Pesantren Fathurrahman kepada masyarakat sekitar lokasi Pesantren. Dengan begitu, Pesantren berfungsi sebagai fasilitator dan instrumen.
- b. Sebagai Agen Perubahan (agent of social change). Sebagai agen perubahan sosial, Pondok Pesantren Fathurrahman berusaha

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi



memproduksi manusia yang berkarakter, beriman dan bertaqwa serta mampu menjadi elemen penyelarasan di atas kondisi ketidakseimbangan moral.

- c. Sebagai Pusat Unggulan. Pondok Pesantren Fathurrahman diharapkan tidak hanya sekedar menjadi lembaga keagamaan dan pendidikan saja, tetapi juga sebagai lembaga pengembangan masyarakat. Dengan multifungsinya seperti ini, Pondok Pesantren Fathurrahman akan menjadi pusat unggulan, baik dalam hal pendidikan keislaman maupun pengembangan masyarakat.²³⁵

Sarana dan prasarana yang dimaksud di sini adalah semua peralatan secara langsung dan tidak langsung sebagai penunjang dan memperlancar kegiatan pembelajaran, sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran tercapai. Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari sebagai pendidikan formal tidak terlepas dari kebutuhan akan sarana dan prasarana pembelajaran. Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari sama dengan pondok pesantren lain yang mempunyai sarana dan prasarana yang bisa digunakan dalam pembelajaran, tetetapi semua prasarana tersebut tentulah tidak semuanya baik, ada yang sedikit mengalami kerusakan, akan tetetapi masih dapat difungsikan. Sehingga secara umum dapat dikatakan bahwa Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari memiliki sarana dan prasarana yang masih baik dan cukup memadai dalam kegiatan pembelajaran. Adapun sarana yang dimiliki Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Sarana dan Fasilitas di Pondok Pesantren
Fathurrahman Kabupaten Batanghari²³⁶

²³⁵ Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari Kabupaten Batanghari, 2023.

²³⁶ Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari Kabupaten Batanghari, 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

NO	NAMA	VOLUME DAN SATUAN		KEADAAN DAN STATUS				
		VOL.	SAT.	SS	BS	B	RR	R B
1	Komputer	6	unit			6		
2	Mesin Tik	2	unit			2		
3	Meja Pendidik dan tenaga kependidikan	25	buah			25		
4	Meja dan Kursi santri	200	buah					
5	Almari	8	buah			8		
6	Papan tulis	31	buah					
7	Penghapus	31	buah					
8	Jam dinding	35	buah					
9	Globe	5	buah			5		
10	Lapangan bola volley	2	unit			2		
11	Lapangan bola Futsal	1	unit			1		
12	Lapangan bola takraw	1	unit			1		

Pada tabel di atas, dapat dilihat sarana dan prasarana yang dimiliki pada Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari cukup memadai guna menunjang kegiatan proses belajar mengajar. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia, maka diharapkan dapat menunjang terhadap keberhasilan Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari dalam rangka peningkatan mutu dan kualitas pendidikan.

2. Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo

Pondok Pesantren Babussalam kecamatan Tengah Ilir, Kabupaten Tebo, yang terletak di simpang Niam, bermula dari perjalanan H. Kolmaruddin ke Mekkah dan Madinah, di mana beliau melihat betapa banyak pelajar yang belajar di sana. Maka beliau memiliki keinginan untuk mendirikan pondok pesantren. Setelah H. Komaruddin pulang dari Mekkah dan Madinah, beliau mengadakan perbincangan dengan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

para tokoh masyarakat dan agama yang ada di wilayah Tebo. Dipimpin oleh H. Komaruddin dan H. Suhidi, Mbah Karso, dan Pak Winarto yang mewakafkan tanahnya untuk pendirian pondok pesantren. Pertemuan itu merupakan pertemuan rutin yang diadakan oleh masyarakat Tebo. Selain pertemuan rutin, juga diselingi dengan acara pengajian keluarga yang dibimbing oleh guru Rolfiki. Pengajian tersebut, tidak hanya membahas tentang agama, tetapi juga membahas tentang kekhawatiran orang tua terhadap pendidikan anak, seperti masalah aqidah dan moral para generasi muda di Desa Tebo.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta semakin mudahnya masuknya budaya asing yang mengancam budaya lokal ditinggalkan oleh para remaja, jika kekhawatiran ini tidak ditangani dengan tindakan yang memadai, maka tidak menutup kemungkinan generasi muda akan mengalami krisis identitas, moral, dan adat istiadat yang diyakini kebenarannya oleh masyarakat Tebo. Kemudian, perasaan khawatir ini didukung oleh minimnya lembaga pendidikan Islam yang ada di Kabupaten Tebo.

Setelah ada kesepakatan dalam mendirikan pondok, H. Kolmaruddin memutuskan untuk mencari sejumlah guru yang akan membina santri. Ketika itu, Pak Kolmaruddin pergi untuk menghadiri undangan dari pimpinan pondok pesantren Al Mubarak yang terletak di Kampung Tahtul Yemen. Di sana, Pak Komaruddin bertemu dengan sejumlah guru dari pondok Al Mubarak yang bernama Guru Rofiki, dan disitulah mereka mengadakan perbincangan untuk menawarkan kepada Guru Rofiki untuk menjadi tenaga pengajar di sana.

Akhirnya, Guru Rolfiki bersedia untuk mengajar di Pondok itu. Semuanya dimulai dari lima orang santri yang saat itu sistem proses pembelajarannya melalui ngaji malam yang tempat pembelajarannya menumpang di rumah orang lain. Seiring berjalannya waktu, jumlah santrinya bertambah banyak, akhirnya H. Kolmaruddin dan rekannya mendirikan pondok pesantren yang dinamakan Pondok Pesantren



Baabussalam. Nama pondok tersebut diambil dari nama pintu masjid Al-Masjid al-Haram. Kemudian, didirikanlah Pondok Pesantren Baabussalam pada tanggal 15 Juli tahun 2005, yang dipilih saat itu simpang Niam sebagai tempat yang strategis.

Pada awalnya, pesantren ini hanya menerima santri-santri untuk tingkat awal, karena sambutan dan dukungan masyarakat terhadap keberadaan pesantren ini sangat baik, sehingga semakin lama semakin berkembang. Keberadaan Pondok Pesantren Babussalam sampai saat ini masih mendapat sambutan dan dukungan positif dari masyarakat Tebo, sehingga dalam waktu yang relatif singkat, lembaga pendidikan Pondok Pesantren Babussalam mendapatkan pengakuan dari Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Provinsi Jambi dengan dikeluarkannya surat izin operasional untuk Pondok Pesantren Aliyah dan Pondok Pesantren Tsanawiyah serta Piagam akreditasi untuk tingkat Tsanawiyah. Saat ini untuk tingkat Tsanawiyah lembaga Pondok Pesantren ini sudah diberi izin untuk melaksanakan ujian Nasional sendiri.

Sejak awal, lembaga pendidikan pesantren ini melaporkan pendidikan melalui pengajaran sebagai berikut: 1) Pondok Pesantren Tsanawiyah dengan mata pelajaran pokok antara lain: Al-Qur'an, Hadits, tulis baca Arab Melayu, Bahasa Arab, Fiqih, Aqidah Akhlak, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Praktik Ibadah. 2) Pondok Pesantren dengan materi pelajaran adalah Nahwu Shorof, Fiqih, Al-Qur'an, Hadits, Sejarah Kebudayaan Islam, Tauhid, Tajwid, Aqidah Akhlak, dan pada pagi hari melaksanakan kurikulum Departemen Agama. 3) Pondok Pesantren Aliyah dengan materi pelajaran adalah Nahwu Shorof, Tauhid, Fiqih, Ushul Fiqih, Balaghah, Tafsir, Tasawuf, Mantiq, dan pagi harinya dari jam 7.30 – 13.30 WIB diberikan kesempatan belajar di Pondok Pesantren dengan kurikulum Departemen Agama.²³⁷

²³⁷ Dokumentasi Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo, 2023.

Di samping materi-materi pokok keilmuan, para santri juga diberikan pelatihan-pelatihan keterampilan, hingga saat ini Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo telah banyak berpartisipasi dalam mensukseskan Program Wajib Belajar 9 Tahun, serta telah banyak pula mengeluarkan alumninya yang diterima di lanjutan atas khususnya di wilayah Kabupaten Tebo, dan umumnya di Provinsi Jambi.

Untuk mengetahui profil Pondok Baabussalam Kabupaten Tebo, maka dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10
Identitas Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo,²³⁸

NO	URAIAN	KETERANGAN
1	Nama Pesantren	Baabussalam
2	Alamat	a. Jln. H.A. Gaffar Baid b. Kelurahan : Sungai Kerjan c. Kecamatan : Tengah Ilir d. Kabupaten : Tebo e. Provinsi : Jambi
3	Yayasan	Yayasan Tarbiyah Islamiyah
4	Penyelenggara	Bapak Qomaruddin
5	Nama Pendiri	K. Anwar Musyaddad
6	Pengasuh/ Kiai saat ini	
7	Tahun Berdiri	2005
8	Ketua Yayasan	H. Sulaiman Safar, BBA
9	Luas Tanah Lokasi Pendidikan	1,3 Ha
10	Keterampilan yang diajarkan	a. Menjahit b. Tata Boga Khalafiyah
10	Jenis Pesantren Kurikulum	Kementerian Agama dan Berbasis Pondok Pesantren

Lembaga ini bernama Pondok Pesantren Baabussalam Babussalam, berlokasi di Kecamatan Telang Ilir, Kabupaten Tebo, Provinsi Jambi, yang terletak di simpang Niam. Pendirian lembaga ini pada tahun 2005. Kegiatan belajar pagi hingga malam. Saat ini memiliki

²³⁸ Dokumentasi Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo, 2023.

status tanah dan gedung adalah milik sendiri dengan banyak ruang kelas untuk Madrasah Tsanawiyah 12 lokal dan Madrasah Aliyah 12 lokal.

Pondok Pesantren Baabussalam Tebo sendiri berlokasi di Kecamatan Telang Ilir, Kabupaten Tebo, di Provinsi Jambi, sehingga sangat tepat untuk lokasi lembaga pendidikan karena lokasinya mudah dijangkau dan terletak tidak jauh dari jalan Raya. Untuk lebih jelasnya mengenai keberadaan Pondok Pesantren Baabussalam Tebo secara geografis adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah Timur berbatasan dengan Taman Kanak-Kanak (TK) Pembina Muara Bung.
- b. Sebelah Barat berbatasan dengan Gedung Lembaga Adat Muara Bungo.
- c. Sebelah Tenggara berbatasan dengan Jalan Lintas Sumatera dan Masjid Agung Al-Mubarak Muara Bungo
- d. Sebelah Utara berbatasan dengan Tanah Milik Masyarakat.
- e. Sebelah Barat Daya berbatasan dengan Perumahan Masyarakat.

Keadaan santri Pondok Pesantren Baabussalam Tebo disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.11
Keadaan Santri Pondok Pesantren Baabussalam Tebo²³⁹

No	Jenjang	Laki - laki	Perempuan	Jumlah	Ket.
1	MTs	102	111	213	
2	MTs	85	85	170	
3.	MA	60	62	122	
Jumlah		247	258	305	

²³⁹ Dokumentasi Pondok Pesantren Baiturrahman Kabupaten Tebo, 2023.

Pada sebuah proses pembelajaran, seorang pendidik berperan dalam menyampaikan materi agar peserta didik lebih mudah memahaminya.

Adapun jumlah pendidik di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Bungo, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Keadaan Pendidik di Pondok Pesantren Babussalam
Kabupaten Bungo²⁴⁰

No.	Nama	Jabatan	Pendi dikan	Keterangan
1.	K. Anwar Musaddad S.Pd	Pim.pondok	S I	Mudir
2.	Mahbub S.Pd.I	Wk Kurikulum	S I	Fiqih
3.	Hafizotul Husna, S.Hum	Waka Kesiswaan	S I	B.inggris
4.	M. Ali S.Pd.I	Waka Humas	S I	Akidah Ahlak
5.	Sopwatun, S.Pd	Bendahara	S I	Matematika
6.	Maulian S.Pd.I	Ka. Tu	S I	SKI
7.	Nurhafizh, S.Pd.I	Pendidik	S I	TIK
8.	Sermat S.Ag	Pendidik	S I	B. Indonesia
9.	Muhrozi	Pendidik		Mulok
10.	Eva Fitria, S.Pd	Pendidik	S I	Matematika
11.	Abdurrahman, S.P d.	Pendidik	S I	Alquran Hadis
12.	Siti Matul Jahrok, S.Pd.	Pendidik	S I	IPS
13.	Yanti Enis, S.Pd	Pendidik	S I	IPA
14.	Nurcahaya, S.Pd.	Pendidik	S I	Fiqih
15.	Siti Sahhini Sunaira S.Pd	Pendidik	S I	MTK
16.	Sopian Ali, S.Ag	Pendidik	S I	B. Inggris
17.	Suraisyah, S.Pd	Pendidik	S I	B. Arab
18.	Nurfajriah, S.Pd.	pendidik	S1	IPS
19.	Nur Ainun, S.Pd	pendidik	S1	Prakarya
20.	Robiatul Azqiyah, S.Pd.I	pendidik	S1	Akidah Ahlak
21.	Saiful Huda, S.Pd	pendidik	S1	Al Quran hadist
22.	Alfi syahrul, S.Pd	Pendidik	S1	B. Inggris
23.	M. Zaki, S.Pd	Pendidik	S1	SKI

²⁴⁰ Dokumentasi Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Bungo, 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

No.	Nama	Jabatan	Pendi dikan	Keterangan
24.	Taufiqurrahman, S.Pd	Pendidik	S1	IPA
25.	Angesty Dhitya, S.Pd	Pendidik	S1	PKN
26.	M. Amin, S.Pd.I	Pendidik	S1	B. Indonesia
27.	Hikmatun Nadila, S.Pd	Pendidik	S1	IPA
28.	Abdul Hakim	Pendidik	S1	B. Arab
29.	Harusdi	Pendidik	S1	MULOK

Berdasarkan tabel di atas, jumlah guru di Pondok Pesantren Baabussalam Simpang Niam sudah mencukupi dalam pelaksanaan pembelajaran dan sebagian besar gurunya memiliki pendidikan Sarjana.

Sarana dan prasarana yang mendukung dan lengkap akan memudahkan proses pembelajaran. Hal yang sama berlaku dengan lembaga pendidikan seperti Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo, yang sangat membutuhkan sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran. Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo memiliki gedung serta fasilitas yang mencukupi bagi kelancaran proses belajar mengajar, fasilitas tersebut merupakan faktor penunjang lancarnya suatu proses belajar-mengajar. Adapun prasarana yang ada di Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo, dapat dilihat pada tabel 5.

a. Sarana dan prasarana Madrasah Tsanawiyah

- | | |
|-----------------------------|------------|
| 1) Lokal belajar | : 6 lokal |
| 2) Papan tulis | : 6 unit |
| 3) Ruang kator | : 1 Ruang |
| 4) Toilet | : 6 Unit |
| 5) Gudang | : 1 unit |
| 6) Meja murid | : 100 Unit |
| 7) Meja Pendidik dan tenaga | |

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagai dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi
- | | |
|--|-------------------------|
| kependidikan | : 6 Unit |
| 8) Meja TU | : 2 Unit |
| 9) Meja tamu | : 1 unit |
| 10) Kursi tamu | : 1 unit |
| 11) SoundSystem | : 1 Unit |
| 12) Tv | : 1 Unit |
| b. Sarana dan prasarana MA | |
| 1) Lokal belajar | : 3 lokal |
| 2) Papan tulis | : 3 unit |
| 3) Ruang kator | : 1 unit |
| 4) Toilet | : 4 Unit |
| 5) Gudang | : 1 unit |
| 6) Meja murid | : 54 Unit |
| 7) Meja Pendidik dan tenaga kependidikan | : 3 Unit |
| 8) Meja TU | : 1 Unit |
| 9) Meja tamu | : 1 unit |
| 10) Kursi tamu | : 1 unit |
| c. Sarana dan prasarana Diniyah | |
| 1) Ruang belajar | : 4 Ruang |
| 2) Papan tuli | : 4 unit |
| 3) Ruang kator | : 1 unit |
| 4) Meja murid | : 45 Unit |
| 5) Meja Pendidik dan tenaga kependidikan | : 4 Unit |
| 6) Meja TU | : 1 Unit |
| 7) Meja tamu | : 1 unit |
| 8) Kursi tamu | : 1 unit |
| 9) Sound System | : 1 Unit ²⁴¹ |

²⁴¹ Dokumentasi Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo, 2023.

B. Hasil Penelitian

1. Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi Belum Efektif

a. Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi

Pertama, Profesionalitas SDM belum merata. SDM Pondok Pesantren lebih mengutamakan pengalaman dalam bekerja. Kenyataan menunjukkan bahwa tingkat kemajuan pondok pesantren sangat ditentukan oleh sejauh mana pengalaman dari pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini sesuai dengan wawancara penulis dengan salah satu pendidik Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi yang bernisial AH mengatakan bahwa pengalaman mengajar atau masa kerja sangat mendukung terbentuknya pendidik profesional.

Dengan pengalaman mengajar, maka seseorang bisa memiliki visi dan rencana menjadi profesional lagi ke depannya, meskipun tidak semua pendidik yang mengajar di Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi memiliki pengalaman mengajar, tanggung jawab pendidik membuat perangkat mengajar masih rendah, ada beberapa pendidik kurang disiplin dalam mengajar, penguasaan bahan ajar masih tidak maksimal, gaji pendidik masih rendah belum sesuai UMP dan pelatihan pendidik masih terbatas. Karena pengalaman itu pula, maka sehingga tidak banyak ide-ide kreatif dalam bekerja dan memperbaiki sistem pendidikan yang ada.

Pendidik merupakan faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam sistem pendidikan pondok pesantren, maupun lembaga pendidikan Islam lainnya. Pendidik sering dijadikan tolak ukur teladan, bahkan menjadi tolak ukur identifikasi diri. Oleh karena itu, pendidik seyogyanya memiliki kemampuan yang mencukupi untuk mengembangkan santrinya secara utuh, pendidik perlu menguasai berbagai hal sebagai kemampuan yang dimilikinya. Pendidik memiliki arti dan peranan yang sangat penting dalam pendidikan Islam. Hal ini

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suha Jambi

disebabkan dia memiliki tanggung jawab dan menentukan arah pendidikan. Pendidik dalam proses belajar-mengajar harus memiliki kemampuan tersendiri guna mencapai harapan yang diidamkan dalam melaksanakan pendidikan pada umumnya dan proses pembelajaran pada khususnya.

Salah satu tugas yang harus dilaksanakan oleh pendidik di seluruh ialah memberikan pelayanan kepada para santri atau anak didik yang selaras dengan tujuan seluruh. Dalam keseluruhan proses pendidikan, pendidik merupakan faktor utama yang bertugas mendidik, pendidik mengemban berbagai jenis peran mau tidak mau harus mengedepankan profesionalitas kerja. Setiap profesi harus dilakukan secara ahli dan setiap keahlian menuju pada kesempurnaan bekerja.

Memperoleh prestasi yang sah dalam Islam dilakukan dengan kerja yang sungguh-sungguh. Sebab hak dan kewajiban dalam Islam itu mempunyai sifat kepastian. Artinya orang yang bekerja dengan sungguh-sungguh sambil berdoa dan memenuhi persyaratan-persyaratan yang diperlukan niscaya dengan izin Allah SWT pekerjaan itu berhasil sesuai yang diharapkan. Pada hakikatnya penilaian dalam Islam tidak hanya manusia itu sendiri melakukannya tetapi dilakukan bersinergi antara tiga unsur yaitu Allah SWT, malaikat dan manusia.

Mengajar memerlukan profesionalitas. Profesionalitas ditempa melalui pengalaman, sebagaimana dijelaskan oleh salah satu pendidik yang mengajar di Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi bernisial MI mengatakan bahwa meskipun mengajar sudah cukup lama, namun pengalaman mengajar yang saya miliki belum sepenuhnya baik, sehingga dalam keseharian proses pembelajaran itu sendiri sering menghadapi kendala dan hasil yang kurang memuaskan seperti mestinya. Untuk itu saya berusaha melakukan dialog dengan pimpinan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi



pondok pesantren bagaimana melakukan pelaksanaan pembelajaran yang lebih baik lagi.²⁴²

Pengalaman bekerja di sini adalah lamanya masa kerja atau pengabdian yang telah dilalui oleh seluruh pendidik dalam menjalani profesinya sebagai pendidik dalam dunia pendidikan di pondok pesantren. Pengalaman bekerja atau masa kerja pendidik merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam bekerja.

Wawancara juga dengan pendidik lainnya di Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi yang bernisial RS mengatakan bahwa saya sebagai pendidik harus memahami dengan baik bidang pendidikan dan tenaga pendidikan yang ditekuninya, termasuk meningkatkan kemampuan mengajar dan memiliki visi yang luas untuk kemajuan pendidikan dan pembelajaran di pondok pesantren ini²⁴³. Dapat dipahami dari dua wawancara tersebut bahwa pendidik meningkatkan kinerjanya agar lebih profesional, melaksanakan kewajibannya dengan penuh loyalitas dan konsistensi seiring dengan pengalaman yang banyak di bidang pengajaran. Namun di lapangan hal ini belum terwujud, karena pengalaman guru mengajar belum begitu lama dan juga studi banding jarang dilakukan dengan lembaga pendidikan yang lain.

Kedua, Fasilitas Kerja Belum Sesuai Standar. Ketersediaan fasilitas kerja SDM Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi juga sangat penting, maka terlihat ada ruangan pendidik untuk masing-masing lembaga, seperti ruangan pendidik Aliyah, ruangan pendidik Tsanawiyah, ruangan guru Diniyah, dan ruangan pendidik Salafiyah. Selanjutnya terdapat ruangan khusus untuk tugas paramusaji dan catering santri, petugas keamanan ruangan, usaha pondok pesantren seperti depot air minum, belanja, dan laundry²⁴⁴.

²⁴² Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen 24 Januari 2023

²⁴³ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen 25 Januari 2023

²⁴⁴ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen 28 Januari 2023

Perlengkapan pendukung kerja SDM Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi di mana mereka mendapatkan bahwa ketika melaksanakan tugasnya pendidik mendapatkan sarana dan fasilitas yang disiapkan pondok pesantren. Terlihat pendidik (ustadz, ustadzah, musyrif, naib) diberikan fasilitas ruangan, buku-buku, dan kitab-kitab pendukung serta kegiatan peningkatan kompetensi pelajaran sedangkan tenaga kependidikan disesuaikan kebutuhan pekerjaan. Petugas keamanan (satpam) mendapatkan fasilitas pos keamanan, peralatan ronda, HT, senjata, dan seragam security. Petugas pramusaji mendapatkan fasilitas ruang dapur masak, gudang, fasilitas catering santri, sedangkan petugas umum yang biasa memperbaiki air, listrik, dan mengelola fasilitas pendukung KBM. Pendukung dan penghambat ini yang mewarnai kelancaran SDM selama ini di Pondok Pesantren Al-Jauharain.

b. Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari

Pertama, Sebagian SDM Pondok Pesantren Minim Pengalaman Kerja. SDM Pondok Pesantren dalam mengajar juga membutuhkan pengalaman, terkait dengan ini, maka wawancara peneliti dengan salah satu pendidik di Pondok Pesantren Fathurrahman Kota Jambi bernisial MRJ menjelaskan sebagai berikut: "Pengalaman mengajar pendidik masih kurang. Karena pengalaman itu pula, maka sehingga tidak banyak variasi metode, media, sumber belajar, strategi, model, jenis penilaian, pendekatan minat bakat, dan desain mengajar yang digunakan saat mengajar."²⁴⁵

Pengalaman kerja di sini adalah lamanya masa kerja atau pengabdian yang telah dilalui oleh seluruh pendidik dalam menjalani profesi sebagai seluruh pendidik dalam dunia pendidikan di pondok pesantren. Pengalaman mengajar atau masa kerja pendidik merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mengajar.

²⁴⁵ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, 2 Februari 2023

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

Karena semakin lama seseorang bergelut dalam suatu bidang kerja, itu akan mempengaruhi kompetensi yang akan dimilikinya, hal ini sebagai suatu pertanda kedewasaan dalam jam kerja dan lambatnya waktu pengabdian kerja berimplikasi terhadap kemampuan mengajar seluruh pendidik dan tenaga kependidikan.

Kedua, Kesejahteraan SDM belum sesuai standar pengupahan. Penghargaan yang sangat bagi pendidik juga datang dari kesejahteraannya yang dipertahankan oleh atasan. Wawancara penulis dengan IR, pendidik yang mengatakan bahwa bagi pendidik bahwa kesejahteraan yang didapat dari tugas mengajar dirasa jauh dari cukup bila dibandingkan dengan pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik di lembaga pendidikan negeri milik pemerintah²⁴⁶. Baik pendidik tetap Yayasan ataupun honorer biasa pada Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari juga mengakui, pendidik selama ini mendapatkan honor insentif-insentif tambahan yang jumlahnya sangat kecil.

Forum silaturahmi merupakan wadah organisasi para pendidik yang dibentuk secara independen, dalam hal ini adalah Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari yang berhasil membentuk wadah organisasi para pendidik untuk menjalin komunikasi, mempererat tali silaturahmi di antara pendidik dan juga sebagai wadah untuk bertukar pendapat dan berdiskusi antar pendidik guna menemukan solusi yang dihadapi²⁴⁷. Di antara bentuk keluhan terhadap SDM Pondok Pesantren, pihak pondok juga memperhatikan nasib dan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini seperti pernyataan AD, beberapa bentuk bahwa permasalahan yang menjadi perhatian utama kami sebagai pengelola pondok yakni dalam hal meningkatkan profesionalitas pendidik salah satunya

²⁴⁶ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, 2 februari 2023

²⁴⁷ Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, 2 Februari 2023

kesejahteraan pendidik atau gaji pendidik setiap bulannya masih kurang. Meskipun demikian pendidik tetap ikhlas dan semangat dalam mendidik peserta didiknya dan menghasilkan output sesuai dengan harapan pondok dan masyarakat²⁴⁸.

Salah satu pendidik bernisial MA memperkuat pernyataan di atas bahwa: "Sejak saya menjadi pendidik di sini kesejahteraan saya dipertahankan oleh pimpinan pondok pesantren, meskipun nilai uangnya sangat kecil sekali²⁴⁹." Kondisi ini tentu tidak bisa dibandingkan dengan pendidik yang berstatus pegawai negeri. Karena pondok pesantren ini merupakan yayasan yang memiliki aset terbatas. Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) santri setiap bulannya digunakan untuk operasional pondok sehari-hari termasuk membayar gaji pendidik dan tenaga kependidikan. Anggaran yang terbatas juga menyulitkan pendidik untuk bekerja secara profesional karena keterbatasan uang untuk membeli fasilitas pendukung, sehingga pendidik bisa bekerja di tempat lain untuk menambah penghasilan sehari-hari.

Pelengkap kerja SDM Pondok Pesantren Fathurrahman adalah administrasi kerja. Administrasi kerja SDM pondok pesantren, maka observasi peneliti menemukan bahwa terdapat pengelolaan SDM berdasarkan SATMINKAL (satuan Administrasi pangkal) menurut lembaga-lembaga di bawah naungan Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari. Terlihat data masing-masing pendidik pada map filing kabinet yang tersusun di rak masing-masing lembaga, laporan bulanan lembaga sudah berjalan dengan baik, dan sistem kompensasi berdasarkan jam pelajaran dan tunjangan jabatan²⁵⁰.

²⁴⁸ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, 2 Februari 2023

²⁴⁹ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, 2 Februari 2023

²⁵⁰ Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Batanghari, 6 februari 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Ketiga, Ketelbatsan Ketersediaan fasilitas kerja. Ketersediaan fasilitas kerja SDM pondok pesantren, maka terlihat ada ruangan pendidik untuk masing-masing lembaga, seperti ruangan pendidik aliyah, ruangan pendidik tsanawiyah, ruangan guru diniyah, dan ruangan pendidik salafiyah. Selanjutnya terdapat ruangan khusus petugas keamanan, petugas pramusaji, catering santri, ruangan usaha pondok seperti depot air minum, belanja, dan laundry untuk kepentingan Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari dan warga sekitar²⁵¹.

Pelengkap pendukung kerja SDM pondok pesantren, maka observasi peneliti menemukan bahwa ketika menjalankan tugasnya pendidik mendapatkan sarana dan fasilitas yang disediakan pondok. Terlihat pendidik (ustadz, ustadzah, musyrif, naib) diberikan fasilitas ruangan, buku-buku, dan kitab-kitab pendukung serta kegiatan peningkatan kompetensi pembelajaran sedangkan tenaga kependidikan disesuaikan kebutuhan pekerjaan. Petugas keamanan (satpam) mendapatkan fasilitas pos keamanan, peralatan ronda, HT, senjata dan seragam security. Petugas catering santri mendapatkan fasilitas ruangan dapur masak, gudang, fasilitas catering santri, sedangkan petugas umum yang biasa memperbaiki air, listrik dan mengelola fasilitas pendukung KBM di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari²⁵². Aspek ini yang menjadi pendukung dan penghambat kiai dalam pengelolaan SDM Pondok Pesantren Fathurrahman.

c. Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo

Pertama, Keterbatasan Wadah Pengembangan SDM Pondok Pesantren. SDM Pondok Pesantren, artinya para pendidik harus memiliki keterampilan, religius, loyalitas, dan memiliki visi yang sama

²⁵¹ Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, 6 Februari 2023.

²⁵² Observasi, Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari, 10 Februari 2023



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

dengan Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo. Dewasa ini kompetisi pendidikan berlangsung sangat ketat dan tajam hampir tiada batas. Pondok pesantren yang tidak mampu bersaing secara fair dan terbuka akan tertinggal terlepas oleh keadaan. Oleh karena itu Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo perlu mengembangkan dan meningkatkan secara terus-menerus dengan memperhatikan sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.

Wawancara dengan DY, wakil pimpinan Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo di mana mengatakan: "Pendidik telah mengajar sesuai keahlian dan pendidikan yang dimiliki, dan pendidik sudah berpengalaman mengajar sejak menjadi santri senior di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo." Pimpinan pondok pesantren bertanggung jawab memiliki pendidik yang memiliki kompetensi. Kompetensi pendidik merupakan inisiatif dari dalam, yaitu suatu perencanaan yang dibuat dari inisiatif atau usulan atau saran-saran dari sejumlah pendidik dan tenaga kependidikan, disamping juga inisiatif dari luar adanya himbauan dari pemerintah untuk memiliki pendidik yang berkualitas.

Pemberdayaan SDM pondok pesantren dalam bekerja masih lemah. Hal ini dijelaskan MH bahwa pemberdayaan sumber daya manusia dalam bekerja Pondok Pesantren Babussalam saat ini masih sangat minim karena masih sulitnya dalam pelaksanaan dikarenakan sumber dana yang tidak memadai saat ini. Saat ini belum ada wadah yang memadai untuk peningkatan sumber daya manusia dan saat ini masih mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh Departemen Agama maupun dari dinas terkait di bawah.²⁵³

SDM Pondok Pesantren Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo itu dalam rangka memajukan pendidikan amat

²⁵³ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Kabupatenn Bungo, tanggal 10 Februari 2023.

penting, pengembangan ini dilakukan sepenuhnya oleh yayasan. Seperti keterangan dari wakil pimpinan pondok Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo bernama SA menyatakan bahwa telah banyak pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik dibina untuk tetap bekerja secara profesional, meskipun tanpa gaji yang memadai, dan menyelesaikan tugas mengajarnya di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo sesuai kurun waktu yang sudah ditentukan. Pengalokasian gaji untuk pendidik yang mengajar di lembaga pendidikan diberikan upah sebesar Rp16.000 per jam mengajar dan bagi pendidik yang tinggal di asrama diberikan upah sebesar Rp1.000.000 per bulannya.²⁵⁴

SDM Pondok Pesantren Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo sudah ditingkatkan dengan melakukan pelatihan bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Prinsip yang dijadikan pedoman adalah bahwa manajer atau seluruh pimpinan tugas utamanya adalah bagaimana memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari siapa dan apapun yang ada, yang tersedia dan yang dipercayakan kepada mereka. Wawancara peneliti dengan salah satu pendidik bernama SA yang mengatakan bahwa pada situasi lain, pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik yang tidak mengikuti kegiatan pengembangan profesionalnya terjadi pada pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik baru, terutama bagi mereka yang masih muda, produktif, agar lebih sering terlibat seperti workshop, pelatihan, diklat, dan lain-lain²⁵⁵.

Lembaga pendidikan perlu memiliki pendidik yang memiliki profesionalitas untuk mencapai lembaga pendidikan berprestasi. Aktivitas tersebut melibatkan seluruh kegiatan penataan atau pengaturan untuk menjalin kerja sama seluruh kelompok orang untuk mencapai tujuan seperti pendidik dan tenaga kependidikan.

²⁵⁴ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Kabupatenn Bungo, tanggal 10 Februari 2023.

²⁵⁵ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Kabupatenn Tebo, tanggal 10 Februari 2023



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Kedua, Sebagian Kurang Berkompeten dalam Melajar. Peran tenaga pengajar dalam proses pembelajaran adalah sangat sentral, karena masalah utama yang dihadapi dunia pendidikan adalah masalah SDM Pondok Pesantren. Pengajar perlu menguasai berbagai keterampilan baik keterampilan bidang ilmu, teknologi, dan mengajar. Dalam menyukseskan kompetensi pendidik yang optimal, pimpinan pondok pesantren tetap menggiatkan kegiatan pendidik dalam mengembangkan keterampilan sosialnya agar tujuan pembelajaran berjalan efektif dan efisien.

Profesionalitas lahir melalui peningkatan yang profesional pula juga membantu proses ini. Hal ini akan menumbuhkan iklim yang baik di pondok, yang akan mendukung terciptanya iklim yang kondusif bagi terciptanya pendidik yang berkompeten. Oleh karena itu, pendidik yang berkompeten berdampak baik bagi keberhasilan pendidikan dan pembelajaran di pondok. Terkait pendidik yang kompeten, setelah diobservasi terlihat bahwa pendidik sudah ada yang berkompetensi dalam bekerja sesuai jiwa Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo dengan penguasaan Bahasa Inggris dan Bahasa Arab yang memadai sesuai dengan ciri khas pondok ini. Bukti pendidik dan tenaga kependidikan sudah berkompetensi di mana observasi lebih lanjut bahwa pendidik sudah membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing santri, mencatat daftar hadir santri sebelum memulai pelajaran, mengatur kebersihan ruang kelas dan ruang praktikum²⁵⁶.

Mengembangkan program pembelajaran merupakan rangkaian tujuan pengembangan pondok meliputi perencanaan pada jangka waktu tertentu yang berisi tentang apa yang akan dilakukan pendidik dalam mengajar. Wawancara dengan AR, pendidik di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo juga mengatakan bahwa pada

²⁵⁶ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Kabupatenn Tebo, tanggal 20 Februari 2023

setiap sistem mengajar harus sesuai dengan pedoman mengajar yang sudah direncanakan. Hal ini dianjurkan pimpinan. Meskipun tidak semua pendidik bisa memenuhi standar mengajar yang ada²⁵⁷.

Penting atau tidaknya pengembangan pendidik di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo maka peneliti mewawancarai SH, pendidik mengatakan bahwa sumber belajar adalah bagian tidak terpisahkan dalam pembelajaran. Dengan mengembangkan, kegiatan mengajar yang dilakukan bisa berlangsung secara efektif dan efisien²⁵⁸.

Setiap proses pembelajaran, pengembangan santri diusahakan oleh pimpinan pondok pesantren bersama pendidik secara sengaja agar dapat terhindar dari kondisi yang merugikan dan merusak yang disebabkan oleh tingkah laku santri di dalam kelas.

Ketiga, Tidak Semua Fasilitas Kerja Ada. Pengelolaan fisik kelas bertujuan melandai ruang dengan rapi seperti melandai tempat duduk santri dan siswi, menciptakan ruangan kelas yang bersih dan rapi dengan berkolaborasi dalam waktu tertentu yang telah ditentukan. Pengelolaan fisik tidak dilakukan saat mengajar di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo. Pengelolaan fisik biasanya dilakukan pendidik mata pelajaran dan wali kelas sebelum mengajar dalam bentuk penataan ruang, melandai tempat duduk santri, dan kebersihan kelas²⁵⁹.

Pengamatan penulis terdapat pengelolaan SDM berdasarkan SATMINKAL (satuan Administrasi pangkal) menurut lembaga-lembaga di bawah naungan Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo. Terlihat data masing-masing pendidik pada map filing kabinet yang tersusun dirak masing-masing lembaga, laporan bulanan lembaga sudah berjalan dengan baik, dan sistem kompensasi berdasarkan jam

²⁵⁷ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Kabupatenn Tebo, tanggal 20 Februari 2023

²⁵⁸ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Kabupatenn Tebo, tanggal 20 Februari 2023

²⁵⁹ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Kabupatenn Tebo, tanggal 20 Februari 2023.

pelajaran dan tunjangan jabatan. Pendidik di lapangan memiliki pedoman meliputi seluruh tentang pelaksanaan kerja selama satu semester dan satu tahun kerja. Disamping melaksanakan program tahunan, pendidik dengan kompetensi juga menyusun program semesteran. Dengan melaksanakan pembuatan program kerja setiap enam bulan. Kegiatan ini dimaksudkan pendidik sudah berkompotensi dalam mengajar²⁶⁰.

Dari observasi penulis terlihat ada ruangan pendidik untuk masing-masing lembaga, seperti ruangan pendidik aliyah, ruangan pendidik tsanawiyah, ruangan guru diniyah, dan ruangan pendidik salafiyah. Selanjutnya terdapat ruangan khusus petugas keamanan, petugas pramusaji, catering santri, ruangan usaha pondok seperti depot air minum, belakang, dan laundry untuk kemaslahatan Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo dan warga sekitar. Aspek lain yaitu ketika melaksanakan tugasnya pendidik mendapatkan sarana dan fasilitas yang disiapkan pondok. Terlihat pendidik (ustadz, ustadzah, musyrif, naib) diberikan fasilitas ruangan, buku-buku dan kitab-kitab penunjang serta kegiatan peningkatan kompetensi pembelajaran sedangkan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan. Petugas keamanan (satpam) mendapatkan fasilitas pos keamanan, peralatan ronda, HT, senter dan seragam security. Petugas pramusaji mendapatkan fasilitas ruangan dapur masak, gudang, fasilitas catering santri, sedangkan petugas umum yang biasa memperbaiki air, listrik dan mengelola fasilitas penunjang KBM di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo²⁶¹. Berdasarkan faktor ini, maka dapat diketahui bahwa pengalaman dan fasilitas yang ada mempengaruhi kegiatan kiai dalam pengelolaan SDM Pondok Pesantren.

²⁶⁰ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Kabupatenn Tebo, tanggal 20 Februari 2023.

²⁶¹ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 26 Februari 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

2. Kepemimpinan Kiai pada Pondok Pesantren di Provinsi Jambi

Kepemimpinan kiai pada pondok pesantren di Provinsi Jambi adalah sebagai berikut:

a. Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi

Kiai adalah pimpinan pesantren yang bertugas sebagai pengelola yang menghidupkan aktivitas lembaga. Pemimpin pondok pesantren harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan yang berorientasi pada pelaksanaan masa mendatang. Hasil informasi di lapangan menjelaskan bahwa kepala Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi sudah berupaya Pengelolaan SDM Pondok Pesantren melalui peningkatan kualifikasi pendidikan, pelatihan, dan penataran. Melalui kegiatan dengan membuat program ini sangat diperlukan dalam rangka peningkatan sumber daya manusia yang pada akhirnya dapat memperbaiki SDM Pondok Pesantren. Hal-hal seperti ini sesuai dengan kondisi sekarang ini yang menuntut kemampuan dan persaingan yang semakin kompetitif. Selanjutnya observasi penulis di mana wakil pimpinan pondok pesantren secara teknis sesuai arahan Kiai AM dan memperhatikan perkembangan kurikulum saat ini dengan menginstruksi pendidik membuat perangkat mengajar sesuai kalender pendidikan²⁶².

Visi Pondok Pesantren Al-Jauharain yang ada juga selaras dengan misinya yaitu: Mewujudkan Generasi Islam yang Menjunjung Tinggi Nilai Iman dan Taqwa, Serta Berkarakter, Meningkatkan Pelayanan Pendidikan Intrakurikuler dan Ekstrakurikuler, Menimbulkan Kesadaran akan Pentingnya Kepemimpinan Sesuai dengan Semangat *Tut Wuri Handayani* yang Selaras dengan Pengawasan/Pengendalian Efektif dan Efisien²⁶³.

²⁶² Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 26 Februari 2023

²⁶³ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2022.

Misi yang dimiliki Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi fokus pada karakter pondok itu sendiri yaitu Iman dan Taqwa. Hal ini sudah dijabarkan pada sejumlah rencana yang ada, misalnya menurut AM, pemimpin yang mengatakan bahwa: "Seluruh warga pondok seperti pendidik dan santri, termasuk saya juga, harus menjadi generasi yang Islami seperti yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW dalam hidupnya, yaitu memiliki aqidah yang mantap, tekun dalam ibadah, dan berakhlak mulia, meskipun tidak semua santri di sini bisa saya arahkan seperti itu. Generasi Islam yang saya maksudkan adalah seperti yang dicontohkan oleh Nabi, yaitu memiliki kesabaran dalam menghadapi cobaan dari orang-orang kafir Quraisy, tetap tersenyum meskipun sering dihina, dan kisah-kisah lainnya."

Berdasarkan wawancara di atas, dapat diketahui bahwa rencana pondok disusun berdasarkan falsafah ikhlas dan menjadi generasi yang Islami seperti yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW dalam hidupnya, yaitu memiliki aqidah yang kuat, tekun dalam beribadah, dan berakhlak yang mulia, meskipun tidak semua santri di sini bisa saya arahkan seperti itu. Generasi Islam yang saya maksudkan dari Nabi adalah memiliki kesabaran dalam menghadapi banyak permasalahan dalam tugas mengajar dan belajar.

Pemimpin Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi bernama AM mengatakan bahwa: "Sudah ada arahan lisan yang saya sampaikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik agar bekerja secara profesional. Pendidik harus ditempatkan sesuai keahliannya." Wawancara dengan informan di atas menjelaskan bahwa sudah ada rencana pengelolaan SDM Pondok Pesantren. Pemimpin pondok pesantren telah memiliki rencana agar pendidik ke depannya bisa berkualitas tinggi dalam meningkatkan kinerja. Pelaksanaan tugas pemimpin pondok pesantren selama ini dalam bidang perencanaan diketahui dari wawancara peneliti dengan salah satu pendidik dan tenaga kependidikan bernama AH yang mengatakan bahwa: "Kiai

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

dengan kepemimpinannya menyampaikan secara lisan agar pendidik dan tenaga kependidikan melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya." ²⁶⁴

Wawancara dengan AP, wakil Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi, menunjukkan bahwa pengembangan SDM Pondok Pesantren selama ini sangat terbantu dengan adanya dorongan dan inisiatif pendidik sendiri untuk mengembangkan profesionalisme mereka dan melaksanakan tugas mereka. Pihak pondok akan merencanakan penyediaan sarana dan prasarana sesuai kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, meskipun anggaran masih terbatas²⁶⁵. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa keberadaan sarana dan prasarana di Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi sangat dibutuhkan dan mendukung pengembangan SDM Pondok Pesantren.

Aktivitas pelatihan dan sejenisnya bagi SDM Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi menemukan bahwa kegiatan menyelenggarakan pelatihan kompetensi yang diadakan masing-masing madrasah sesuai dengan kebutuhan seperti workshop pembelajaran, mengawasi dan mengajari pegawai baru seperti pramju saji dan petugas keamanan. Selanjutnya, mengirimkan SDM yang ada pada kegiatan dan/atau undangan dari pihak lain dalam upaya meningkatkan kompetensi seperti: pelatihan online BOS, SIMPATIKA, UNBK dan kegiatan pelatihan kompetensi pendidik dan pegawai yang diadakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Kementerian Agama.

Wawancara dengan AH, salah satu pendidik di Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi, mengatakan bahwa selama ini pimpinan pondok pesantren sudah memiliki rencana agar pendidik meningkatkan profesionalitas mereka dengan lulusan S1, mengikuti pelatihan, dan juga menyediakan sarana dan prasarana pendukung mengajar.

²⁶⁴ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi, tanggal 2 Maret 2023

²⁶⁵ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharain Kota Jambi, tanggal 2 Maret 2023

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa pimpinan pondok pesantren sudah melakukan rencana yang menyeluruh untuk pencapaian tujuan profesionalitas ini²⁶⁶.

Pengamatan terhadap kinerja pimpinan pondok pesantren dan pendidik yaitu untuk tahap perencanaan, maka pimpinan pondok pesantren telah menyediakan segala rencana sebelum tahun ajaran baru dimulai atau berlangsung. Pendidik berusaha untuk membantu sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang ada pada masing-masing mereka agar bisa bekerja dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari keteraturan pondok yang sudah tersedia di ruang kerja pimpinan pondok pesantren²⁶⁷.

Pengelolaan program pembelajaran meliputi perencanaan dalam jangka waktu tertentu yang membahas tentang apa yang akan dilakukan pendidik dalam bekerja. Dengan demikian, persiapan kerja merupakan upaya untuk memperkirakan tindakan yang akan dilakukan dalam bekerja. Program kerja merupakan salah satu bagian dari program yang memuat kegiatan untuk dilakukan dalam membangun kinerja pondok. Pimpinan berusaha bekerja sama dengan pendidik dalam mendesain kegiatan yang memenuhi standar pondok. Wawancara penulis dengan pimpinan pondok pesantren bernama AM menjelaskan bahwa: "Saya sudah meminta pendidik mengajar sesuai standar pondok dan perkembangan kurikulum pemerintah saat ini. Kemudian saya mendorong pendidik untuk melanjutkan pendidikan mereka ke jenjang S1. Kepada semua pendidik sudah saya sampaikan hal ini." ²⁶⁸

Keberadaan kebijakan yang telah ditetapkan Kiai AM di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi terlihat di lapangan sangat bermanfaat dalam memberikan informasi dan pemahaman terhadap

²⁶⁶ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 2 Maret 2023.

²⁶⁷ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 2 Maret 2023.

²⁶⁸ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 8 Maret 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

pendidik tentang fungsi dan tugas serta kewajibannya dalam mensupot pendidik agar bisa melanjutkan pendidikan ke jenjang S1.

Berdasarkan pedoman yang telah dibuat sangat membantu pimpinan pondok pesantren dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor pendidikan. Observasi penulis di mana pimpinan pondok pesantren melakukan pengelolaan SDM Pondok Pesantren dalam menjalankan tugas dan fungsinya disampaikan secara lisan tentang peraturan-peraturan dan kewajiban bagi pendidik dan tenaga kependidikan, baik ketika bekerja di dalam maupun di luar lingkungan pondok. Selain itu, pengelolaan SDM Pondok Pesantren yang dilaksanakan bertujuan untuk memperbaiki informasi yang bermanfaat bagi pendidik ketika berada di lingkungan pondok pesantren²⁶⁹.

Interviu dengan RP, salah seorang pendidik yang mengatakan bahwa “Adanya rencana pimpinan diharapkan mampu menciptakan atau mengembangkan profesionalitas secara efektif melalui pelatihan, sertifikasi, kualifikasi pendidikan S1, dan lain sebagainya²⁷⁰. Peningkatan atas pelaksanaan tugas pendidik bertujuan untuk mengetahui kemampuan profesionalnya. Oleh karena itu, dengan adanya supervisor diharapkan mampu menciptakan atau mengembangkan SDM Pondok Pesantren secara maksimal dan efektif.

Berdasarkan temuan di atas dapat dipahami bahwa pimpinan pondok pesantren memahami tugas kepemimpinannya di mana salah satunya adalah melaksanakan rencana manajemen SDM Pondok Pesantren dengan pedoman kerja yang sudah ada. Pimpinan pondok pesantren juga mampu membentuk dan membina kemampuan pendidik dalam bekerja sesuai acuan kerja tahunan yang terkait. Peningkatan profesionalitas dimaksudkan untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas profesi pendidik agar tercapai sesuai perencanaan pembinaan pimpinan pondok pesantren.

²⁶⁹ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 8 Maret 2023

²⁷⁰ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 8 Maret 2023

b. Pondok Pesantren Fathurrohman Batanghari

Kepemimpinan dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren meliputi Motivasi, komunikasi, dan koordinasi dengan pendidik dan semua pihak agar pendidik mengembangkan kepribadian diri setiap saat guna mencapai pendidik yang bermutu dan berkualitas. Sebagaimana wawancara dengan wakil pimpinan Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari berinisial AR mengatakan bahwa rencana Pengelolaan SDM Pondok Pesantren hanya berdasarkan kebutuhan setiap pendidik saja, misalnya jika ada pendidik yang ingin melanjutkan kuliah lagi, maka dimudahkan izin untuk melanjutkan pendidikannya dan syarat administratif lainnya. Rencana yang berbentuk program kerja tidak ada, namun bersifat insidental jika ada informasi sertifikasi, maka pihak Pondok melandaskan pendidik mengikutinya²⁷¹.

Pimpinan Pondok Pesantren berinisial H.MZ mengatakan bahwa Pengelolaan SDM Pondok Pesantren yang berlaku saat ini di Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari masih bersifat berkala dan pendidik saya berikan kesempatan untuk mengikuti training/penataran dengan jumlah yang terbatas, saya selalu memberikan motivasi supaya kuliah agar mendapatkan wawasan dan ilmu pengetahuan sehingga akan merubah pola pikirnya, dengan mengikuti latihan agar pendidik bisa membuat perangkat mengajar, meskipun saya jarang memelototinya, karena tugas ini banyak saya serahkan kepada wakil²⁷².

Pimpinan Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari juga menjelaskan bahwa Kami menyusun program secara umum melalui rapat-rapat kecil terlebih dahulu, masing-masing lembaga merencanakan kegiatan, selanjutnya disampaikan di rapat umum

²⁷¹ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, tanggal 12 Maret 2023.

²⁷² Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 12 Maret 2023

pondok yang kemudian dibahas bersama kemudian menjadi acuan program kerja. Program kerja sendiri dibagi-bagi menurut skala kebutuhan atau prioritas, untuk selanjutnya dilaksanakan di lapangan. terkait SDM dalam program kerja kami hampir semua melibatkan SDM yang ada dan juga dibantu dengan media-media lainnya, karena objek utama pesantren adalah santri maka untuk menciptakan santri yang berakhlak mulia, dan berkepribadian yang baik maka diawali dengan SDM yang berkualitas pula dimulai dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang perannya berbeda tetapi saling berkaitan²⁷³.

Masih menurut pimpinan bahwa landasan utama dalam membuat program di Pesantren kami adalah akhlaqul karimah dan tafaqquh fiddin, artinya semua program yang dituangkan dalam program kami selalu berbasis perilaku yang baik, meskipun kemampuan IQnya rendah atau tinggi yang diutamakan akhlaknya atau perilaku baiknya harus dibina dan dibiasakan dalam lingkungan pondok dan diluar lingkungan pondok. selanjutnya kami melatih untuk membiasakan melalui ibadah-ibadah dan amalan-amalan harian yang akan membentuk kepribadiannya yang selalu taat beribadah kepada Allah SWT, kemudian diisi juga dengan pengembangan ilmu agama melalui pengajian baik disiang hari maupun di malam hari melalui pembelajaran kitab-kitab kuning/kelasik. begitu juga dalam penyusunan kegiatan SDM kami mengajak untuk belajar bersama, seperti acara selapanan setiap bulannya melibatkan seluruh SDM²⁷⁴.

Prinsip yang selalu dijadikan pegangan adalah bahwa seluruh pimpinan tugas utamanya adalah bagaimana memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari siapa dan apapun yang ada, yang tersedia dan yang dipercayakan kepada mereka, mereka tidak boleh berpikir

²⁷³ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 12 Maret 2023.

²⁷⁴ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 12 Maret 2023.



mengenai yang tidak ada, apalagi yang memang tidak mungkin untuk diadakan.

c. Pondok Pesantren Baabussalam Al-Islami Kabupaten Tebo

Pemimpin pondok pesantren sebagai figur sentral harus menyadari bahwa terbentuknya habit atau kebiasaan, sikap, dan perilaku dalam konteks budaya pondok pesantren sangat dipengaruhi oleh kepribadian, gaya kepemimpinan, atau pola kepemimpinan, dan cara pemimpin melihat perkembangan ke depan yang bersifat visiional. Perkembangan budaya pondok pesantren yang lebih baik dan sehat harus dimulai dari kepemimpinan pemimpin pondok pesantren. Pemimpin pondok pesantren yang mampu membangun tim kerja yang baik, baik itu pendidik maupun tenaga kependidikan, staf tata usaha, dan santri, terbuka untuk jalur komunikasi dengan lingkungan, luas akses informasi akan mampu mengembangkan budaya positif pondok pesantren demi terwujudnya pondok pesantren mandiri.

Kepemimpinan yang dilakukan kepala di Pondok Pesantren Baabussalam Al-Islami Kabupaten Tebo terkait dengan peningkatan SDM Pondok Pesantren dilakukan untuk memperbaiki motivasi pada semua pendidik yang menjalankan tugasnya masing-masing secara kompeten, bertanggung jawab, dan selalu mengembangkan diri dengan ikut serta dalam pelatihan dan penataran. Menurut keterangan informan AS, bahwa belum ada karena pelatihan-pelatihan manajerial bagi kiai jarang diadakan di provinsi Jambi²⁷⁵.

Berdasarkan upaya peningkatan profesionalitas, maka tindakan pemimpin pondok pesantren diarahkan pada pembelahan wawasan dan pengetahuan kependidikan pendidik dan tenaga kependidikan.

²⁷⁵ Wawancara, Pondok Pesantren Baabussalam Al-Islami Kabupaten Tebo, 14 Maret 2023.

Wawancara dengan AS, pimpinan Pondok Pesantren Baabussalam Al-Islami Kabupaten Tebo yang mengatakan pendidik dan tenaga kependidikan harus ditingkatkan dalam mengajar dengan menguasai bahan ajar. Pendidik mengajar dibekali dengan buku/kitab yang telah dianggarkan dananya oleh pondok. Pimpinan juga mendukung pendidik bekerja secara ikhlas dalam mengajar dan saya selalu menyediakan waktu untuk berdiskusi dan berkoordinasi dalam menyelesaikan permasalahan pendidik dalam mengajar²⁷⁶.

Dari penjelasan pimpinan pondok pesantren di atas diketahui bahwa pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Baabussalam Al-Islami Kabupaten Tebo sudah dimotivasi untuk memahami landasan-landasan pendidikan, baik landasan hukum, sejarah, ekonomi, filsafat, sosial budaya, dan psikologi. Hanya sebagian kecil yang kurang memahami hal ini sebagai suatu kesatuan yang utuh. Pendidik yang profesional tentu memiliki penguasaan materi pelajaran. Penguasaan materi pelajaran selama pelaksanaan pembelajaran berlangsung sangatlah penting bagi pendidik termasuk dalam pembelajaran. Observasi terhadap beberapa pendidik sebelum mengajar dengan mempelajari materi yang akan diajarkan dan mempersiapkan sumber/media pembelajaran²⁷⁷.

Pemimpin Pondok Pesantren Baabussalam Al-Islami Kabupaten Tebo melalui pengalaman, sifat kepemimpinan, keahlian, dan keterampilan yang dimilikinya, merupakan faktor yang mempengaruhi profesionalitas bawahannya seperti pendidik dan tenaga kependidikan. Mengingat pendidikan selalu berkaitan dengan upaya pembinaan

²⁷⁶ Wawancara, Pondok Pesantren Baabussalam Al-Islami Kabupaten Tebo, 14 maret 2023.

²⁷⁷ Observasi, Pondok Pesantren Baabussalam Al-Islami Kabupaten Tebo, 14 Maret 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

manusia, maka keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada unsur manusianya, salah satunya pendidik dan tenaga kependidikan.

3. Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi

Adapun pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi dapat digambarkan sebagai berikut ini:

a. Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi

Pengelolaan SDM pendidik agar bisa mengajar dengan nilai-nilai profesionalitas membutuhkan sistem informasi dan komunikasi yang efektif. Pendidikan merupakan suatu organisasi atau wadah yang terdiri dari beberapa komponen seperti manusia, proses pembelajaran, sarana dan prasarana, di mana perlu suatu kegiatan, manajemen. Oleh karena itu, keberadaan sistem informasi yang efektif tentulah diperlukan untuk mendukung pihak manajemen dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren.

Pengelolaan SDM Pondok Pesantren yang dilakukan pemimpin pondok pesantren masih menemukan problema/permasalahan. Dalam peningkatan profesionalitas ini masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan. Baik itu dari segi kelengkapan administrasi maupun kelengkapan bekerja lainnya. Permasalahan pengelolaan SDM Pondok Pesantren di di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi yaitu kurang adanya pengecek perangkat kerja pendidik di setiap semester; pemimpin pondok pesantren belum memperkaya wawasan pendidik melalui konsultasi kepada ahli pada mata pelajaran umum dan tidak adanya mengundang pihak luar untuk dijadikan nara sumber dalam kegiatan Workshop, pihak pondok pesantren kurang menambah bahan ajar, kenyamanan ruang dan alat kerja belum tercipta, media pembelajaran belum lengkap contoh kurangnya Infocus, pelatihan pendidik masih terbatas; penerimaan ide atau saran dari pendidik yang bertujuan untuk kemajuan pondok pesantren masih lemah; dan belum memperhatikan dan meningkatkan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga pendidik

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

mencari pekerjaan tambahan dari luar lingkungan di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi.²⁷⁸

Berdasarkan hasil Observasi di atas, maka lebih lanjut bentuk tanggung jawab pendidik sebagai bagian dari SDM Pondok Pesantren juga perlu diperbaiki. Observasi penulis bahwa ketepatan waktu jam kerja di Pondok Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi sudah berjalan dengan baik Meskipun masih ditemui ada beberapa pendidik yang tidak on time pada saat mengajar, sehingga mempengaruhi keseriusan anak dalam belajar. Kurang disiplinnya guru akan menghambat proses belajar mengajar.²⁷⁹

Wawancara dengan RS, pendidik di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi juga mengatakan bahwa pemimpin pondok pesantren selalu berkoordinasi dengan pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini bertujuan untuk memastikan pekerjaan terlaksana sesuai rencana. Dengan adanya peningkatan ini, pendidik menjadi termotivasi untuk lebih profesional dalam mengajar seperti belajar membuat perangkat mengajar, mengikuti pelatihan pendidik dan melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi.²⁸⁰ Peningkatan profesionalitas sangat dibutuhkan dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren. Sehingga eksistensi pendidik sebagai tenaga profesional di pondok pesantren dapat diperhitungkan keberadaannya dan memiliki nilai lebih dari sekedar tenaga pengajar biasa.

Pemimpin pondok pesantren yang berjiwa demokratis dan profesional juga melalui pengangkatan yang profesional pula. Hal ini akan menumbuhkan iklim demokratis di pondok pesantren, yang akan mendorong terciptanya suasana yang kondusif bagi terciptanya kualitas pembelajaran yang optimal untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik yang ada. Pemimpin pondok pesantren adalah orang yang

²⁷⁸ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 18 Maret 2023.

²⁷⁹ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 18 Maret 2023.

²⁸⁰ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 18 Maret 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagai dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

benar-benar diharapkan menjadi pemimpin. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan pemimpin pondok pesantren berdampak baik atau buruknya bagi keberhasilan pondok pesantren.

Pengembangan pendidik di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi dilakukan dengan melakukan pengiriman pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik untuk mengikuti penataran/pelatihan yang dilaksanakan Kanwil Kementerian Agama Kota/Kabupaten atau provinsi Jambi. Menurut keterangan AM, pemimpin pondok pesantren yang mengatakan, program pengiriman pendidik untuk mengikuti sejumlah penataran dan pelatihan tersebut juga merupakan salah satu tindak lanjut dari peniladlan kinerja. Hanya saja tidak semua pendidik memperoleh kesempatan untuk dikirim keluar, tergantung permintaan dari pihak yang mengundang.²⁸¹

Persoalan yang menyebabkan sulitnya seorang pendidik dalam mengaktualisasikan hasil penataran atau pelatihan yang diikuti, karena disebabkan faktor keterbatasan sarana dan prasana pendukung di pondok pesantren. Sehingga idealitas yang diharapkan dari teori yang didapatkan ketika mengikuti Diklat atau penataran tersebut sulit untuk di bawa ke ranah realitas di lapangan. Apalagi mengingat banyak mata pelajaran umum seperti Fisika, Kimia dan Biologi adalah merupakan bidang pengetahuan banyak melibatkan instrumen-instrumen alat-alat kelengkapan.

Hasil pengamatan peneliti di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi menunjukkan bahwa pengiriman pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik untuk mengikuti penataran yang diselenggarakan secara berkala telah ada dan dilakukan terus menerus. Tercatat sejumlah pengiriman pendidik mengikuti penataran dengan berbagai materi yang dibicarakan. Materi yang paling dominan

²⁸¹ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 18 Maret 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

diikuti oleh pendidik adalah pelatihan pendidik mata pelajaran tentang Kurikulum 2013.²⁸²

Model pengelolaan SDM Pondok Pesantren yang dilaksanakan pada Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi adalah mengandakan pelatihan pengembangan sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) khususnya yang terkait dengan administrasi pengajaran. Berdasarkan keterangan RF, wakil pemimpin pondok pesantren dan didukung oleh biodata dokumentasi lapangan, panataran/pelatihan internal yang pernah ddiadakan pada Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi adalah pelatihan untuk pendalaman beberapa mata pelajaran tertentu. Penataran pendidik mata pelajaran, dan lainnya. Menurut informasi dari pemimpin pondok pesantren, pelatihan pada tingkat internal ini pada umumnya diproyeksikan bagi pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik tertentu saja.²⁸³

Model pengembangan diri pendidik secara internal meskipun dapat mengcover pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik lain yang belum mendapat kesempatan keluar, namun berdasarkan pengamatan dan data dokumentasi di lapangan, pelatihan/penataran internal tersebut belum cukup intens dilakukan oleh pondok pesantren, sehingga tidak semua pendidik mendapat kesempatan untuk mengembangkan diri melalui jalur tersebut.

Pelaksanaan pengembangan diri pendidik yang dilaksanakan oleh pemimpinPondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ada beberapa bentuk, pertama di pondok pesantren, dilakukan dengan cara memberitahukan kepada pendidik untuk mengikuti kegiatan-kegdiaatan rapat kemudian dalam rapat tersebut disampaikan masalah bagaimana pendidik yang berhasil, kdiat-kat apa yang haris dilakukan. Kedua, untuk keluar, di mana pemimpin pondok pesantren memberitahukan kepada pendidik untuk mengikuti kegiatan *workshop*, penataran, diklat

²⁸² Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal. 18 Maret 2023

²⁸³ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 18 Maret 2023



dan lain-lain baik dilakukan pada tingkat kabupaten, propinsi maupun nasional.

Pengembangan diri pendidik di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi dengan cara mengikuti atau ikut serta dalam pertemuan ilmiah. Dalam hal ini sudah ada pendidik telah mengikuti kegiatan pelatihan. Hal ini agar pendidik memiliki profesionalitas dalam mengajar seperti keharusan dalam membuat perencanaan, lebih memberhatikan prinsip-prinsip belajar santri seperti motivasi dan masalah lain pada santri. Masih wawancara dengan AH, yang mengatakan bahwa di pondok pesantren terdapat tiga macam bidang keahlian pendidik dan tenaga kependidikan, bidang pertama agama, kedua ilmu alam dan kegiatan ilmu sosial. Pendidik yang memiliki keahlian umum dikelompokkan dan diikutkan sertakan dalam kegiatan musyawarah pendidik mata pelajaran, sedangkan pendidik agama lebih banyak belajar pada pola pemimpin pondok mengajar di pondok ini.²⁸⁴

Sejumlah pendidik mengaku memperoleh manfaat dari pelatihan-penataran yang ddiadakan oleh pondok pesantren tersebut, terutama dalam peningkatan inovasi-inovasi pembelajaran serta mengikuti perkembangan meddia dan metode pembelajaran modern. Hal ini sejalan dengan pernyataan salah seorang pendidik yang mengikuti pelatihan mengatakan dengan adanya pelatihan pendidik mendapat informasi baru dan perkembangan dunia pendidikan luar, pendidik tahu bahwa dunia pendidikan berkembang sesuai dengan perkembangan zaman, jadi dengan adanya pelatihan pendidik akan mampu berinovasi dalam mengajar di kelas. Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa pengiriman pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik untuk mengikuti penataran yang diselenggarakan secara nasional telah terus menerus. Tercatat sejumlah pengiriman pendidik mengikuti penataran

²⁸⁴ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 18 Maret 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

dengan berbagai materi yang dibicarakan. Materi yang paling dominan diikuti oleh pendidik adalah pelatihan pendidik mata pelajaran.²⁸⁵

Pengembangan diri pendidik di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi telah dilaksanakan secara sistematis dalam arti pemimpin pondok pesantren telah membuat suatu rumusan bagaimana pendidik mengembangkan kompetensi profesionalnya di pondok pesantren Tersebut.

Pemimpin pondok pesantren hanya menyampaikan hal-hal yang berkenaan dengan itu ketika berada di forum, tetapi tidak terlalu tajam, yang seharusnya pemimpin pondok pesantren menyampaikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan, bahwa untuk zaman sekarang pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik yang mengajar bukan bidang keahliannya harus banyak-banyak membaca buku, mengikuti workshop, seminar, pertemuan-pertemuan ilmiah sesuai dengan bidangnya masing-masing, dengan pemimpin pondok pesantren sadar kekurangan pendidik tersebut seharusnya bersedia memberikan berupa buku paket dan penunjang proses belajar mengajar sebagai *support* agar pendidik terus memperbaiki dan memperkaya dirinya dengan ilmu agar pelaksanaan tugas pendidik tersebut berjalan mulus.²⁸⁶

Pelaksanaan pengembangan diri pendidik yang dilaksanakan oleh kepala Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ada beberapa bentuk, pertama di pondok pesantren, dilakukan dengan cara memberitahukan kepada pendidik untuk mengikuti kegiatan-kegiatan rapat kemudian dalam rapat tersebut disampaikan masalah bagaimana pendidik yang berhasil, kegiatan-kegiatan apa yang harus dilakukan. Kedua, untuk keluar, di mana pemimpin pondok pesantren memberitahukan kepada pendidik untuk mengikuti kegiatan *workshop*, penataran, diklat dan lain-lain.

²⁸⁵ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 18 Maret 2023

²⁸⁶ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 24 April 2023

Wawancara dengan pemimpin pondok pesantren berinisial AM mengatakan sebagai berikut bahwa pengalaman bekerja atau masa kerja sangat mendukung terlaksananya kerja yang maksimal. Permasalahan lain dalam pengelolaan SDM Pondok Pesantren selama ini adalah kurangnya komitmen pendidik dalam bekerja, karena kurang pelatihan yang dilakukan pendidik dan tenaga kependidikan. Karena pengalaman itu pula, maka pemimpin pondok pesantren berusaha memotivasi pendidik saat bekerja.²⁸⁷

Mengajar memerlukan pengalaman. Wawancara penulis dengan AT, salah satu pendidik yang ada di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi mengatakan bahwa meskipun mengajar sudah cukup lama, namun pengalaman mengajar yang dimiliki pendidik tersebut belum sepenuhnya baik, sehingga dalam keseharian proses pembelajaran itu sendiri sering mendapat kendala dan hasil yang kurang memuaskan atau baik sebagaimana mestinya. Untuk itu, pendidik berusaha melakukan dialog dengan pemimpin pondok pesantren mengenai keterbatasan sumber belajar dan media pembelajaran.²⁸⁸

Berdasarkan observasi di lapangan, ada beberapa hal yang menjadi permasalahan SDM Pondok Pesantren di pondok pesantren, yaitu: a) Komitmen pendidik dalam bekerja. Pendidik kurang memiliki berbagai keterampilan, kemampuan khusus, mencintai pekerjaannya, menjaga kode etik pendidik dan tenaga kependidikan, dan masih banyak hal lain yang perlu dikuasai oleh pendidik dan tenaga kependidikan, b) Belum sesuai upah pendidik jika mengacu pada Upah Minimum Provinsi Jambi (UMP) Jambi, c) Bimbingan teknis terhadap pendidik kurang intensif dan d) kurangnya peran pemimpin pondok pesantren dalam mengikutsertakan pendidik dalam pelatihan.²⁸⁹

²⁸⁷ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 24 April 2023.

²⁸⁸ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 24 April 2023.

²⁸⁹ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 24 April 2023



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagai dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Wawancara dengan AM, pemimpin Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi sebagai berikut: Pengalaman kerja sangat mendukung penampilan pendidik dalam mengajar. Meskipun demikian, problem selama ini adalah kurangnya pengalaman pendidik dalam mengajar dan kurang pelatihan yang diikuti pendidik dan tenaga kependidikan. Di samping itu, fasilitas pembelajaran juga masih terbatas dalam mendukung pengelolaan SDM Pondok Pesantren.²⁹⁰

Keberadaan fasilitas yang memadai bagi pendidik tidak dapat dihindari. Namun di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi hasil wawancara di atas diketahui bahwa pendidik kurang menyadari pentingnya fasilitas kerja. Padahal dalam mata pelajaran IPA dan TIK misalnya, pelajaran berbasis Kurikulum 2013 saat ini membutuhkan gambaran yang konkret terhadap objek yang dipaparkan, maka peranan fasilitas kerja juga sangat penting, hal ini hendaknya didukung oleh pengalaman pendidik dan tenaga kependidikan.

b. Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari

Pada pelaksanaan pengelolaan pondok dibutuhkan kemampuan pemimpin pondok pesantren menggerakkan semua pendidik untuk menyelesaikan tugas-tugas kependidikan, meningkatkan hubungan kerja antar pendidik dan tenaga kependidikan, membina kerja sama, menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan, dan memberi motivasi kerja bagi pendidik agar bisa bekerja semaksimal mungkin. Saat dimintai keterangan mengenai pengelolaan pondok maka semua pendidik ini memberi informasi yang penting tentang hal itu.

Pendidik di Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari merupakan unsur dari terlaksananya proses pendidikan dan pengajaran dalam suatu lembaga pendidikan. Pendidik merupakan alat untuk mentransfer ilmu pengetahuan kepada santri atau yang disebut sebagai pemberi informasi. Tanpa pendidik suatu lembaga pendidikan

²⁹⁰ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 24 April 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Sebagaimana di Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari dimana pondok pesantren ini memiliki tenaga-tenaga pengajar berjumlah 20 orang yang di dalamnya termasuk pemimpin pondok juga memegang mata pelajaran.

Wawancara dengan salah satu pendidik yang berinisial SP mengatakan pemimpin Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari telah menunjukkan perannya dalam pengelolaan SDM Pondok Pesantren, salah satu yang dilakukan pemimpin pondok pesantren adalah melakukan arahan dengan memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan, meskipun hanya sebetulnya pujian dan teguran. Pemimpin pondok pesantren juga menangani kasus-kasus santri akibat pelanggaran tata tertib pondok pesantren. Hanya saja tidak kontinyu dan banyak didelegasikan ke wakilnya.²⁹¹

Berdasarkan wawancara dengan pemimpin pondok pesantren dan pendidik Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari dimana pemimpin pondok pesantren memiliki peran dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin untuk memberikan pengayoman kepada setiap pendidik dalam meningkatkan profesi pendidik secara layak dan maksimal, hanya saja pekerjaan ini lebih banyak diwakilkan ke wakil pemimpin.

Pengelolaan SDM Pondok Pesantren Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari dalam hal ini dalam bentuk pengiriman pendidik untuk mengikuti kegiatan *workshop*, penataran, sosialisasi, diklat dan lain-lain. Kemudian sertifikasi pendidik di Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari sudah ada beberapa pendidik yang lulus dan masih banyak belum sertifikasi.²⁹² Pemimpin Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari tidak mentargetkan bagaimana pendidik mengembangkan SDM Pondok

²⁹¹ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 30 April 2023

²⁹² Observasi, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 30 April 2023



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Pesantren, dalam arti pemimpin pondok pesantren tersebut memiliki perencanaan seirama dengan perencanaan pelaksanaan workshop, penataran, dan diklat, karena kapan pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik dipanggil untuk mengikuti kegiatan tersebut pemimpin pondok pesantren akan mengirimkan sesuai dengan jurusan yang diminta.

Aktivitas pelatihan dan sejenisnya bagi SDM pondok pesantren, maka observasi peneliti menemukan bahwa kegiatan memberikan pelatihan kompetensi yang ddiadakan masing masing madrasah sesuai dengan kebutuhan seperti workshop pemebelajaran, mengawasi dan mengajari pegawai baru seperti pramju saji dan petugas keamanan. Selanjutnya mengirimkan SDM yang ada di Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari pada kegiatan dan atau undangan dari pihak lain dalam upaya meningkatkan kompetensi seperti: pelatihan operator BOS, SIMPATIKA, UNBK dan kepelatina kompetensi pendidik dan pegawai yang ddiadakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Kementerian Agama.²⁹³

Wawancara dengan pendidik Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari yang berinisial Kmengatakan bahwa pondok pesantren ini juga sulit mengembangkan diri pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik senior, sebab mereka beranggapan bahwa pendidikan atau diklat diikutinya itu tidak seberapa manfaat bila dihubungkan dengan usia atau masa kerja yang sudah lama. Sebagai pemimpin pondok pesantren tetap merencanakan pengembangan profesi pendidik itu penting untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan pendidik agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.²⁹⁴

Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari juga ditunjukkan dengan tanggung jawab dalam bekerja, contohnya disiplin dalam bekerja. Oleh karena itu, pendidik yang disiplin dan tidak disiplin mendapatkan

²⁹³ Observasi, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 30 April 2023

²⁹⁴ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 30 April 2023

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

perlakukan yang sama saja, sehingga soal kedisiplinan menjadi ddiabaikan oleh para pendidik dan tenaga kependidikan.

Hal ini dapat diketahui dari wawancara penulis dengan salah satu pendidik yang berinisial MS yang mengatakan bahwa kegiatan peningkatan yang dilakukan pemimpin pondok pesantren terhadap kami pendidik secara garis besarnya belum maksimal. Peningkatan yang dilakukan belum dapat secara efektif dan efisien dalam meningkatkan kompetensi kami selaku pendidik dan tenaga kependidikan. Kendala yang dihadapi ddiantaranya kurangnya memahami kebutuhan setiap pendidik seperti pemberdian *reward* bagi pendidik yang berkinerja baik.²⁹⁵

Kesejahteraan pendidik mutlak diperhatikan oleh setiap yayasan pendidikan, sebagaimana yang diungkapkan oleh wakil pemimpin pondok berinisial ST yang mengatakan sebagai berikut: “Tunjangan kesejahteraan pendidik mutlak harus diperhatikan oleh setiap yayasan pendidikan, karena kalau para pendidik kesejahteraannya kurang akan dapat berpengaruh pada kualitas dan kinerjanya sebagai seorang pendidik di pondok akan menjadi loyo/tidak semangat, meskipun yayasan ini tidak juga banyak anggarannya pendidikannya.”²⁹⁶

Dengan adanya perhatian pemimpin pondok pesantren terhadap kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan, maka para pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik lebih berkonsentrasi terhadap pekerjaan sebagai seorang pendidik dan selalu termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dan keahliannya demi tercapainya visi dan misi pondok ke depan.

Biaya sangat penting bagi penyelenggaraan pondok pesantren, pun demikian lembaga pendidikan lainnya. Wawancara penulis dengan pemimpin pondok pesantren berinisial AR yang mengatakan bahwa: “SDM Pondok Pesantren di pondok pesantren juga menyangkut biaya

²⁹⁵ Wawancara, Pondok Pesantren Kabupaten Fathurrohman Batanghari, 30 April 2023

²⁹⁶ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 30 April 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

untuk pelaksanaan kerja pendidik dan sampai saat ini alokasi dana untuk kesejahteraan pendidik belum memadai.²⁹⁷

Menyimak dari pernyataan ini, maka dalam diketahui bahwa pendanaan sebagai salah satu komponen sistem pendidikan memerlukan kajian yang lebih mendalam dan penelitian yang lebih cermat oleh pihak Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari, supaya untuk menggunakan dana-dana yang tersedia secara tepat, untuk satu pengeluaran pendidikan yang tidak dapat dihindar, interen pada hasil dan dapat digunakan sebelumnya adalah salah satu usaha menempatkan biaya pendidikan yang tepat dan sebenar-benarnya, sehingga akan melihat secara langsung pengaruhnya terhadap kuantitas dan kualitas hasil pendidikan.

Profesionalitas juga bisa dikembangkan dengan peningkatan yang terus menerus. Pemimpin Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari dalam usaha membina pendidik sudah melakukan pengiriman pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik untuk mengikuti penataran/pelatihan yang dilaksanakan Kemenag Batanghari. Menurut keterangan SP, wakil pemimpin pondok pesantren yang mengatakan bahwa program pengiriman pendidik untuk mengikuti sejumlah penataran dan pelatihan tersebut juga merupakan salah satu tindak lanjut dari peniladlan kinerja. Hanya saja tidak semua pendidik memperoleh kesempatan untuk dikirim keluar, tergantung permintaan dari pihak yang mengundang.²⁹⁸

Peningkatan profesionalitas pendidikan, pemimpin pondok pesantren sebagai pengelola memiliki tugas untuk itu. Wawancara lanjutan dengan pemimpin pondok pesantren berinisial AR mengatakan bahwa: "Saya sudah memberikan kesempatan kepada pendidik untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi seperti ke S1,

²⁹⁷ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari. 30 April 2023

²⁹⁸ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 30 April 2023

meskipun dengan biaya sendiri.”²⁹⁹Keadaan pendidik sangatlah menjadi perhatian oleh pemimpin sehingga pengembangan diri pendidik sudah menjadi target pemimpin di Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari.

Menurut sebagian besar pendidik dan tenaga kependidikan, pemimpin pondok pesantren cukup memahami kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan, seperti *workshop*, penataran, dan diklat. Serta apa manfaatnya dalam pelaksanaan tugas pendidik tersebut. Namun kegiatan ini tidak mampu dilaksanakan di pondok pesantren walupun dalam bentuk anjuran agar pendidik melaksanakan musyawarah pendidik mata pelajaran, pendidik berbincang-bincang dan berdiskusi untuk membicarakan kesulitan PBM yang diembanna pemimpin pondok pesantren tidak menyediakan keperluan pendidik dalam mengatasi kesulitan proses belajar mengajar, seperti penyediaan buku paket yang memadai, sehingga pendidik bisa semangat untuk membaca dan mencari jalan keluar kesulitan PBM, apalagi bagi pendidik yang bukan bidang keahlian sangat perlu diperhatikan seperti pendidik dan tenaga kependidikan.

Sesuai dengan wawancara penulis dengan AS, seorang pendidik mengemukakan pendapatnya bahwa pengalaman mengajar atau masa kerja sangat mendukung terlaksananya proses pembelajaran, namun yang menjadi kendala mereka selama ini adalah kurangnya pengalaman akan pelatihan-pelatihan pendidik mata pelajaran jarang sekali mereka ikut bahkan sama sekali ada yang belum pernah mengikuti penataran-penataran atau pelatihan pendidik mata pelajaran.³⁰⁰ Karena pengalaman itu pula, maka sehingga tidak banyak kreativitas untuk memberdayakan kelas yang ada.

Pengembangan diri pendidik yang dapat dilakukan pemimpin Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari terkait adalah

²⁹⁹ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 30 April 2023.

³⁰⁰ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari. 30 april 2023



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

melalui kegiatan pembenahan kompetensi pendidik dengan kualifikasi akademik, status, pengalaman, pelatihan dan penataran, studi lanjutan, MGMP dan sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan. Kenyataan menunjukkan bahwa tingkat kemajuan pondok pesantren sangat ditentukan oleh sejauhmana tingkat kompetensi pendidik di pondok pesantren. Keberhasilan pondok pesantren ditunjukkan dengan kompetensi pendidik dalam proses pembelajaran, di mana pendidik harus memahami dan mengembangkan keterampilan dalam melaksanakan kemajuan.

Pemimpin Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batangharitelah memiliki program kerja untuk pengelolaan kompetensi pendidik di pondok pesantren. Secara ekstrinsik dilakukan dengan cara mengikutisertakan pendidik dalam sertifikasi, penataran, pelatihan bagi pengembangan profesionalitas. Wawancara dengan pemimpin pondok pesantren yang berinisial AR mengatakan bahwa: “Dalam hal penggerakan kompetensi pendidik situasi tertentu juga memberikan dukungan materil dengan bantuan seperti transpor semampu keuangan pondok”.³⁰¹

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa pengiriman peserta untuk mengikuti pelatihan keluar baik nasional maupun lokal tidak didasarkan pada kebutuhan pondok pesantren, tetetapi lebih didasarkan pada program dinas/instansi pelaksana.

Memimpin pendidik agar bekerja lebih profesional di Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari tentu perlu didukung dengan ketersediaan sarana dan prasarana seperti perpustakaan. Perpustakaan adalah suatu istilah yang tidak asing lagi bagi setiap orang, terutama bagi pelajar. Hampir semua orang tahu apa itu perpustakaan, kecuali mereka yang tidak pernah duduk di bangku pondok pesantren. Di Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten

³⁰¹ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 30 April 2023

Batanghari ditemukan buku-buku yang mendukung kerja pendidik masih terbatas.

Hal ini terungkap dari wawancara penulis dengan salah satu pendidik yang berinisial SP mengatakan bahwa pihak Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari melakukan pengadaan buku-buku teks pembelajaran yang sesuai kebutuhan pendidik dan santri. Dari segi media pembelajaran mengupayakan agar tersedianya media sehingga bisa digunakan pendidik saat mengajar.³⁰² Berdasarkan wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa pihak pondok pesantren melakukan pengadaan buku-buku teks pembelajaran yang sesuai dengan silabus dan pengadaan buku bagi santri. Sedangkan dari segi media pembelajaran, mengupayakan agar tersedianya media pembelajaran.

SDM Pondok Pesantren dalam bekerja juga perlu didukung dengan anggaran yang memadai dan pemimpin pondok berkewajiban mengusahakannya. Terkait anggaran ini, maka menurut berinisial SP, salah satu wakil pemimpin mengatakan bahwa: "Masih kurangnya koordinasi dengan masyarakat dalam merumuskan anggaran pondok pesantren menyebabkan pendidik belum sejahtera. Faktor ini akan menghambat dalam bekerja."³⁰³ Dari hal di tersebut dapat dipahami bahwa kurangnya koordinasi dengan instansi terkait menyebabkan pendidik mengalami kesulitan yang muncul dalam kegiatan kerja.

Sedangkan wawancara dengan RF yang mengatakan dana yang kurang memadai juga menyebabkan upaya perbaikan kualitas pondok seperti perangkat komputer, lemari arsip, membayar honor pendidik dan fasilitas laboratorium dan lain-lainnya masih menjadi kendala. Sampai saat ini, permasalahan dana belum teratasi dengan baik oleh pihak Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari.³⁰⁴

³⁰² Wawancara, Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari, 30 April 2023.

³⁰³ Wawancara, Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari, 30 April 2023.

³⁰⁴ Wawancara, Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari, 30 April 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suttha Jambi

Aspek pembiayaan mengalami kendala pada besarnya alokasi anggaran untuk kebijakan pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari sesuai dengan tuntutan zaman. Kemudian bantuan dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah masih relatif terbatas dan relevansi alokasi anggaran baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah masih relatif rendah bila dikaitkan dengan tuntutan pelaksanaan standar isi, standar proses dan standar kelulusan dan kepedulian dan kemampuan masyarakat dalam peran sertanya yang terkait dengan pembiayaan pendidikan masih relatif rendah. Dari temuan yang ada terdapat faktor yang mempengaruhi kebijakan profesi pendidik di Pondok Pesantren fathurrohman Kabupaten Batanghari yang meliputi antara lain manajemen kurikulum, organisasi dan manajemen pondok pesantren, ketenagaan, sarana prasarana, peserta didik, pembiayaan pendidikan yang ada selama ini.

c. Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Bungo

Pengembangan diri pendidik yang bertujuan antara lain untuk menutupi jarak antara kecakapan pendidik dengan permintaan jabatan, selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja tenaga kependidikan dalam mencapai sasaran kerja. Pengembangan diri melalui penataran tersebut meskipun terbilang intensif, namun masih terdapat beberapa pendidik mengeluhkan, karena tidak adanya tindak lanjut dari pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik yang mengikuti pelatihan untuk pemimpin pondok pesantren dalam upaya peningkatan SDM Pondok Pesantren. Terkait hal ini, menurut wakil Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo berinisial MB mengatakan bahwa dalam upaya pengembangan diri pendidik dilakukanlah pengiriman pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik untuk mengikuti pelatihan.³⁰⁵

³⁰⁵ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo, tanggal, 4 Mei i 2023.

Observasi penulis menemukan bahwa kegiatan memberikan pelatihan kompetensi yang diadakan masing masing madrasah sesuai dengan kebutuhan seperti workshop pembelajaran, mengawasi dan mengajari pegawai baru seperti pramu saji dan petugas keamanan. Selanjutnya mengirimkan SDM yang ada di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo pada kegiatan dan atau undangan dari pihak lain dalam upaya meningkatkan kompetensi seperti: pelatihan operator BOS, SIMPATIKA, UNBK dan kepelatrina kompetensi pendidik dan pegawai yang di adakan kementrdian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Kementrdian Agama.³⁰⁶

Pekerjaan pendidik diperlukan kesadaran untuk mengembangkan diri dan kemampuan untuk bisa berkembang menjadi pendidik ideal dan meningkatnya profesionalitas diri. Kemampuan itu dapat dilihat pada kesanggupannya, menjelaskan peranannya sebagai pendidik dan tenaga kependidikan, pengajar, pembimbing dan sebagai pemberi ilmu terhadap santri. Pengamatan di lapangan mengenai SDM Pondok Pesantren, menunjukkan belum efektifnya forum musyawarah pendidik tersebut dalam pengembangan diri pendidik dan tenaga kependidikan, namun berdasarkan keterangan MB, salah seorang wakil pemimpin pondok pesantren menjelaskan bahwaprogram magang mengajar tersebut merupakan satu-satunya wadah yang tepat bagi usaha peningkatan SDM Pondok Pesantren di sini.³⁰⁷

Wawancara di atas menjelaskan bahwa pengembangan pendidik selama ini dilakukan bertujuan antara lain untuk menutupi “gap” antara kecakapan pendidik dengan permintaan jabatan, selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja tenaga kependidikan dalam mencapai sasaran kerja.

Pihak pondok pesantren yang terkait dengan kompetensi pendidik di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo adalah pendidik itu

³⁰⁶ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo, tanggal, 4 Mei 2023.

³⁰⁷ Observasi, Pondok Pesantren Babusalam Kabupaten Tebo, tanggal, 4 Mei 2023.

sendiri. Pendidik adalah sasarannya, untuk itu tanpa pendidik pengelolaan yang dilakukan pemimpin pondok pesantren tidak akan terlaksanakan. Wawancara dengan MB, wakil Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo mengatakan bahwa realisasi peningkatan SDM Pondok Pesantren memperhatikan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan. Pemimpin pondok pesantren telah mendorong pendidik bekerja di banyak bidang kerja pondok mencari rizki berbasis kewirausahaan pondok koperasi dapur umum, ta'mir masjid, pembangunan, minimarket dan lain sebagainya.³⁰⁸

Masalah kesejahteraan pendidik menjadi bagian penting dari peningkatan SDM Pondok Pesantren. Pendidik atau pengajar merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan setiap usaha pendidikan. Untuk itu kesejahteraan pendidik menjadi perlu ddiatur secara bijak di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo.

Pemimpin sudah mengusahakan pendidik bekerja dan mengajar sesuai dengan kemampuannya. Namun demikian aspek lain yang perlu diperhatikan adalah kepribadian pemimpin yang bisa dicontoh dalam menggerakkan pendidik bekerja sesuai tujuan. Mengenai kepribadian pemimpin pondok pesantren, AS, pendidik mengatakan dalam kesehardiannya memimpin Pondok Pesantren Babusslam Kabupaten Tebo ini pemimpin pondok pesantren bersikap familier, tidak pernah membatasi hubungan dengan bawahan, serta tidak pernah marah. Pemimpin pondok pesantren sering memotivasi bawahan dalam bekerja. Sikap pemimpin tersebut membuat kami menaruh hormat pada beliau.³⁰⁹ Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa kepribadian

³⁰⁸ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo, tanggal, tanggal 4 Mei 2023

³⁰⁹ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo, tanggal, tanggal 4 Mei 2023

seorang pemimpin akan berpengaruh pada peningkatan SDM Pondok Pesantren.

Kerja sama dan komunikasi antara pendidik dan personil pondok pesantren lainnya juga didorong dan dibangun oleh pemimpin pondok pesantren, MB, wakil Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo mengatakan selama hubungan kerja antara personil terjalin dengan baik. Semua pihak menjalankan tugas sesuai dengan porsi dan tanggung jawab masing-masing. Apabila terjadi konflik pemimpin pondok pesantren bersikap sebagai meddiator yang menjembatani penyelesaiannya konflik.

Penelitian lebih mendalam melalui wawancara diperoleh gambaran yang lebih jelas tentang profesionalitas pemimpin pondok pesantren. Seluruh komponen pondok pesantren seperti pendidik dan tenaga kependidikan, komite dan beberapa wali murid mengatakan pemimpin pondok pesantren selalu melakukan musyawarah untuk membuat sebuah keputusan, pemimpin pondok pesantren berusaha melibatkan berbagai pihak yang kompeten untuk membahas suatu masalah, Pemimpin pondok pesantren memandang santri adalah komponen penting yang diperhatikan dalam mengambil keputusan meski tidak ikut musyawarah.³¹⁰

Keadaan ini menjadi tugas pemimpin untuk mendorong peningkatan SDM Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo. Kegiatan kerja sama dengan pendidik lainnya berguna untuk mencari solusi pemecahan masalah peningkatan SDM Pondok Pesantren. Saat diobservasi mengenai kerja sama menyangkut hal ini maka terlihat pendidik sering melakukan diskusi tentang permasalahan kerja di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo. Hal ini meliputi diskusi tentang beragam meddia ajar,

³¹⁰ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten tebo, tanggal, 4 Mei 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

inovasi pembelajaran, sumber buku pelajaran dan kdiat menghadapi beragam kenakalan santri di kelas.³¹¹

Kerja sama yang intensif dilakukan pendidik dengan pendidik lainnya bisa memberikan gagasan baru bagi pelaksanaan evaluasi hasil belajar, karena adanya pola saling mendukung antara dua pihak yang berkepentingan dalam pembelajaran. Wawancara dengan, wakil pemimpin Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo yang mengatakan berbagai permasalahan yang timbul dalam mengajar selalu diselesaikan melalui rapat berkala dengan majelis pendidik yang diselenggarakan setiap 1 bulan sekali, diskusi dengan pendidik setiap pendidik dan lain sebagainya. Melalui upaya ini, pendidik bisa menuangkan gagasan yang bisa meningkatkan belajar santri.³¹²

Kerja sama bisa tumbuh antarpendidik jika pemimpin pondok pesantren senantdiasa memberikan motivasi bimbingan serta menegakkan disiplin dan memberikan teguran kepada para pendidik untuk gdiat mengikuti aktivitas diskusi sejawat yang dipandang bermanfaat dan mampu membantu terwujudnya tujuan Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo.

4. Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi

Kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi sebagai berikut:

a. Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi

Pertama, kepemimpinan pada perencanaan. Merencanakan, dalam arti pemimpin pondok pesantren benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang dilakukan yang berorientasi kepada pelaksanaan masa mendatang. Terkait hal itu, maka wawancara peneliti dengan pemimpin Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi berinisial AS mengatakan bahwa: “Setiap usaha

³¹¹ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo, tanggal, 4 Mei 2023

³¹² Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo, tanggal 4 Mei 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

yang saya lakukan untuk pondok pesantren ini dimulai dengan rencana, meskipun rencananya masih sangat umum sekali, misalnya rencana membangun pondok pesantren, merekrut pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik yang berkemampuan agamanya baik, merekrutmen santri dari luar Kota Jambi, bahkan pernah sampai ke Provinsi Riau saat bulan puasa dilakukan dalam bentuk safari Ramadhan.”³¹³

Proses perencanaan dalam sebuah lembaga pendidikan umumnya dilaksanakan dalam berbagai tingkatan rencana, mulai dari visi hingga program kerja. Visi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi sendiri adalah: *Untuk Mencapai Prestasi Unggulan Sesuai dengan Tekad dari Pondok Pesantren Al-Jauharen Juga Amanat Masyarakat*.³¹⁴

Berdasarkan visi yang ada bisa dipahami bahwa rencana yang disusun oleh Pondok Pesantren Al-Jauharen sangat mengedepankan amanat masyarakat, visi yang ada mengikuti keinginan, hasrat, kebutuhan, pemikiran dan bantuan masyarakat, terutama masyarakat di Seberang Kota Jambi.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan pemimpin pondok pesantren Al-Jauharen berinisial AM di kediamannya di Kelurahan Tanjung Johor, beliau menjelaskan bahwa: “Pondok Pesantren Al-Jauharen memiliki riwayat yang panjang sebagai lembaga pendidikan agama Islam kebanggaan masyarakat seberang yang pernah ddiasuh sejumlah Tuan Guru dan tenaga kependidikan-Tuan Guru karismatik dan dihormati di Jambi, namun tidak lepas dari kevakuman pada akhir tahun 1989 mengalami kevakuman (tidak berjalan sebagaimana mestinya) dan pada tahun 2003 kembali aktif atas dukungan masyarakat. Sampai saat ini masih bisa bertahan di bawah kepemimpinan saya.”³¹⁵

³¹³ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 14 Mei 2023.

³¹⁴ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi Tahun 2023

³¹⁵ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal,14 Mei 2023.

Berdasarkan keterangan ini, maka dapat diketahui bahwa pada visi disebutkan kata “tekad”, dan ini juga yang sampai saat ini masih implementasikan pada berbagai fungsi-fungsi manajerial pondok, misalnya bertekad mempertahankan pola pendidikan sekarang yang mengadopsi sistem madrasah atau sekolah formal (khalafiah) sebagai bentuk lain dari sistem pondok pesantren salafiah seperti pondok pesantren Sa’addatudda’arein. Bahkan menurut AH, wakil pemimpin pondok mengatakan bahwa: Tekad yang kuat juga akan direncanakan untuk membangun perpendidik dan tenaga kependidikan tinggi di pondok ini, meskipun saat ini (untuk 3 tahun ini) masih memantapkan keberadaan Madrasah Aliyahnya dulu seperti memastikan penerimaan jumlah santrinya tetap normal bahkan meningkat.”³¹⁶

Observasi penulis mengenai program kerja kiai dalam pengelolaan SDM Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren menemukan bahwa kegiatan dan program kerja terdapat kegiatan pengelolaan SDM, mulai dari merencanakan, perekrutan, pemberian tugas sesuai dengan keahlian, dan evaluasi selama masa uji coba SDM yang baru di terima.³¹⁷

Berdasarkan observasi penulis juga menemukan bahwa AM, sebagai pemimpin Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi memiliki otoritas mutlak dan selama ini sudah merencanakan agar pendidik agar bisa bekerja secara profesional. Hal ini disosialisasikan melalui rapat pondok bersama pendidik dan tenaga kependidikan. Melalui rapat pondok tersebut, pemimpin pondok pesantren menyampaikannya secara lisan mengenai rencana pengelolaan SDM Pondok Pesantren. Melihat daftar dan hasil konfirmasi beberapa pendidik dan tenaga kependidikan, pegawai, dan pihak yayasan terdapat upaya penyusunan program kegadatan terjadi pada awal tahun ajaran baru, sedangkan ketika penulis berada di lokasi akhir semester ganjil dan

³¹⁶ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 14 Mei 2023.

³¹⁷ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 14 Mei 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

awal semester genap juga ada rapat evaluasi program dan rapat persiapan mengawali semester genap.³¹⁸

Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa tugas pemimpin pondok pesantren melakukan pengelolaan SDM Pondok Pesantren dengan membuat rencana yang disosialisasikan melalui rapat pondok bersama pendidik dan tenaga kependidikan. Pengelolaan SDM Pondok Pesantren juga dibarengi dengan kemampuan menjabarkan visi kiai di pondok sebagai rencana strategis pondok. Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan terhadap pemimpin pondok pesantren berinisial AS diperoleh keterangan bahwa setiap komponen hanya menjalankan tugas masing-masing sesuai dengan rencana kerja yang ada.

Mereka tidak memahami pola dan hubungan kerja secara utuh dan bekerja sesuai visi. Namun demikian mereka mengetahui dengan siapa mereka harus berhubungan dan bagaimana hubungan itu dilaksanakan, dan dalam konteks hubungan SDM Pondok Pesantren dengan pemimpin pondok pesantren mereka menjalankan tugasnya dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pemimpin pondok pesantren khususnya yang berkenaan dengan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan.³¹⁹

Visi dan misi dijabarkan dalam program kerja. Wawancara dengan RF wakil pemimpin Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi di mana mengatakan telah ada rencana pengelolaan SDM Pondok Pesantren sebagai bagian dari pengelolaan Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, apalagi pondok ini memiliki rencana mendirikan Perpendidik dan tenaga kependidikan Tinggi Al-Jauharen Kota Jambi di masa mendatang. Upaya Pengelolaan SDM Pondok Pesantren dengan memperhatikan kompetensi, disiplin kerja, kesejahteraan pendidik dan pelatihan pendidik dan tenaga kependidikan.

³¹⁸ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 14 Mei 2023.

³¹⁹ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 14 Mei 2023.

Hal ini merupakan kebutuhan masa depan, untuk mempersiapkan masa depan yang baik ataupun untuk mencegah hambatan-hambatan dari rintangan-rintangan guna mengatasi persoalan-persoalan yang akan timbul. Pengelolaan pendidik di pondok ini merupakan prakarsa dari dalam, yaitu suatu *planning* yang dibuat akibat dari inisiatif atau usul-usul atau saran-saran dari sejumlah pendidik dan tenaga kependidikan, di samping juga prakarsa dari kiai AS dan masyarakat Kelurahan Tanjung Johor.³²⁰

Dalam rangka menjalankan perannya sebagai pemimpin kepala Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi sebagaimana dikatakan di atas telah membuat program-program kegiatan dalam pengelolaan SDM Pondok Pesantren. Baik itu berupa pelatihan-pelatihan yang diadakan Kantor Wilayah Kementerian Agama Kota Jambi. Dalam wawancara dengan wakil pemimpin pondok pesantren berinsial ID mengatakan bahwa "Kami dari pihak pondok telah berupaya meningkatkan sumber daya manusia (SDM) dalam rangka peningkatan profesionalitas kerja. Kami membuat program tahunan dengan merekrut, menempatkan, memotivasi, dan memimpin pendidik dalam bekerja serta menilai kinerja pendidik dan tenaga kependidikan."³²¹

Hal senada juga dikatakan oleh , salah seorang SDM di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi yang mengatakan bahwa pemimpin pondok menetapkan rencana umum Pengelolaan SDM Pondok Pesantren. Baik itu berbentuk penataran maupun pelatihan dan kami mendukung program tersebut."³²² Dari pengamatan di lapangan menemukan bahwa kegiatan pemimpin pondok pesantren membuat rencana umum guna pengelolaan SDM Pondok Pesantren. Rencana peningkatan tersebut sangat dibutuhkan

³²⁰ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 14 Mei 2023.

³²¹ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 14 Mei 2023.

³²² Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 14 Mei 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

pendidik dan tenaga kependidikan, meskipun hanya disampaikan lisan oleh Kiai AS.³²³

SH, salah satu informan memberikan keterangan bahwa saya menyusun program yang berkaitan dengan SDM di pondok pesantren saya dengan berbagai macam langkah ddiantaranya adalah menginventarisir sumber daya yang ada serta mengupayakan sumber daya yang belum ada, selanjutnya membuat kriteria-kriteria terhadap sumber daya yang akan diperlukan, yang kemudian akan mengadakan perekrutan diutamakan mengambil sumber daya sekitar pesantren keluarga pesantren dan sesuai kompetensi. ketika menyusun program kegiatan dan sumber daya manusia saya juga memetakan kebutuhan dengan kekuatan finansial pada lembaga saya.³²⁴

Lebih lanjut juga dijelaskan oleh RF, bahwa landasan saya dalam menyusun program kegiatan yang berkaitan dengan SDM di pesantren saya yakni: *pertama* berpedoman pada program-program yang telah dilakukan yang *kedua* mencari skala prioritas terhadap program yang dibutuhkan yang *ketiga* mempertimbangkan aspek kemaslahatan dan keberdayagunaan serta kekuatan keuangan.³²⁵

Perencanaan sangat urgen dibuat dalam perencanaan dan menurut keterangan Kiai AM bahwa sangat penting menyusun dan memetakan kebutuhan dan hal-hal yang terkait SDM untuk skala prioritas sebagai program jangka pendek jangka menengah jangka panjang. Sehingga SDM yang ada bisa diberdayakan terutama dalam kegiatan kegiatan diprogramkan oleh pondok pesantren.³²⁶

SDM dikelola dengan mempertimbangkan skala prioritas, maka dijelaskan mengenai hal ini oleh RF bahwa penyusunan program SDM berdasarkan skala prioritas dengan anggapan bahwa kegiatan terutama proses KBM dan proses penunjang lainnya semuanya

³²³ Observasi, 14 Mei 2023

³²⁴ SH. Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 14 Mei 2023.

³²⁵ RF. Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 17 Mei 2023.

³²⁶ AM. Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 17 Mei 2023.

melibatkan dan membutuhkan sumber daya manusia baik itu pendidik ataupun tenaga kependidikan yang diberdayakan pondok pesantren kami.³²⁷

Menurut RF bahwa penyusunan program SDM di lembaga kami melibatkan dan saya delegasikan kepada wakil saya kepala lembaga pendidikan di bawah naungan Pesantren kami serta beberapa pendidik dan tenaga kependidikan yang telah berkompeten terutama ketika menyusun program-program baik itu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.³²⁸

Kemudian MS juga menjelaskan bahwa setiap akhir tahun akhir semester kami mengadakan tempat atau musyawarah terutama dalam menyusun program-program yang akan datang dengan berpedoman program yang telah dilakukan baik itu yang ketercapaiannya minimum atau mencapai tujuan itu untuk dijadikan pengembangan.³²⁹ Disambung oleh bahwa saat menyusun program yang berkaitan dengan SDM kami juga memperhatikan kapasitas dan kekuatan anggaran yang dimiliki oleh pondok pesantren.³³⁰

Kemudian FR juga menambahkan keterangan pimpinan lainnya bahwa Penyusunan program dalam pengelolaan SDM disusun secara bersama-sama dan melibatkan unsur-unsur yang ada di pondok pesantren kami.³³¹ Dan RF mengatakan juga bahwa rekrutmen SDM baik itu dari unsur pendidik seperti pendidik atau Ustadz ustadzah musyrif dan atau tenaga kependidikan seperti pramusaji operator, petugas keamanan, petugas kebersihan, petugas dapur umum, petugas laundry, petugas unit usaha kesemuanya itu kami terima melalui proses dengan melihat latar belakang pendidikan berupa ijazah

³²⁷ RF Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 17 Mei 2023.

³²⁸ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal,17 Mei 2023.

³²⁹ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal,17 Mei 2023.

³³⁰ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal,17 Mei 2023.

³³¹ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal,17 Mei 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

dan kompetensi yang dia miliki. untuk selanjutnya Bila kami ragu maka akan kami adakan wawancara dan tes kemampuan.³³²

Berdasarkan temuan di atas dapat diketahui bahwa pemimpin Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi sudah berusaha menyusun rencana pondok sesuai dengan misi yang ada. Pemimpin merencanakan pengembangan pondok selalu melihat dan memperhatikan visi dan misi pondok serta mengacu pada perkembangan Islam saat ini.

Kedua, Kepemimpinan dalam Pengorganisasian. Struktur organisasi sangat diperlukan dalam penyelenggaraan proses pendidikan dan pembelajaran di pondok pesantren. Di dalam struktur organisasi, pemimpin pondok pesantren dibantu para staf yang terdiri dari wakil pemimpin pondok pesantren, tata usaha, wali kelas dan majelis pendidik sebagai unsur pelaksana yang bertugas mendidik dan mengajar. Dari struktur tersebut tergambarlah fungsinya masing-masing.

Observasi peneliti untuk mendapatkan informasi distribusi SDM Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren dalam tugasnya sesuai prinsip *the right man and right place* menemukan bahwa pengelompokkan sesuai dengan kompetensi SDM sudah ada dan menjadi kebaiaan bagi SDM yang baru di terima dengan melihat latar belakang dan kemampuan ketika wawancara. Ijazah merupakan point administrasi ketika perekrutan selanjutnya diadakan tes seperti baca kitab, wawancara kemampuan jika penerimaan pendidik keagamaan. Jika pendidik bidang studi umum mak juga diwawancara sepeutra pengetahun umum yang di butuhkan dengan melihat akhlak dan perilaku baik pendidik atau tenaga kependidikan.³³³

Menurut AH bahwa Pengorganisasian dan penempatan SDM baik itu dari unsur pendidik seperti pendidik atau Ustadz ustadzah musyrif

³³² Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 17 Mei 2023.

³³³ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi tanggal 1 Juni 2023

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

dan atau tenaga kependidikan seperti pramusaji operator, petugas keamanan, petugas kebersihan, petugas dapur umum, petugas laundry, petugas unit usaha kesemuanya itu kami terima melalui proses dengan melihat latar belakang pendidikan berupa ijazah dan kompetensi yang dia miliki. untuk selanjutnya Bila kami ragu maka akan kami adakan wawancara dan tes kemampuan.³³⁴

Menurut RF bahwa penempatan SDM pondok pesantren kami tentunya mempertimbangkan aspek kemampuan dan kebutuhan yang tepat sehingga akan sesuai hasil yang diinginkan walaupun dalam pelaksanaannya ada beberapa sumber daya yang ada merangkap jabatan seperti seorang pendidik yang menjabat sebagai operator komputer, itu semua karena pertimbangan keuangan dan efisiensi.³³⁵

Kemudian menurut RF bahwa pengorganisasian SDM pondok pesantren kami tentunya mempertimbangkan spek kemampuan dan kebutuhan yang tepat sehingga akan sesuai hasil yang diinginkan walaupun dalam pelaksanaannya ada beberapa sumber daya yang ada merangkap jabatan seperti seorang pendidik yang menjabat sebagai operator komputer, itu semua karena pertimbangan keuangan dan efektif.³³⁶

Pemimpin pondok pesantren dalam menjalankan tugas selalu dimonitor kepala Kementerian Agama Kota Jambi, melalui pengawas. Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, seperti halnya lembaga pendidikan lainnya, juga memiliki struktur organisasi yang berguna untuk mengatur kelancaran proses pembelajaran. Lembaga tertinggi dalam organisasi Pondok Pesantrendialah yayasan pondok, bertanggung jawab atas segala pelaksanaan dan perkembangan dan pendidikan dan pengajaran di Pondok ini untuk tugas dan kewajiban kesehardian amanat ini dijalankan oleh pemimpin pondok. Pemimpin

³³⁴ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi tanggal 1 Juni 2023.

³³⁵ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi tanggal 1 juni 2023.

³³⁶ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi tanggal 1 juni 2023.

pondok merupakan badan eksekutif yang dipilih oleh yayasan Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, dengan demikian pemimpin adalah mandataris Yayasan yang mendapat amanah untuk menjalankan keputusan-keputusan dan bertanggung jawab kepada Yayasan.

Pengorganisasian kerja dilakukan pemimpin Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi menempatkan semua pendidik yang ada dan terbatas untuk bekerja sesuai kompetensinya. Wawancara dengan AH, wakil pemimpin pondok pesantren menjelaskan bahwa: “Supaya mampu mengerjakan tugas kerja yang sesuai harapan pondok, maka di awal tahun bdiasanya ddiadakan rapat mengenai kesanggupan mengajar dan honor yang diterima setiap bulan sesuai Tupoksinya. Pendidik yang bekerja diutamakan yang sudah lama mengabdikan di pondok ini.”³³⁷

Pemimpin pondok mendorong pendidik bekerja sesuai dengan tugasnya setelah pendidik diberikan tugas pokok dan fungsinya. Berikut tugas pendidik di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, yaitu: melaksanakan pengajaran seperti program tahunan/semester, program satuan pengajaran (satuan pembelajaran), program rencana pengajaran (RP), program mingguan pendidik dan lembar kegiatan santri. Pendidik melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan peniladiah belajar, ualangan hardian, semesteran/tahunan, melaksanakan analisis hasil ulangan hardian. Pendidik melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, mengisi daftar nilai santri serta melaksanakan kegiatan membimbing pendidik dalam kegiatan proses belajar mengajar.

Pendidik membuat alat pelajaran/alat peraga, menciptakan karya seni, mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum, melaksanakan tugas tertentu di pondok dan mengadakan pengembangan bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya.

³³⁷ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi tanggal 1 juni 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

Pendidik menyediakan administrasi kelas yang meliputi papan absensi santri, daftar pelajaran kelas, daftar piket kelas, buku kegiatan pembelajaran/buku kelas dan pendidik membuat daftar kumpulan nilai santri (legger), pembuatan catatan khusus tentang santri, pencatatan mutasi santri, penyusunan buku laporan peniladiah hasil belajar dan pembagdian buku laporan peniladiah hasil belajar.³³⁸

Pemimpin pondok pesantren telah membagi tugas untuk pendidik di pondok pesantren. Pemimpin pondok pesantren juga berusaha memberikan contoh dalam melaksanakan tugas yang terbaik yang bisa diberikan dalam mengelola pondok.

Ketiga, Kepemimpinan pada penggerakan. Kepemimpinan bagdian dari perwujudan kepemimpinan kiai pondok. Aktivitas kiai untuk menggerakkan SDM Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren bekerja menemukan bahwa adanya program dan upaya yang dilakukan oleh kiai dan Pengelolaan SDM di lingkungan Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi (internal) dan ataupun lingkungan luar Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi (eksternal). Upaya menggerakkan SDM internal terlihat dari kegiatan rapat/musyawaharah rutin yang melibatkan seluruh SDM internal, selanjutnya adanya upaya kiai menghimpun tokoh masyarakat, orang tua santri dan alumni dalam sebuah kegiatan. Terlihat saat penulis menyaksikan tabligh akbar yang di gelar secara umum.³³⁹

Mengenai pelaksanaan tugas pemimpin selama ini, berikut wawancara dengan AZ, salah satu pendidik mengatakan bahwa pemimpin pondok pesantren memiliki peran yang besar dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin untuk mendorong seluruh warga pondok bekerja sesuai tugasnya masing-masing, meskipun tugas operasional sehari-hari banyak diwajibkan kepada wakil

³³⁸ Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2023.

³³⁹ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 1 Juni 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

pemimpin. Kepemimpinan dilakukan terhadap SDM, biaya, sarana dan prasarana, teknologi dan informasi.³⁴⁰

Pemimpin pondok pesantren memiliki otoritas tertinggi dalam kepemimpinan pondok pesantren yang harus berusaha mempengaruhi, mendorong, membimbing, dan mengarahkan dan menggerakkan personil yang ada di pondok pesantren untuk bekerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses penggerakan dan mengarahkan merupakan kegiatan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis.

Alat pemotivasian kerja SDM Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi berdasarkan pengamatan penulis selama berada di lokasi penelitian ada beberapa media kiai dalam memberikan motivasi terhadap SDM yang ada di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, diantaranya: 1) memberikan kelonggaran SDm bila melanjutkan studi atau kepelatihan lainnya dalam rangka meningkatkan kompetensi 2) mengupayakan hasil tambahan melalui usaha bersama yang di kelola oleh Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi dan berdampak pada SDM yang ada seperti ada bonus atau gaji tambahan.³⁴¹

SDM pesantren juga membutuhkan pemberdayaan dalam bekerja. Bekerja secara mandiri dengan kepercayaan yang penuh dari kiai. Mengenai wadah pemberdayaan SDM Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren menemukan bahwa SDM internal dan eksternal meliputi: 1) memberikan tugas sesuai kompetensi setelah di lihat ijazah dan di tes 2) melalui rapat atau musyawarah setiap lembaga dan setiap kegiatan seperti pembentukan kepatiduan, sedangkan internalnya 3) membuat struktur komite smadrasah setiap tingkatannya MTs dan MA,

³⁴⁰ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 1 Juni 2023.

³⁴¹ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 1 Juni 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

4) memelopori terbentuknya organisasi alumni dan keluarga besar Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi.³⁴²

Kemudian kiai juga memastikan SDM pesantren bekerja dengan administrasi yang tertib. Mengenai hal ini, maka pengamatan peneliti menemukan terdapat pengelolaan SDM berdasarkan SATMINKAL (satuan Administrasi pangkal) menurut lembaga-lebaga di bawah naungan Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren. Terlihat data masing-masing pendidik pada maf filing kabinet yang tersusun dirak masing masing lembaga, laporan bulanan lembaga sudah berjalan dengan baik, dan sistem kompensasi berdasar jam pelajaran dan tunjangan jabatan.³⁴³

Di suatu pondok pesantren seorang pemimpin pondok pesantren sebagai penggerak, yakni usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada para bawahannya dengan jalan mengarahkan dan memberikan petunjuk agar mereka mau melaksanakan tugasnya dengan baik menuju tercapainya tujuan yang telah ditentukan bersama.

Keempat, kepemimpinan pada Pengawasan/Pengontrolan.

Pengawasan/Pengontrolan merupakan salah satu kegiatan atau aktivitas pembinaan yang direncanakan pemimpin Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi untuk membantu para bawahan, seperti pendidik dan staf dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif untuk membantu pendidik dalam mengembangkan kemampuan para pendidik mengelola proses belajar mengajar demi tercapainya tujuan pendidikan. Supervisi memiliki kedudukan sentral dalam upaya pembinaan dan pengembangan kegiatan kerja sama dalam suatu organisasi, dewasa ini telah dipelajari secara ilmiah. Lembaga pendidikan sebagai salah satu bentuk organisasi tentunya tidak dapat melepaskan diri dari kegiatan supervisi.

³⁴² Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 1 Juni 2023.

³⁴³ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 1 juni 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

Pelaksanaan supervisi yang dilakukan pemimpin pondok pesantren maupun yang dilakukan oleh pengawas pendidikan dari Kanwil Kementerian Agama Kota Jambi sudah berjalan. Meskipun pemimpin pondok pesantren tidak pernah mensupervisi kelas, namun tugas tersebut diberikan kepada wakil pemimpin pondok pesantren.³⁴⁴

Peningkatan kualitas pendidikan mutlak dilakukan oleh pemimpin pondok pesantren sebagai agen perubahan SDM melalui kegiatan pembenahan kepemimpinan pondok pesantren dengan wadah pembinaan ketenagaan serta sistem lainnya. Kemajuan pondok pesantren sangat ditentukan oleh sejauh mana tingkat kemajuan kepemimpinan pemimpin pondok pesantren di dalam melaksanakan Pengawasan/Pengontrolan.

Aktivitas kiai melakukan Pengawasan/Pengontrolan terhadap kerja SDM Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi berdasarkan pengamatan selama di lokasi penelitian menemukan bahwa kiai bersama wakilnya melakukan Pengawasan/Pengontrolan ada bawahannya seperti ustadz dan ustadzah pegawai dan staf administrasi semuanya sampai pada petugas keamanan pramusaji dilakukan Pengawasan/Pengontrolan pekerjaan. wakill mudir bidang kurikulum melakukan pengontrolan absensi kegiatan belajar mengajar (KBM) terhadap ustad/ustazah, petugas kebersihan, petugas keamanan, dan operator.³⁴⁵

Observasi lebih lanjut selama beberapa waktu dilokasi penelitian menemukan bahwa pimpinan melakukan pengawsan dan mendelegasikan tugas pengawsan terutama teknik dilapangan, pimpinan menerima laporan dari masing-masing wakil dan atau kepala madrasah di bawah naungan Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi.³⁴⁶

³⁴⁴ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 1 Juni 2023.

³⁴⁵ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 7 Juni 2023.

³⁴⁶ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 7 Juni 2023

Pengawasan/Pengontrolan merupakan tindak lanjut dari kegiatan pelaksanaan yang nanti diakhiri evaluasi. Pengawasan/Pengontrolan dilakukan agar perencanaan yang telah disusun bisa dilaksanakan pendidik dengan baik. Pengawasan/Pengontrolan ini dilakukan sejak perencanaan direalisasikan hingga selesai dilaksanakan. Mengenai Pengawasan/Pengontrolan, pemimpin Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi berinisial AH mengatakan bahwa Pengawasan/Pengontrolan dalam rangka profesionalitas pendidik dilakukan wakil pemimpin pondok pesantren. Pengawasan/Pengontrolan ini dimaksudkan untuk melihat efektivitas dan efesiensi kerja pendidik dalam mengajar sesuai dengan realisasi kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan.³⁴⁷

Pengamatan penulis di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi di mana Pengawasan/Pengontrolan dilakukan terhadap kegiatan realisasi program mengajar, pelatihan, rapat pendidik dan tenaga kependidikan, pendidikan dan sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan, pembuatan silabus dan proses pembelajaran. Pemimpin pondok pesantren melakukan Pengawasan/Pengontrolan dan evaluasi penanganan masalah pendidik masih tidak terjadwal.³⁴⁸

Hasil Pengawasan/Pengontrolan merupakan hal yang penting bagi pengembangan SDM Pondok Pesantren. Mengenai hal ini dijelaskan pemimpin pondok pesantren berinisial AM mengatakan bahwa bagi pendidik masih kesulitan menyusun perangkat mengajar. Pengawasan/Pengontrolan bdiasanya dikaitkan dengan SDM Pondok Pesantren menyusun perangkat mengajar.³⁴⁹

Pengawasan/Pengontrolan dan evaluasi ditingkatkan pada pendidik yang belum sertifikasi dan memiliki motivasi kerja yang rendah dalam menyelesaikan tugas-tugas mengajarnya di pondok pesantren.

³⁴⁷ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 7 Juni 2023.

³⁴⁸ Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 7 Juni 2023

³⁴⁹ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 7 juni 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Masih wawancara dengan AH, yang mengatakan bahwa memang Pengawasan/Pengontrolan tidak terdapat secara sistematis, dalam arti tidak tertulis, pemimpin pondok pesantren guna mengaitkan daftar peniladlan SDM Pondok Pesantren yang mencakup, prestasi, keseddian, kejujuran, dan lain-lain.³⁵⁰

Wawancara di atas menjelaskan bahwa Pengawasan atau Pengontrolan telah dilakukan oleh pemimpin pondok pesantren akhir tahun pelajaran pada waktu-waktu tertentu yang telah ditetapkan. Permasalahan pengelolaan SDM Pondok Pesantren salah satunya adalah kurangnya usaha pengembangan diri yang ditawarkan pemimpin. Hal ini tergambar dari wawancara dengan K, salah seorang pendidik dan tenaga kependidikan: "Pengawasan/Pengontrolan terhadap kerja pendidik yang dilakukan pemimpin pondok pesantren belum terjadwal."³⁵¹ Wawancara ini menjelaskan bahwa Pengawasan/Pengontrolan terhadap kerja pendidik yang dilakukan pemimpin pondok pesantren belum terjadwaldan hasil Pengawasan/Pengontrolan belum ditindaklanjuti dalam bentuk pengelolaan SDM Pondok Pesantren, seperti *workshop*, seminar dan pelatihan.

b. Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari

Pertama, Kepemimpinan pada Perencanaan. Pemimpin pondok pesantren memiliki peran yang besar dalam melaksanakan tugasnya sebagai manajer untuk melaksanakan rencana penataan yang baik bagi kelangsungan pondok pesantrennya. pemimpin pondok pesantren merencanakan ketentuan kerja melalui rapat dengan pendidik dan tenaga kependidikan. Berdasarkan observasi penulis, di mana tugas pemimpin pondok pesantren tidak sering melakukan rapat berkaitan dengan rencana kegiatan pondok pesantren, hanya saja jika hal itu sudah sangat penting, maka rapat selalu di bawahi langsung pemimpin

³⁵⁰ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 7 Juni 2023.

³⁵¹ Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 7 juni 2023.

pondok pesantren misalnya membahas rencana pembangunan gedung, daya tampung kelas bagi santri, pelimpahan wewenang kepada wakil pondok.³⁵²

Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa tugas pemimpin pondok pesantren melakukan rencana dan terlibat penuh dan sentral dalam menyusun program kerja pondok, meskipun kehadirannya tidak secara penuh di lokasi.

Program kerja kiai dalam pengelolaan SDM pondok pesantren di mana observasi peneliti menemukan bahwa kegiatan dan program kerja terdapat kegiatan pengelolaan SDM, mulai dari merencanakan, perekrutan, pemberdian tugas sesuai dengan keahlian, dan evaluasi selama masa uji coba SDM yang baru diterima di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari.³⁵³

Wawancara dengan AH, pimpinan menjelaskan bahwa penerimaan tenaga pendidik dan atau tenaga kependidikan di lembaga kami memperhatikan ijazah dan latar belakang pendidikannya diutamakan berlatar pendidikan pesantren, jika ada yang belum pas maka kami akan tes dan lihat kinerja 1 atau 2 bulan pertama, jika sesuai harapan maka akan kami pakai jika tidak maka tidak kami tetapkan SK pengangkatan.³⁵⁴

Kegiatan pondok pesantren dapat berjalan dan mencapai sasaran yang diinginkan, maka program perencanaan disusun secara benar dengan mempertimbangkan berbagai aspek termasuk kondisi waktu yang tepat. Wawancara dengan HA, wakil pimpinan bahwa: semua SDM, biaya, sarana dan prasarana, teknologi dan informasi dikelola bersama antara pemimpin dan wakil. Pemimpin pondok menjelaskan rencana-rencana melalui rapat disampaikan secara lisan, dan

³⁵² Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 10 Juni 2023

³⁵³ Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 10 Juni 2023.

³⁵⁴ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 10 Juni 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

didokumentasikan melalui notulen rapat. Garis-garis besar rencana sudah ada, dan realisasinya diserahkan ke pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik dan tenaga kependidikan.³⁵⁵

Wawancara dengan MS, salah seorang pendidik menjelaskan bahwa Setiap 1 bulan sekali di adakan rapat koorddianasi antara pendidik dan tenaga kependidikan Yayasan, Dewan Asatidz (Pendidik dan tenaga kependidikan), dan pegawai pondok Pesantren. Baik Pendidik Umum maupun Pendidik Salafiyah. Yang di bahas dalam rapat adalah salah satunya menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam 1 bulan tersebut.³⁵⁶

Manajemen pemimpin pondok pesantren terhadap SDM Pondok Pesantren agar dapat terlaksana dengan baik. Tanpa perencanaan dan pelaksanaan yang matang maka suatu kegiatan tentu bisa mengalami hambatan yang mengakibatkan kegagalan. Merencanakan sesuatu kegiatan merupakan tindakan awal sebagai pengakuan bahwa suatu pekerjaan tidak semata-mata ditentukan sendiri keberhasilannya, namun banyak faktor lain yang harus dipersiapkan untuk mendukung keberhasilan tersebut, perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk melaksanakan pada suatu priode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Pondok Pesantren Fathurrahman memiliki Visi mewujudkan generasi penerus bangsa, yang beragama, beriman dan bertaqwa, mengamalkan ajaran-ajaran agama secara menyeluruh. Serta merealisasikan Pancasila dalam kehidupan sehari-hari. Untuk mewujudkan visi tersebut, Pondok Pesantren Fathurrahman memiliki misi sebagai berikut:

- a. Dengan sarana dan dana yang memadai (Asrama dan tempat ibadah serta ruangbelajar yang cukup) memfasilitasi dan

³⁵⁵ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 10 Juni 2023

³⁵⁶ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 10 juni 2023.

mendukung seluruh kegiatan bagi santri dan masyarakat sekitar.

- b. Mendidik santri agar menjadi manusia berguna, mengamalkan seluruh ajaran agama, dan berbudi pekerti mulia, serta peka terhadap perubahan zaman.³⁵⁷

Tujuan didirikannya Pondok Pesantren Fathurrahman yaitu:

- a. Sebagai sarana untuk menampung santri yang kurang mampu di dalam menempuh jenjang pendidikan.
- b. Untuk memfasilitasi kegiatan-kegiatan bernilai sosial di seluruh masyarakat.
- c. Untuk mendidik santri menjadi terampil dan siap diterjunkan di dalam masyarakat.³⁵⁸

Sasaran yang ingin dicapai dengan berdirinya Pondok Pesantren Fathurrahman adalah dapat terlaksananya seluruh kegiatan, baik di dalam pendidikan, dan keagamaan yang pada akhirnya berdampak positif pada

- a. Terciptanya santri yang berpendidikan, yang dapat mengamalkan ilmunya dan berakhlak mulia.
- b. Nilai kebersamaan akan dapat terjaga.
- c. Dengan kualitas moral generasi muda yang berilmu, maka Masa depan bangsa ini dapat diharapkan jauh lebih baik dari pada sekarang.³⁵⁹

Perencanaan dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren disusun dalam bentuk program kerja. Program merupakan pernyataan yang berisi kesimpulan dan beberapa alternatif pemecahan tantangan utama yang memiliki karakteristik yang saling mendukung, saling tergantung atau saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang sama.

³⁵⁷ Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari Kabupaten Batanghari, 2023.

³⁵⁸ Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari Kabupaten Batanghari, 2023.

³⁵⁹ Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari Kabupaten Batanghari, 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suttha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suttha Jambi

Program-program kerja rutin Pondok Pesantren Fathurrahman yang berkaitan langsung dengan masyarakat, di antaranya:

- a. Menampung dan membiayai seluruh kebutuhan hidup serta pendidikan bagi anak-anak yang kurangmampu.
- b. Pembinaan dan bimbingan Rohani bagi masyarakat dan penpendidik dan tenaga kependidikan pondok pesantren dalam program pengajian rutin 2x seminggu.
- c. Hubungan kemitraan dengan berbagai pihak guna dapat bersama-sama membangun dan mengembangkan Pondok Pesantren Fathurrahman.³⁶⁰

Program jangka panjang Pondok Pesantren Fathurrahman yaitu :

- a. Mendirikan Pondok Pesantren Khusus Salafiah di Desa Sengkati Kecamatan Mersam Kabupaten Batanghari yang akan dibangun secara bertahap.
- b. Membangun fasilitas Pondok Pesantren secara lengkap dan terpadu.
- c. Mengadakan rencana kerja sama pengelolaan pondok pesantren dengan pondok pesantren dari pulau Jawa dalam mengembangkan sistem pendidikan Islam terpadu yang mempunyai visi dan misi yang sama.
- d. Membangun kerja sama lokal dengan warga muslim di propinsi lain demi tegaknya sydiar Islam di mukabumi.
- e. Mengembangkan kawasan wisata rohani dengan kegiatan kerohanian bagi masyarakat muslim di Propinsi Jambi.
- f. Mendidik santriwan dan santriwati yang mandiri dan berdedikasi dan berguna bagi Agama, Nusa dan Bangsa.³⁶¹

Program kerja yang telahdijalankan selama ini adalah:

- a. Pembangunan 100% Masjid "FATHURRAHMAN".

³⁶⁰ Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, 2023.

³⁶¹ Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari Kabupaten Batanghari, 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suha Jambi

- b. Pembangunan beberapa Gedung Sekolah ,laboratorium ,perpustakaan dan Gedung Asrama.
- c. Pelaksanaan KBM formal dan nonformal bagi santriwan/I mulai Jam 7.30-
- d. 21.30 WIB di setiap harinya kecuali hari libur.
- e. Pengajian rutin mingguan dan bulanan bagi masyarakat dan pendidik dan tenaga kependidikan Pondok Pesantren, setiap malam Rabu dalam seminggu dan setiap Rabu Kliwon dalam sebulan.
- f. Perekrutan sebagian santri dari golongan anak yatim / piatu dan fakir miskin sesuai kapasitas, tempat, dan kemampuan yang ada melalui Panti Asuh Fathurrahman.
- g. Membuka Taman Pendidikan dan Baca Tulis Al-Qur'an, bagi anak-anak masyarakat sekitar Pondok Pesantren, yang saat ini berjumlah 20 anak, dengan tenaga pengajar sebanyak 6orang.³⁶²

Program kerja dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren disusun dalam bentuk program kerja. Program merupakan pernyataan yang berisi kesimpulan dan beberapa alternatif pemecahan tantangan utama yang memiliki karakteristik yang saling mendukung, saling tergantung atau saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang sama.

Program kerja Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari terkait pengelolaan SDM Pondok Pesantren menurut AR adalah pendidik mengajar sesuai dengan bidang dan jurusannya, kualifikasi pendidik S-1 atau D-IV; memberi pelatihan dan pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan; mendorong pendidik secara bertahap sesuai kuota untuk memiliki sertifikasi profesi pendidik dan tenaga kependidikan; memiliki kecukupan jumlah pendidik sesuai rasio Standar Pelayanan Minimal (SPM); mewujudkan suasana kerja yang nyaman dan harmonis; melaksanakan kode etik dan tata

³⁶² Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari Kabupaten Batanghari, 2023.

tertib pendidik dan tenaga kependidikan; serta rapat rutin dengan pendidik minimal 2 bulan sekali.³⁶³

Menerapkan keterampilan-keterampilan manajerial pondok pesantren salah satunya menyusun perencanaan dalam rangka pendayagunaan sumber daya pendidik secara optimal dengan cara mampu mengkoordinasikan pendidik dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran pondok pesantren dan mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi pendidik dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar pondok yang telah ditetapkan.

Menurut pemimpin Pondok berinisial MRJ bahwa rencana ini memudahkan terwujudnya visi dan misi serta tujuan pondok pesantren, untuk memberikan pedoman kepada pendidik dalam melaksanakan kegiatan kerja setiap tahunnya, memudahkan organisasi pondok pesantren dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan *job* dan tanggung jawabnya dan memudahkan dalam melaksanakan evaluasi keberhasilan selama jangka waktu satu tahun.³⁶⁴

Rencana ini merupakan wujud pelaksanaan peningkatan profesionalitas yang dilakukan pemimpin pondok pesantren. Berikut tata tertib yang dipatuhi semua warga pendidik di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari yaitu petugas/pendidik piket dan pendidik yang bekerja pada jam pertama diwajibkan hadir sebelum pelajaran dimulai; setiap hari menandatangani daftar hadir; pendidik yang terlambat hadir wajib memberitahu petugas piket; pada saat ada jam bekerja, pendidik dilarang keluar lokasi pondok pesantren, sehingga meninggalkan santri (tidak diberi pelajaran); dan apabila terpaksa keluar lokasi pondok pesantren sebagaimana disebutkan

³⁶³ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 Juni 2023.

³⁶⁴ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 Juni 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

pada poin 4 pendidik harus izin kepada pemimpin pondok pesantren dan memberi tugas pada santri.

Pemimpin pondok pesantren memahami bahwa SDM Pondok Pesantren di lingkungan pondok memberikan perspektif dan kerangka dasar untuk melihat, memahami, dan memecahkan berbagai problem yang terjadi di pondok. Sebagaimana dikemukakan oleh selaku pemimpin Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari bahwa untuk Pengelolaan SDM Pondok Pesantren dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dilakukan sebetulnya sosialisasi atau himbauan lisan secara kontinuitas dan fleksibel yang berisikan peraturan-peraturan kewajiban bagi pendidik dan tenaga kependidikan, ketika dalam bekerja maupun di luar lingkungan pondok. Selain itu juga berisi sistem pembinaan yang dilakukan (hukuman) bertujuan untuk memberikan informasi yang bermanfaat bagi pendidik ketika berada di lingkungan pondok.³⁶⁵

Berdasarkan hal tersebut dipahami bahwa seorang pemimpin pondok pesantren telah membuat suatu keputusan atau kebijakan lisan dan tertulis yang bersifat membangun dan kebijakan tersebut ditetapkan secara bersama dengan bawahan yang bertujuan agar setiap individu memiliki sifat tanggungjawab terhadap keputusan yang dilakukan oleh seseorang pemimpin, di mana tanggung jawab tersebut akan berdampak pada dirinya ketika berada di dunia maupun di akhirat.

Kedua, Kepemimpinan pada Pengorganisasian. Lembaga pendidikan formal sebagai penyelenggara organisasi kerja, diselenggarakan secara sistematis, terpimpin dan terarah, karena organisasi dilaksanakan untuk menciptakan proses serangkaian yang terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai organisasi kegiatan kerja maka untuk mencapai tujuan organisasi itu harus disusun sebagai tata laksana yang dapat melaksanakan tugasnya masing-masing baik

³⁶⁵ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 Juni 2023.



tujuan umum maupun tujuan khusus menurut jenis dan tingkatnya masing-masing.

Distribusi SDM pondok pesantren dalam tugasnya sesuai prinsip *the right man and right place*, observasi peneliti menemukan bahwa pengelompokkan sesuai dengan kompetensi SDM sudah ada dan menjadi kebaiaan bagi SDM yang baru di terima dengan melihat latar belakang dan kemampuan ketika wawancara. Ijazah merupakan point administrasi ketika perekrutan selanjunya ddiadakan tes seperti baca kitab, wawancara kemampuan jika penerimaan pendidik keagamaan. Jika pendidik bidang studi umum mak juga diwawancara sepeutra pengetahun umum yang di butuhkan dengan melihat akhlak dan perilaku baik pendidik atau tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari.³⁶⁶

Terkait *job description* atau uraian tugas pendidik diPondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari yang sudah direncanakan adalah:

a) Pendidik Mata Pelajaran

- (1) Melaksanakan pengajaran seperti program tahunan/semester, program satuan pengajaran (satuan pembelajaran), program rencana pengajaran (RP), program mingguan pendidik dan lembar kegiatan santri.
- (2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan peniladian belajar, ualangan hardian, semesteran/tahunan, melaksanakan analisis hasil ulangan harian.
- (3) Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, mengisi daftar nilai santri serta melaksanakan kegiatan membimbing pendidik dalam kegiatan proses belajar mengajar.
- (4) Membuat alat pelajaran/alat peraga, menciptakan karya seni, mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan

³⁶⁶ Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal 15 juni 2023.

kurikulum, melaksanakan tugas tertentu di pondok pesantren dan mengadakan pengembangan bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya.

- (5) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing santri, meneliti daftar hadir santri sebelum memulai pelajaran, mengatur kebersihan ruang kelas dan ruang praktikum serta mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkatnya.

b) Wali Kelas

- (1) Pengelolaan kelas, penyelenggaraan administrasi kelas yang meliputi denah tempat duduk santri, papan absensi santri, daftar pelajaran kelas, daftar piket kelas, buku absensi santri, buku kegiatan pembelajaran/buku kelas dan tata tertib kelas.
- (2) Membuat statistik bulanan santri, pengisian daftar kumpulan nilai santri (legger), pembuatan catatan khusus tentang santri, pencatatan mutasi santri, penyusunan buku laporan peniladiah hasil belajar dan pembagdian buku laporan peniladiah hasil belajar.³⁶⁷

Pemimpin pondok seperti secara klasik memegang otoritas tertinggi di sebuah pesantren. Otoritas inilah yang menjadikan seorang kiai sebagai pemimpin tertinggi di sana. Dalam hal ini menurut HA, pendidik bahwa Kiai MRJ adalah seorang pemimpin tertinggi sekaligus sebagai mudir Pesantren Fathurrahman Desa Sekati. Aktivitas beliau selain sebagai Pemimpin Pesantren Fathurrahman Desa Sekati juga seorang dan dai disela-sela waktunya dia juga menpendidik dan tenaga kependidikan usahanya. Kegiatan pada saat ini cukuplah padat, di mana kewajiban sebagai penerus Pemimpin Pesantren Fathurrahman

³⁶⁷

Dokumentasi Pesantren Fathurrahman Desa Sekati, 2023

Desa Sekati yang telah dimandatkan dari orang tua serta harus menghidupkan anak istri sebagai petani.³⁶⁸

Selain itu di pondok pesantren terdapat struktur Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari kecamatan tabir lintas kabupaten Batanghari yang memiliki tanggung jawab yang berbeda, berikut penjabarannya:

- a) Tugas Mudir (Kepala Sekolah)
 - (1) Merencanakan program yang akan dilaksanakan
 - (2) Sebagai penggerak /pemotivasi dari program tersebut
 - (3) Mengawasi kegiatan belajar mengajar
 - (4) Mengorganisasikan
- b) Tugas Bagdian Tata Usaha
 - (1) Mengisi file pegawai
 - (2) Menulis statistik pegawai dan pendidik dan tenaga kependidikan
 - (3) Mengivetarisir semua barang-barang milik sekolah
 - (4) Mependidik dan tenaga kependidikan semua surat menyurat baik surat yang masuk maupun surat yang keluar
 - (5) Melengkapi administrasi didalam proses belajar mengajar dan lain-lain.
- c) Tugas Bidang Kurikulum
 - (1) Menyusun pembagdian dan uraian tugas pendidik dan tenaga kependidikan
 - (2) Menyusun jadwal/roster pelajaran
 - (3) Menyusun penjabaran kelender pendidikan
 - (4) Membina dan memeriksa administrasi pendidik dan tenaga kependidikan, seperti program hardian, program tahunan, program semester.
 - (5) Memeriksa administrasi wali kelas dan pendidik piket

³⁶⁸ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 Juni 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

- (6) Menyusun pembagdian buku laporan pendidikan
- (7) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh mudir baik secara tertulis maupun secara lisan.
- d) Tugas Bidang Kesantrdian
 - (1) Menyusun program pembinaan dan kegiatan OSIS
 - (2) Membimbing, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan OSIS dalam rangka mengadakan disiplin tata tertib santri.
 - (3) Mengkoordinir, pelaksanaan piket santri
 - (4) Mengeloporkan santri dalam belajar mengajar
 - (5) Mengatur kegiatan ekstrakurikuler
 - (6) Mengatur penerimaan dan seleksi penerimaan santri baru
 - (7) Papan statistik
 - (8) Memonitor kehidupan santri melalui absen santri
- e) Tugas Tenaga Pengajar/Pendidik dan tenaga kependidikan
 - (1) Melaksanakan tugas mengajar menurut jadwal yang telah ditentukan
 - (2) Menciptakan kondisi psikis (kondusif) sehingga situasi dan pelaksanaan belajar mengajar dalam berkembang dan berjalan dengan baik
 - (3) Membuat program kegiatan sehardian, persdiapan mengajar tahunan, semesteran, analisis, serta perbaikan dan pengayaan
 - (4) Berusaha mengetahui atau menggali bakat, minat, dan kemampuan santri
 - (5) Mengisi daftar hadir santri, agenda kelas, buku dan catatan kegiatan hardian.
- f) Tugas Wali Kelas. Membantu dan bertanggung jawab kepada pemimpin dalam:
 - (1) Mengelola kelas
 - (2) Penyelenggaraan administrasi kelas
 - (3) Penyusunan dan pembuatan statistik bulanan anak didik
 - (4) Pembuatan catatan khusus tentang anak didik

- (5) Mencatat mutasi anak didik
- (6) Pengisidian buku lapor peniladian hasil belajar
- (7) Pembagdian buku lapor peniladian hasil belajar
- (8) Menjaga kelancaran KBM dalam kelas yang dibimbingnya
- (9) Mengadakan bimbingan kepada santri di kelas masing-masing
- (10) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh mudir

- g) Tugas Santri. Santri bertanggung jawab untuk menerima pelajaran yang diberikan oleh pendidik dan tenaga kependidikan, mentaati aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh Pondok Pesantren Fathurrahman.

Pengorganisasikan pendidik dilakukan pemimpin pondok pesantren delegatif dengan kemampuan manajemen serta kepemimpinan yang dimiliki untuk menempatkan pendidik sesuai dengan keahliannya. AR, pemimpin Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari mengatakan bahwa: “Saya berusaha membagi tugas kerja sesuai dengan kemampuan pendidik di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari ini. Saya juga berusaha menggunakan sarjana desa ini untuk bekerja atau mengabdikan sebagai pendidik di sini.”³⁶⁹ Kemandirian pemimpin pondok pesantren diperlukan terutama untuk memobilisasi sumber daya pondok pesantren seperti pendidik dalam kaitannya dengan pembagdian tugas kerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Ketiga, Kepemimpinan pada Penggerakan. Peran sentral pemimpin dalam seluruh aktivitas pondok dapat dilihat cara kepemimpinannya di pondok pesantren. Pemimpinlah yang mengetahui cara memimpin yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pondoknya sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya. Kondisi berkaitan dengan tradisi yang dialami pemimpin sewaktu sebagai santri berada di pondok pesantren. Mengenai kepemimpinan yang

³⁶⁹ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 juni 2023.

dijalankan pemimpin pondok, maka keterangan dari MM, salah satu pendidik mengatakan bahwa: kepemimpinan yang diterapkan disini adalah kepemimpinan yang sesuai dengan tradisi pesantren, hanya saja untuk memenuhi tuntutan perkembangan zaman dan mengadopsi pola pendidikan madrasah yang tentu berasal dari pemerintah, maka kepemimpinan yang ada memerlukan penataan, termasuk keberadaan SDM, biaya, sarana dan prasarana, teknologi dan informasi yang sesuai dengan keadaan pondok pesantren saat ini.³⁷⁰

Aktivitas kiai untuk menggerakkan SDM pondok pesantren, sesuai observasi peneliti yang menemukan bahwa adanya program dan upaya yang dilakukan oleh kiai dan Pengelolaan SDM di di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari (internal) ataupun lingkungan luar pondok (eksternal). Upaya menggerakkan SDM internal terlihat dari kegiatan rapat/musyawarah rutin yang melibat seluruh SDM internal, selanjutnya adanya upaya kiai menghimpun tokoh masyarakat, orang tua santri dan alumni dalam sebuah kegiatan. Terlihat saat penulis menyaksikan tabligh akbar yang di gelar secara umum.³⁷¹

Motivasi kerja SDM pondok pesantren berdasarkan observasi peneliti menemukan bahwa ada beberapa media kiai dalam memberikan motivasi terhadap SDM yang ada di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, diantaranya: 1) memberikan kelonggran SDM bila melanjutkan studi atau kepelatihan lainnya dalam rangka meningkatkan koptensi 2) mengupayakan hasil tambahan melalui usaha bersama yang di kelola oleh pondok dan berdampak pada SDM yang ada sperti ada bonus atau gaji tambahan.³⁷²

³⁷⁰ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 Juni 2023.

³⁷¹ Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 Juni 2023.

³⁷² Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 juni 2023.

Wadah pemberdayaan SDM pondok pesantren observasi peneliti menemukan bahwa pemberdayaan SDM internal dan eksternal meliputi: 1) memberikan tugas sesuai kompetensi setelah di lihat ijazah dan di tes 2) melalui rapat atau musyawarah setiap lembaga dan setiap kegiatan seperti pembentukan kepatidiaan, sedangkan internalnya 3) membuat struktur komite smadrasah setiap tingkatannya MTs dan MA, 4) memelopori terbentuknya organisasi alumni dan keluarga besar Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari.³⁷³

Pemimpin menjadi barometer keberhasilan kelompok dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pemberian motivasi, Pengawasan/Pengontrolan sehingga tercapainya tujuan-tujuan bersama dalam kelompok tersebut. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kemampuan bawahan untuk menunjukkan kualitas kerja secara maksimal, sehingga pencapaian tujuan dapat dilakukan secara efisien dan efektif. Pemimpin, dalam kepemimpinannya menampilkan beragam model dan gaya yang akhirnya akan mengklasifikasikan pemimpin tersebut ke dalam tipe-tipe kepemimpinan tertentu.

Lalu pendidik berinisial SP juga mengatakan bahwa setiap bawahan menjalankan tugas masing-masing. Kepemimpinan banyak diwakilkan. Meskipun demikian, para pendidik dan tenaga administrasi memahami pola dan hubungan kerja secara utuh. Mereka mengetahui dengan siapa mereka harus berhubungan dan bagaimana hubungan itu dilaksanakan, dan dalam konteks hubungan SDM Pondok Pesantren dengan pemimpin pondok pesantren mereka menjalankan tugasnya dengan baik dan dapat dipertanggung jawabkan kepada pemimpin pondok pesantren khususnya yang berkenaan dengan pendidik dan tenaga kependidikan.³⁷⁴

³⁷³ Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 juni 2023.

³⁷⁴ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 Juni 2023.

Seorang pemimpin pendidikan formal maupun non-formal memiliki kemampuan untuk memimpin para staf pengajar dan anggota staf lainnya. Keberhasilan seorang pemimpin akan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinannya dalam hal mempengaruhi dan kerja sama dengan peran lain/bawahannya untuk mencapai tujuan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam merumuskan tujuan maupun upaya pancapaiannya perlu dilakukan oleh semua anggota kelompok yang bergabung dalam ini warga pondok pesantren. Pemimpin pondok pesantren sebagai *leader* mampu memberikan petunjuk dan Pengawasan/Pengontrolan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasi-kan tugas.

Keempat, Kepemimpinan pada Pengawasan/Pengontrolan. Di lingkungan lembaga pendidikan tersebut terlibat sejumlah manusia yang harus bekerja sama mencapai suatu tujuan. Usaha penilaian, pembinaan, pengembangan, dan pengendaldian lembaga pendidikan tersebut tentunya tidak dapat dilepaskan dari masalah metode dan alat serta masalah manusianya sendiri yang baru mampu mewujudkan kerja secara efektif. Oleh karena itu, dalam usaha peniladian, pembinaan, pengembangan dan pengendaldian lembaga pendidikan tersebut sangat diperlukan penerapan supervisi pendidikan.

Terkait Pengawasan/Pengontrolan, maka wakil pemimpin pondok pesantren berinisial HA menjelaskan bahwasecara umum ada dua kegiatan supervisi yang dilakukan di sini yaitu pertama) supervisi yang dilakukan oleh pemimpin pondok pesantren kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Secara rutin dan terjadwal pemimpin pondok pesantren melaksanakan kegiatan supervisi kepada pendidik dan ada laporan yang dibuat berkenanan dengan hal itu. Dalam prosesnya, pemimpin pondok pesantren mendelegasikan wakilnya memantau secara langsung ketika pendidik sedang mengajar. Kedua supervisi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi



yang dilakukan oleh pengawas pemimpin pondok pesantren dan pendidik untuk meningkatkan kinerja.³⁷⁵

Kegiatan pokok supervisi di Pondok Pesantren Fathurrahman yaitu melakukan pembinaan pemimpin pondok pesantren pada umumnya dan pendidik pada khususnya. Sebagai dampak meningkatnya kualitas pembelajaran, tentu dapat meningkatkan pula prestasi belajar santri, dan itu berarti dapat meningkatkan kualitas lulusan pondok pesantren.

Aktivitas kiai melakukan Pengawasan/Pengontrolan terhadap kerja SDM pondok pesantren, maka pengamatan penulis selama di lokasi penelitian Kiai bersama wakilnya melakukan Pengawasan/Pengontrolan ada bawahannya seperti ustadz dan ustadzah pegawai dan staff administrasi semuanya sampai pada petugas keamanan petugas catering santri dilakukan Pengawasan/Pengontrolan pekerjaan. wakill mudir bidang kurikulum melakukan pengontrolan absensi kegiatan belajar mengajar (KBM) terhadap ustad/ustazah, petugas kebersihan, petugas keamanan, dan operator di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari.³⁷⁶

Intensitas Pengawasan/Pengontrolan yang digunakan kiai terhadap SDM pondok pesantren, maka observasi peneliti menemukan bahwa selama beberapa waktu dilokasi penelitian pimpinan melakukan pengawsan dan mendelegasikan tugas pengawsan terutama teknik dilapangan, pimpinan menerima laporan dari masing-masing wakil dan atau kepala madrasah di bawah naungan Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari.³⁷⁷

Kualitas Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batangharisangat tergantung dengan hasil Pengawasan/Pengontrolan yang ada. Terkait hal ini, maka wawancara dengan wakil pemimpin

³⁷⁵ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 Juni 2023

³⁷⁶ Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal 22 Juni 2023

³⁷⁷ Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal 22 juni 2023.

Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari yang berinisial HA yang mengatakan bahwa dalam hal Pengelolaan SDM Pondok Pesantren, maka pemimpin pondok pesantren berusaha melakukan Pengawasan/Pengontrolan internal, di samping ada juga pengawas eksternal dari Kanwil Kementerian Agama Kabupaten Batanghari untuk membicarakan kelemahan yang dihadapi pendidik dalam mengajar.³⁷⁸

Wawancara penulis dengan MRJ, pemimpin pondok pesantren yang berinisial RAM menjelaskan bahwa pemimpin pondok pesantren sering mewakilkan pekerjaan Pengawasan/Pengontrolan kepada wakil pemimpin pondok pesantren, namun hasil Pengawasan/Pengontrolan disampaikan ke pemimpin. Jadi kenyataan yang sesungguhnya pemimpin pondok pesantren mengetahui kegiatan pembelajaran yang berlangsung di kelas masing-masing di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari melalui menerima informasi dari wakil pemimpin pondok pesantren yang menjalankan tugas mensupervisi pendidik di dalam kelas, mengecek perangkat mengajar dan menanyakan materi yang diajarkan di kelas.³⁷⁹

Semua proses hingga *Controlling* di Pondok Pesantren Fathurrahman sudah terencana rencana peningkatan profesionalitasnya, meskipun terpusat dan pada pelaksanaan peningkatan sudah baik dan diawasi peningkatan tersebut. Perlu diperbaiki dalam pengelolaan rencana, pada tahap pengorganisasian sudah membaik, namun implementasi kepemimpinan dan Pengawasan/Pengontrolan bagi pengelolaan SDM Pondok Pesantren masih rendah.

c. Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo

Pertama, Kemimpinan pada Perencanaan, Manajemen sebagai suatu proses bagaimanapun juga merupakan ketangkasan dan

³⁷⁸ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 22 Juni 2023.

³⁷⁹ Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 28 Juni 2023

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Mengamati dan menyaksikan langsung bersama kiai pada kegiatan dan program kerja terdapat kegiatan pengelolaan SDM, mulai dari merencanakan, perekrutan, pemberian tugas sesuai dengan keahlian, dan evaluasi selama masa uji coba SDM yang baru di terima di Pondok Pesantren Babussalam Tebo.³⁸⁰

Melihat dan mengamati daftar dan diperkuat hasil konfirmasi beberapa pendidik dan tenaga kependidikan, pegawai, dan pihak yayasan di Pondok Pesantren Babussalam Tebo, terdapat upaya penyusunan program kegiatan terjadi pada awal tahun ajaran baru, sedangkan ketika penulis berada di lokasi akhir semester ganjil dan awal semester genap juga ada rapat evaluasi program dan rapat persiapan mengawali semester genap.³⁸¹

Menurut SA, bahwa kiai sudah menyusun program kegiatan SDM pondok pesantren, hal ini sesuai dengan wawancara sebagai berikut bahwa melalui rapat bersama para asatid lembaga dan pendidik dan tenaga kependidikan yayasan untuk membicarakan arah kebijakan pondok pesantren baik untuk jangka pendek menengah maupun jangka panjang menerima masukan masukan baik daripada asatiz dari pimpinan lembaga baik MTS maupun MA serta meminta masukan dari pendidik dan tenaga kependidikan yayasan sesuai dengan arah kebijakan pondok pesantren kedepannya.³⁸²

Kemudian dijelaskan juga oleh SA mengenai acuan/pedoman/landasan kerja kiai dalam menyusun program kegiatan SDM pondok pesantren yaitu sebagai pondok pesantren modern Pondok Pesantren Babussalam, mengacu pada kurikulum yang dibuat oleh pemerintah khususnya Kementerian Agama dan juga kurikulum

³⁸⁰ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 5 Juli 2023.

³⁸¹ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 5 juli 2023

³⁸² Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 5 juli 2023



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

yang dibentuk oleh pondok pesantren menggabungkannya sesuai dengan aturan yang berlaku di Departemen Agama maupun aturan yang dibuat oleh pemerintah pusat dan daerah.³⁸³

Urgensi penyusunan program kegiatan SDM pondok pesantren dijelaskan bahwa program kegiatan sangat penting dibuat sebagai acuan dasar bagi para pengelola lembaga-lembaga yang ada baik itu Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah sehingga program-program yang dibuat oleh masing-masing lembaga dapat mengacu kepada program pondok sehingga arah dan kebijakan bisa seiring akan memudahkan bagi para asatid dalam melaksanakan program kerja tersebut dan hal ini sangat penting untuk dilakukan.³⁸⁴

Penyusunan program SDM pondok pesantren berdasarkan skala prioritas sebagaimana dijelaskan bahwa penyusunan program kerja juga berdasarkan skala prioritas terutama disesuaikan dengan kondisi yang ada di pondok pesantren dan dana yang akan dikeluarkan karena itu skala prioritas nya lebih ditekankan pada peningkatan sumber daya manusia secara bertahap. kemudiandalam menyusun program SDM pondok pesantren secara sistematis penyusunan program pondok lebih disesuaikan dengan kondisi yang ada dan skala prioritas yang ada terutama mementingkan kondisi sumber daya manusia dan kondisi pondok pesantren sesuai dengan anggaran yang dimiliki.³⁸⁵

Kiai dalam menyusun program SDM pondok pesantren secara periodik seperti dijelaskan AS bahwa penyusunan program pondok dengan penyusunan program jangka pendek kata jangka menengah dan selanjutnya untuk jangka panjang yang kemudian dievaluasi kembali sebagai tindak lanjut kedepannya dan itu semua disesuaikan dengan kondisi pondok.

³⁸³ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo., tanggal, 5 Juli 2023.

³⁸⁴ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo., tanggal, 5 Juli 2023.

³⁸⁵ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo., tanggal, 5 Juli 2022

Penyusunan program pondok juga memperhatikan kondisi masing-masing lembaga serta keuangan yang dimiliki oleh masing-masing lembaga dan selalu bekerja sama dengan setiap lembaga yang dimiliki serta dibantu pendanaan dari masing-masing lembaga sesuai kebijakan dan program yang dimiliki lembaga mengikuti aturan dari setiap lembaga yang ada.³⁸⁶ Dalam penyusunan program ada hal-hal yang bersifat kolektif sesuai dengan kondisi pondok namun ada juga program yang harus dibuat oleh setiap lembaga sesuai dengan kebutuhan masing-masing lembaga berdasarkan aturan aturan dari pemerintah khususnya Departemen Agama di luar kebijakan yayasan serta kebijakan pondok pesantren.

Menurut AE bahwa perencanaan juga perlu disiapkan secara tertulis, maka informasi dari lapangan menjelaskan bahwa ada perencanaan tertulis, tetapi belum memadai kebanyakan program tersebut lebih banyak dalam bentuk spontanitas.³⁸⁷ Perencanaan pondok yang ada menjelaskan bahwa semua warga pondok melaksanakan atau mengimplementasinya. Pada hakekatnya perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi (peristiwa, keadaan, suasana, dan sebagainya) dan apa yang akan dilakukan (intensifikasi, eksistensifikasi, revisi, renovasi, substitusi, kreasi, dan sebagainya). Rangkaian proses kegiatan itu dilaksanakan agar harapan tersebut dapat terwujud menjadi kenyataan di masa yang akan datang. Setiap lembaga apapun baik yang bersifat profit, nirlaba, sosial hingga pendidikan pasti mempunyai rencana-rencana untuk masa mendatang, begitu juga di Pondok Pesantren Babussalam Tebo, mempunyai rencana-rencana untuk meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan ini.

³⁸⁶ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 5 juli 2022

³⁸⁷ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 5 Juli 2023

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asil:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUTHAN THAHA SAIFUDDIN
J A M B I

Kedua, Kemimpinan pada Pengorganisasian. Susunan struktur organisasi pada suatu organisasi pendidikan berarti merupakan suatu kegiatan atau ikatan yang mempertemukan antara program kegiatan-kegiatan dalam organisasi pendidikan di samping itu juga mempermudah pencapaian tujuan pendidikan yang ditetapkan. Sebagai satuan organisasi tidak akan terlepas dari suatu struktur organisasi kependidikan dan tenaga kependidikan. Karena kependidikan dan tenaga kependidikan itulah yang akan menjalankan roda-roda organisasi. Maju atau mundurnya suatu organisasi sangat ketergantungan pada manusia yang duduk di kependidikan dan tenaga kependidikan tersebut.

Observasi penulis menemukan bahwa Kiai sudah mendistribusikan sesuai dengan kompetensi SDM sudah ada dan menjadi kebiasaan bagi SDM yang baru di terima dengan melihat latar belakang dan kemampuan ketika wawancara. Ijazah merupakan point administrasi ketika perekrutan selanjutnya diadakan tes seperti baca kitab, wawancara kemampuan jika penerimaan pendidik keagamaan. Jika pendidik bidang studi umum mak juga diwawancara seperti pengetahuan umum yang di butuhkan dengan melihat akhlak dan perilaku baik pendidik atau tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Babussalam Tebo,³⁸⁸

Wawancara dengan SA menjelaskan bahwa sesuai dengan tuntutan undang-undang pendidikan pondok pesantren dalam merekrut sumber daya manusia disesuaikan dengan kualifikasi yang dimiliki manusia dengan bidang studi yang diampu standar yang telah ditetapkan.³⁸⁹ Tugas seorang pemimpin untuk mengatur dan memberikan kebijaksanaan dalam mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh karena pemimpinlah yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab secara penuh dan konsekuen.

³⁸⁸ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo, tanggal, 20 juli 2023.

³⁸⁹ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 20 Juli 2023



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Berkaitan dengan ini, wawancara peneliti dengan pemimpin Pondok Pesantren Babussalam Tebo, berinisial SA mengatakan bahwa pembagian tugas kepada seluruh pendidik dan tenaga administrasi sesuai dengan keahlian dan pengalaman kerja/mengabdikan di Pondok Pesantren Babussalam Tebo,. Pembagian tugas juga mempertimbangkan lama masa pengabdian dan kesediaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya di Pondok Pesantren Babussalam Tebo, ini sejak hari pertama menjadi santri di pondok ini.³⁹⁰

Ketika melakukan perekrutan sumber daya pondok pesantren kita lebih menyesuaikan dengan kebutuhan pondok pesantren dan lembaga terutama lagi lembaga merekrut sumber daya manusianya sesuai dengan kurikulum yang berlaku dan sesuai dengan aturan dari setiap bidang studi dan sesuai dengan kondisi daerah serta Sumber daya yang ada. Kiai juga mengorganisasikan/penempatan kerja SDM pondok pesantren sesuai kualifikasinya sebagaimana dijelaskan oleh SH bahwa penempatan sumber daya manusia di pesantren lebih mengutamakan pada kebutuhan masing-masing lembaga yang disesuaikan dengan kondisi keuangan. Kebutuhan sumber daya manusia kesesuaian kualifikasi masing-masing sumber daya manusia dengan kebutuhan yang ada.³⁹¹

Pondok Pesantren Babussalam Tebo, sebagai penyelenggaraan organisasi kerja, diselenggarakan secara sistematis, terencana dan terarah, karena Pondok Pesantren Babussalam Tebo, untuk menciptakan proses serangkaian yang terarah pada tujuan yang telah ditetapkan dari pondok pusat. Sebagai organisasi, kegiatan kerja di Pondok Pesantren Babussalam Tebo, disusun sebagai tata laksana yang dapat melaksanakan tugasnya masing-masing.

Ketiga, Kepemimpinan pada Penggerakan. Pemimpin dalam mengelola pondok dibantu oleh beberapa orang tenaga pengajar dan

³⁹⁰ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 20 Juli 2023

³⁹¹ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal 20 Juli 2023



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

tenaga administrasi/pengelola lainnya. Keberadaan pemimpin pondok sama halnya dengan pemimpin organisasi lainnya. Pemimpin pondok dalam bertugas bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pendidikan, di mana perannya sebagai manajer dari pada bawahannya dalam melaksanakan tugas. Pemimpin pondok bisa bersifat dan bertindak laku (gaya) yang baik sehingga para bawahan menjadi nyaman berada di lingkungan kerjanya.

Observasi penulis menemukan bahwa adanya aktivitas program dan upaya yang dilakukan oleh kiai dan Pengelolaan SDM di di Pondok Pesantren Babussalam Tebo, (internal) dan ataupun lingkungan luar pondok (eksternal). Upaya menggerakkan SDM internal terlihat dari kegiatan musyawarah rutin yang melibat seluruh SDM internal, selanjutnya adanya upaya kiai menghimpun tokoh masyarakat, orang tua santri dan alumni dalam sebuah kegiatan. Terlihat saat penulis menyaksikan pengajian yang di gelar secara umum.³⁹²

Pemimpin pondok mempunyai otoritas yang lebih tinggi di dalam suatu lembaga atau organisasi pendidikan. Untuk segala tingkah laku, kebijakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat mempengaruhi akan keberhasilan lembaga atau organisasi tersebut. Berdasarkan observasi peneliti di Pondok Pesantren Babussalam Tebo, peneliti menemukan bahwa pemimpin pondok sudah mengarahkan pendidik sekaligus tenaga administrasi bekerja sesuai *job description*, kesehardian berkomunikasi mengenai tupoksi yang ada. Jika ada pendidik sekaligus tenaga administrasi yang sulit ddiajak satu visi membangun pondok pesantren, maka diberhentikan dari tugasnya.³⁹³

Wawancara dengan SH menjelaskan bahwa Pondok Pesantren Babussalam Tebo, sistem kepemimpinan yang ditugaskan oleh yayasan yaitu ada pimpinan dan ada wakil pimpinan yang mendidik dan

³⁹² Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 20 Juli 2023

³⁹³ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 20 Juli 2023

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

tenaga kependidikan segala kepentingan pondok pesantren baik di dalam maupun di luar pondok.³⁹⁴ Pemimpin Pondok Pesantren Babussalam Tebo, berinisial AS mengatakan bahwa tugas saya ada mendorong semua pendidik bekerja sesuai tugas yang diberikan, meskipun masih ada pendidik yang tidak bekerja sesuai harapan. Pembagian tugas juga mempertimbangkan lama masa pengabdian dan kesediaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya di Pondok Pesantren Babussalam Tebo, ini sejak hari pertama menjadi santri di pondok ini.³⁹⁵

Wawancara dengan MB menjelaskan bahwa sebagai upaya untuk meningkatkan mutu dan kinerja pendidik maka motivasi diberikan dalam bentuk penambahan beban tugas dan penambahan Honor.³⁹⁶ Wawancara ini menjelaskan bahwa untuk memotivasi dan mensejahterkan pendidik dipondok pesantren memberikan tambahan Honor sebagai peningkatan atas kinerja serta prestasi dari masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan.

Pengamatan penulis selama berada di lokasi penelitian ada beberapa media kiai dalam memberikan motivasi terhadap SDM yang ada di Pondok Pesantren Babussalam Tebo, diantaranya: 1) memberikan kelonggaran SDM bila melanjutkan studi atau pelatihan lainnya dalam rangka meningkatkan kompetensi seperti kuliah dan pendidikan profesi lainnya dengan membagi waktu yang baik 2) mengupayakan hasil tambahan melalui usaha bersama yang di kelola oleh pondok dan berdampak pada SDM yang ada seperti ada senek/makanan ringan dan makan bersama.³⁹⁷

Kemudian pemberdayaan SDM internal dan eksternal meliputi: 1) memberikan tugas sesuai kompetensi setelah di lihat ijazah dan di tes 2) melalui rapat atau musyawarah setiap lembaga dan setiap kegiatan

³⁹⁴ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 20 Juli 2023.

³⁹⁵ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 20 Juli 2023

³⁹⁶ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 20 Juli 2023

³⁹⁷ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 20 juli 2023.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

seperti pembentukan kepanitiaan, sedangkan internalnya 3) membuat struktur komite madrasah setiap tingkatannya MTs dan MA, 4) memelopori terbentuknya organisasi alumni dan keluarga besar Pondok Pesantren Al Kabupaten Bungo.³⁹⁸

Berdasarkan temuan di atas menjelaskan bahwa pemimpin pondok dalam memimpin melakukan usaha untuk mengarahkan pendidik dan kependidikan bekerja, sehingga pendidik bekerja sesuai dengan instruksi, keseharian berkomunikasi mengenai tupoksi yang ada tetap berjalan sebagaimana mestinya.

Keempat, Kepemimpinan pada Pengawasan/Pengontrolan.

Pemimpin pondok pesantren adalah orang yang ditunjuk, diberi jabatan dan wewenang secara penuh untuk membimbing dan membenahi pondok pesantren yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik, sehingga pondok pesantren tersebut benar-benar telah memenuhi atau memiliki kualitas yang memuaskan. Dengan demikian bagaimana usaha yang dilakukan pemimpin pondok pesantren baik penilaian dan pembinaan yang dilakukan, yang penting tercapai tujuan dari pendidikan itu sendiri melalui Pengawasan/Pengontrolan.

Pengamatan penulis selama di lokasi penelitian Kiai bersama wakilnya melakukan Pengawasan/Pengontrolan ada bawahannya seperti ustadz dan ustadzah pegawai dan staff administrasi semuanya sampai pada petugas keamanan pramusaji dilakukan Pengawasan/Pengontrolan pekerjaan. wakil mudir bidang kurikulum melakukan pengontrolan absensi kegiatan belajar mengajar (KBM) terhadap ustad/ustazah, petugas kebersihan, petugas keamanan, dan operator di Pondok Pesantren Babussalam Tebo.³⁹⁹

Pemimpin Pondok Pesantren Babussalam Tebo, setiap kegiatan yang ada di Pondok Pesantren selalu mengadakan Pengawasan/Pengontrolan terhadap bawahannya dan para santrinya

³⁹⁸ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 20 Juli 2023.

³⁹⁹ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 2 Agustus 2023.

dalam melakukan kegiatan proses belajar mengajar. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh pendidik dan juga wakil pemimpin di Pondok Pesantren Babussalam Tebo, berinisial SH berikut ini bahwa setiap kegiatan dalam proses belajar yang ada di pondok selalu ddiawasi oleh pemimpin pondok pada saat pagi hari beliau selalu mengontrol pendidik dan santri pada saat belajar ke ruang belajar, kemudian juga mengontrol keadaan fisik dan kondisi pondok. Jika terjadi kerusakan beliau memerintah bawahan untuk memperbaiki. Kegiatan mengawasi yang dilakukan oleh pemimpin pondok memotivasi kami untuk gdiat lagi bekerja.⁴⁰⁰

Motivasi dalam bekerja sangat dibutuhkan pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini ditegaskan melalui observasi penulis di mana pemimpin pondok pesantren selalu mengontrol para pendidik dalam bekerja. Jika terjadi suatu hal yang tidak diinginkan beliau segera menyuruh untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.⁴⁰¹ Observasi ini diperkuat dengan pernyataan pemimpinPondok Pesantren Babussalam Tebo, berinisial MB berikut ini: “Setiap kegiatan yang ada di pondok pesantren kami selalu ddiawasi oleh pemimpin dan penpendidik dan tenaga kependidikan dan dibuat laporannya secara tertulis. Dengan adanya Pengawasan/Pengontrolan untuk memastikan bawahan bekerja dan berusaha memberikan hasil yang baik ditinjau dari kualitas maupun kuantitas setiap pekerjaan.”⁴⁰²

Selama beberapa waktu dilokasi penelitian pimpinan melakukan pengawsan dan mendelegasikan tugas pengawsan terutama teknik dilapangan, pimpinan menerima laporan dari masing-masing wakil dan atau kepala madrasah di bawah naungan Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo.⁴⁰³

⁴⁰⁰ Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo, tanggal, 2 Agustus 2023.

⁴⁰¹ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 2 agustus 2023.

⁴⁰² Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 2 Agustus 2023.

⁴⁰³ Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 2 Agustus 2023.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Berdasarkan hasil wawancara di atas terlihat dan dapat ditarik suatu asumsi bahwa Pengawasan/Pengontrolan yang dilakukan oleh pemimpin Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo memberikan dampak yang positif terhadap kinerja yang dilakukan oleh para bawahannya dan para karyawan walau belum terjadwal dan maksimal pelaksanaannya terlihat tidak dijumpai matrik dan atau ceklis pengawasan.

C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

1. Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi

Sumber daya manusia di Pondok Pesantren Al-Jauharah Kota Jambi memiliki peranan yang paling strategis bagi kelanjutan pondok ini, karena SDM pondok sebagai ujung tombak pendidikan dan pembelajaran. Sebab KH. AM sendiri dari usia sudah sering sakit, dan kebijakan pengembangan pendidik banyak diwakilkan kepada wakil dan sekretaris pondok. Temuan di lapangan menemukan bahwa dalam rangka Pengembangan SDM Pondok Pesantren sudah ada perintah lisan dari kiai agar pendidik melanjutkan studi di perguruan tinggi, pendidik PNS agar mengajukan sertifikasi, mengikuti pelatihan, membuat perangkat mengajar, dan diskusi selanjut.

Kiai AM memiliki kuasa mutlak, dan kebijakannya banyak bersifat lisan. Hal ini merupakan bagian dari keluwesan pondok yang bisa diterima secara fakta, meskipun rencana kerja secara teliti harus tertulis. Perencanaan yang dilakukan pemimpin pondok pesantren secara umum meliputi aspek keseluruhan pengembangan pondok. Perencanaan ini dibuat untuk satu tahun pelajaran, dengan maksud agar pengembangan pondok bisa terlaksana secara maksimal dan terarah sesuai dengan pengembangannya.

Pemimpin pondok pesantren membelirikan tagihan-tagihan tertentu bagi setiap elemen pondok agar bisa bekerja secara profesional sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Salah satu contohnya yang Ahli di bidang Ilmu dan Teknologi dikhususkan pengelolaan IT seperti

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suttha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suttha Jambi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Pengelolaan Emis dan Simpatika guru dan santri. Rumusan perencanaan yang dilakukan pemimpin pondok pesantren memang merupakan kerangka umum yang belum dijabarkan dalam unit-unit khusus, sehingga melalui fungsi-fungsi manajemen berikutnya perencanaan ini dijabarkan lebih lanjut. Rencana kerja juga sudah mengacu dan berdasarkan visi, misi, dan tujuan pondok. Hanya saja rencana yang ada kurang berdasarkan kebutuhan (needs assessment), dan analisis jabatan pekerjaan (job analysis).

Selama ini perencanaan pengembangan SDM Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Al-Jauharah Kota Jambi merupakan sebuah perencanaan dengan tujuan menyesuaikan dengan kekhasan, kondisi, dan potensi daerah, sosial budaya masyarakat Provinsi Jambi, potensi pondok pesantren, dan kebutuhan peserta didik. Jika dilihat dari sudut pandang daerah, maka pengembangan SDM Pondok Pesantren sudah maksimal dilakukan pihak manajemen pondok. Hanya saja kondisi ini masih kurang didukung dengan anggaran yang terbatas.

Menurut Cohn, dikutip Kompri, bahwa biaya pendidikan merupakan salah satu komponen masukan instrumental yang sangat penting bagi penyelenggaraan pendidikan. Hampir tidak ada upaya pendidikan yang mengabaikan peranan biaya, sehingga dapat dikatakan tanpa biaya, proses pendidikan tidak dapat berjalan. Biaya dalam pendidikan ini memiliki cakupan yang luas yaitu semua jenis pengeluaran yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan, baik dalam bentuk uang, maupun barang dan tenaga (yang dapat dihargai dengan uang)⁴⁰⁴.

Pembiayaan pendidikan merupakan komponen penting dan tidak dapat dipisahkan dalam melaksanakan proses dan proses belajar mengajar⁴⁰⁵. Institusi pendidikan di semua jenjang, baik jenjang, baik

⁴⁰⁴ Kompri, *Manajemen Pendidikan Jilid 2*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 314.

⁴⁰⁵ Aflaha, Akhmad, et al. Analisis Standar Pembiayaan Pendidikan. *MASILE*, 2021, 2.1: 24-59.

prasekolah, sekolah, hingga perguruan tinggi, merupakan organisasi yang dalam operasionalnya membutuhkan dana untuk memobilisasi seluruh sumber daya yang ada. Kemampuan lembaga pendidikan dalam mengelola dana tersebut merupakan salah satu kunci faktor kunci keberhasilan yang umumnya dikaitkan dengan suatu analisis kebutuhan dasar dan skala prioritas dalam mencapai mencapai tujuan program strategisnya secara bertahap dan berkelanjutan⁴⁰⁶. Menariknya, alokasi dana yang dimiliki oleh lembaga pendidikan seringkali sangat terbatas, sementara pembiayaan pendidikan itu sendiri merupakan variabel yang kompleks dan membutuhkan sumber daya yang besar. Oleh karena itu dana pendidikan perlu dikelola secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan.

Suatu lembaga pendidikan seperti produsen jasa pendidikan secara teoritis menimbulkan konsep biaya yang sama dengan bidang-bidang aktivitas lainnya. Dana atau biaya pendidikan merupakan faktor yang penting dalam menghasilkan santri yang berkualitas di suatu lembaga pendidikan (pesantren). Artinya, lembaga pendidikan tersebut memerlukan dana yang akan digunakan dalam berbagai keperluan, seperti untuk gaji tenaga pendidikan lainnya, gaji tenaga administrasi, biaya pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana (ruang belajar, ruang laboratorium, perpustakaan, gedung, fasilitas lainnya), serta biaya penyelenggaraan pendidikan, perluasan, dan pengembangannya.

Wakil kiai mendapatkan kewenangan dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren dengan menginstruksikan agar mengajukan sertifikasi, mengikuti pelatihan, membuat perangkat mengajar, dan diskusi seljawat. Perintah atau permintaan kiai AM banyak disampaikan secara lisan. Hal ini sangat khas dan gaya manajerial ini hanya dimiliki

⁴⁰⁶ Zamroji, Muhammad. Analisis Strategi dan Kunci Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam. *Awwaliyah: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 2019, 2.2: 100-114.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

pondok saja. "Gaya manajerial adalah gaya yang dominan dipraktikkan oleh pimpinan organisasi dalam mengarahkan anggotanya dalam melakukan berbagai aktivitas yang berkaitan dengan tugas organisasi pendidikan."⁴⁰⁷

Menurut Horikoshi, dikutip Jamaluddin⁴⁰⁸, kekuatan kiai berakar pada kredibilitas moral dan kepemimpinan memperkuat pranata sosial yang diinginkan. Jika kekuatan kiai berakar pada kredibilitas moral, selama kiai itu dianggap masyarakat memiliki moral yang baik, maka kiai itu tetap akan menjadi tokoh yang berpengaruh besar dalam masyarakat. Hal ini bisa dibuktikan dengan Kiai AM yang begitu karismatik memimpin Pondok Pesantren Al-Jauharah Kota Jambi bisa dianggap sebagai keterpanggilan yang abnormal jika mengambil istilah Kartini Kartanolon atau kepemimpinan anomali. Kebijakan manajemen pendidik selama ini sudah dianggap sesuai dengan harapan masyarakat Kota Jambi atau Provinsi Jambi, karena minat masyarakat tetap tinggi memasukkan anak-anak ke pondok ini.

Suatu lembaga pendidikan seperti sebagai produsen jasa pendidikan secara teoritis menimbulkan konsep biaya yang sama dengan bidang-bidang aktivitas lainnya. Dana atau biaya pendidikan merupakan faktor yang penting dalam menghasilkan santri yang berkualitas di suatu lembaga pendidikan (pesantren). Artinya, lembaga pendidikan tersebut memerlukan dana yang akan dipergunakan dalam berbagai keperluan, yaitu untuk gaji tenaga kependidikan lainnya, gaji tenaga administrasi, biaya pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana (ruang belajar, ruang laboratorium, perpustakaan, gedung, fasilitas lainnya), serta biaya penyelenggaraan pendidikan, perluasan, dan pengembangannya.

⁴⁰⁷ Sulaiman Asang, *Membangun Sumber Daya Manusia Berkualitas* (Surabaya: Brildian Internasional, 2012), hal. 88.

⁴⁰⁸ Muhammad Jamaluddin, *Metamorfosis Pesantren di Era Globalisasi*, (Jurnal Karsa, Vol. 20 No. 1 Tahun 2012), hal. 132.

Melalui kharismatik yang melekat pada dirinya, kiai menjadi imam dalam ubudiyah. Masyarakat sering memintanya untuk datang menyelesaikan masalah di sekitar lingkungannya. Kegiatan ini membuat kiai semakin kuat dalam perannya karena masyarakat beranggapan bahwa kiai membawa berkah⁴⁰⁹. Contohnya ia diminta untuk menyembuhkan orang sakit, memberikan ceramah agama, mendoakan orang yang berjualan, disimpulkan jika kehidupan kiai dan santri menjadikan pesantren memiliki fungsi multidimensi. Baik atau buruknya sebuah pondok pesantren lebih banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan sebagai pengelolanya dan kemampuan guru sebagai pelaksanaannya. Oleh sebab itu, kiai dalam hal ini setidaknya harus menguasai bekal kepemimpinannya untuk menyusun program kegiatan pesantren; menetapkan prosedur mekanisme kerja; melaksanakan *monitoring*, evaluasi, supervisi, dan membuat laporan kegiatan pesantren; meningkatkan dan memantapkan disiplin guru dan santri.⁴¹⁰

Dari hasil penelitian, gaya atau *style kepemimpinan* yang melekat dan digunakan oleh Kiai di pondok pesantren Al-Jauharen menggunakan gaya kepemimpinan Kharismatik Tradisional-Rasional. Pola kepemimpinan Kharismatik Tradisional-Rasional mengacu pada figur sentral yang dianggap oleh masyarakat sebagai memiliki kekuatan supranatural dari Allah SWT, kelebihan dalam berbagai bidang keilmuan, partisipasi masyarakat dalam mekanisme kepemimpinan yang kecil, dan kepemimpinan tidak diatur secara birokratis, membutuhkan legitimasi formal dari masyarakat pendukung dengan mencari kaitan genealogis. Pendukung dengan mencari kaitan genealogis dari pola kepemimpinan kharismatik yang ada sebelumnya,

⁴⁰⁹ Qomariyah, Puji. Respon Masyarakat Terhadap Peran Politik Kyai. *Jurnal Sosiologi Reflektif*, 2014, 9.1: 33-49.

⁴¹⁰ Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 314.

pola kepemimpinan yang bersifat kolektif, dimana tingkat partisipasi masyarakat lebih tinggi.⁴¹¹

Pondok pesantren Al-Jauharen juga tetap mengedepankan visi dan misi pondok agar program yang dibuat harus sesuai dengan visi dan misi sehingga visi dan misi bisa dicapai.

Gaya kepemimpinan Kharismatik Tradisional-Rasional di pondok pesantren menonjolkan gabungan antara daya tarik karismatik seorang Kiai dengan pengelolaan yang rasional dan terencana berdasarkan tradisi keagamaan. Seorang Kiai, sebagai pemimpin spiritual, memanfaatkan aura karismatiknya untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya, sementara tetap menjaga keutuhan tradisi keagamaan. Dalam model ini, nilai-nilai keagamaan dan lokal menjadi fondasi kepemimpinan, menciptakan identitas pesantren yang unik. Pemimpin tidak hanya memandu dalam hal rohaniah, tetapi juga menerapkan rasionalitas dalam pengelolaan organisasi pesantren. Prinsip-prinsip organisasi yang terstruktur, partisipasi aktif pengikut, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan menciptakan iklim harmonis di dalam pesantren. Dengan menggunakan model kepemimpinan ini Kiai mampu menggabungkan daya tarik karismatik dengan kebijakan yang bijaksana, menciptakan pondok pesantren yang tidak hanya kuat secara spiritual, tetapi juga terkelola secara efisien untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Tidak hanya berperan sebagai imam dalam ibadah ubudiyah dan upacara keagamaan, tetapi juga dikatakan jika peran kiai dalam melestarikan tradisi agama menghasilkan sebuah subkultur pesantren⁴¹². Hal ini sebagai gerakan sosial budaya dalam komunitas santri yang terjadi sejak lama. Kiai adalah pendidik bagi para santri dan

⁴¹¹ Nawawi, Nawawi; Juandi, Wawan. *Ijtihad Politik Kyai: Pergeseran Otoritas Khr. Ach. Fawaid As'ad Situbondo*. LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan, 2021, 15.2: 241-264.

⁴¹² Zulfikar, Azmi Yudha. *Transformasi Sosial dan Perubahan Dayah di Aceh*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2022.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

sebagai contoh yang baik bagi mereka dari seluruh masyarakat. Ia juga sebagai organ vital dalam pesantren yang memiliki tiga peran utama yaitu kiai, santri dan pondok⁴¹³.

Dolongan Kiai AM dan wakilnya selama ini dalam pengelolaan SDM Pondok Pesantren di bidang akademik masih kurang. Hal ini bisa terlihat dari kurangnya: a) peningkatan profesionalitas tenaga pendidik sehingga tersedia data detail identifikasi pendidik tetap dan pendidik tidak tetap pada masing-masing mata pelajaran dan pada bagian administrasi akademik; b) upaya penambahan tenaga pendidik tetap secara bertahap; c) tersedianya rambu-rambu/kriteria bagi seleksi pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan; d) mendukung tenaga pendidik untuk meningkatkan diri melalui pendidikan, seminar, dan workshop; pendidikan lanjutan S1 dan S2 dengan mempertimbangkan jumlah dan kualifikasi keahlian; e) menjadikan tenaga pendidik (pendidik dan tenaga kependidikan) memiliki sikap jujur, adil, bertanggung jawab, dan sabar dalam menjalankan tugas mulianya.

Pengelolaan SDM Pondok Pesantren pada aspek kesejahteraan pendidik sudah dilakukan pimpinan pondok pesantren dengan ketersediaan anggaran yang ada, meskipun belum sesuai dengan Upah Minimum Provinsi (UMP) Jambi dengan nilai Rp 3.000.000 untuk tahun 2023. Masih banyak pendidik yang digaji di bawah angka ini.

Merujuk pada aturan dan peraturan tentang pendidik dan tenaga kependidikan, maka melalui Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Pendidik dan Tenaga Kependidikan pasal 14 dikatakan bahwa dalam menjalankan tugas profesional, pendidik berhak:

- a. Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial.

⁴¹³ Anwar, Abu. Karakteristik pendidikan Dan Unsur-unsur Kelembagaan di pesantren. *POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam*, 2016, 2.2: 165-182.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

- b. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
- c. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual.
- d. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi.
- e. Memperoleh dan memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran untuk menunjang kelancaran tugas keprofesionalan.
- f. Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan ikut menentukan kelulusan, penghargaan, dan/atau sanksi kepada peserta didik sesuai dengan kaidah pendidikan, kode etik pendidik dan tenaga kependidikan, dan peraturan perundang-undangan.
- g. Memperoleh rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas.
- h. Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi.
- i. Memiliki kesempatan untuk berperan dalam penentuan kebijakan pendidikan.
- j. Memperoleh kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi akademik dan kompetensi.
- k. Memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya.⁴¹⁴

Pasal 15 ayat (1) menyatakan penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, dan manfaat tambahan yang terkait dengan tugasnya sebagai pendidik yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi. Sementara itu, pasal 16 ayat (1) pemerintah memberikan tunjangan profesi kepada pendidik yang telah memiliki sertifikat pendidikan. Ayat (2) menyatakan bahwa tunjangan profesi diberikan sebesar satu kali gaji pokok pendidik dan tenaga

⁴¹⁴Anonim, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Asa Mandiri, Cet.1, 2008), hal. 8-9.

kependidikan. Pasal 19 ayat (1) manfaat tambahan merupakan tambahan kesejahteraan yang diberikan dalam bentuk tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa dan penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan, serta kemudahan untuk memperoleh pendidikan bagi putra dan putri pendidik dan tenaga kependidikan, pelayanan kesehatan, atau bentuk kesejahteraan lainnya⁴¹⁵.

Menurut Perserikatan Bangsa-Bangsa, tata kelola yang baik berfokus pada tiga aspek utama, yaitu transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi. Dalam konsep tata kelola yang baik, dana pendidikan harus dikelola dan dicatat dengan baik agar dapat berkontribusi dalam menghasilkan pembelajaran yang bermutu dan berbagai kegiatan lain yang mendukung pencapaian tujuan strategis sebuah sekolah⁴¹⁶.

Konsep ini sejalan dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 2 Tahun 2003, yang mengamanatkan bahwa layanan dan program pendidikan pada dasarnya dirancang untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab⁴¹⁷. Pencapaian tujuan pendidikan tersebut secara otomatis menjadi tanggung jawab semua lembaga pendidikan, khususnya pesantren.

Para pendidik di Pondok Pesantren Al-Jauharen kota Jambi selama ini hanya mendapatkan gaji pokok. Sementara tunjangan yang melekat

⁴¹⁵ Anonim, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Asa Mandiri, Cet.1, 2008 hal. 9-11.

⁴¹⁶ Andhika, Lesmana Rian. *Evolusi Konsep Tata Kelola Pemerintah: Sound Governance, Dynamic Governance Dan Open Government*. Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik, 2017, 8.2: 87-102.

⁴¹⁷ Iryani, Eva; ALI, Hapzi; Rosyadi, Kemas Imron. *Berfikir Kesisteman Dalam Social Support: Ta'Awun Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam Di Mas Al-Ihsaniyah Sarang Burung Muaro Jambi*. Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial, 2020, 2.1: 413-425.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

pada gaji, serta penghasilan lain berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, dan manfaat tambahan tidak diterima. Para pendidik tidak memiliki jaminan kesejahteraan sosial dalam bentuk perlindungan kesehatan dan jiwa selama bekerja di Pondok Pesantren Al-Jauharen kota Jambi. Kondisi ini tentu sangat kontraproduktif dengan konsep Islam di mana pemimpin bertanggung jawab memiliki jiwa dan agama rakyatnya.

Menurut Wahbah Zuhaili, salah satu kewajiban pemimpin adalah memenuhi kebutuhan rakyatnya⁴¹⁸. Kepada suatu negara yang menjalankan perintah Allah, maka pemimpinnya melaksanakan aturan yang berlaku di negara tersebut, selama mematuhi dalam selain maksudnya dan Islam tidak berubah dalam masalahnya. Maka telah dikatakan, "Apabila telah berdiri seorang imam apa yang dikatakan kepada kita dari hak-hak umat maka laksanakanlah hak Allah SWT kepadanya dan wajib bagi kita dua hal: taat dan melaksanakan selama tidak berubah."⁴¹⁹

Seperti yang telah dibahas di bagian sebelumnya, Pesantren memiliki kinerja yang kurang optimal dalam penggalan untuk meningkatkan sumber pendanaan pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, terdapat masalah pembiayaan, terutama terkait dengan ketersediaan dana yang akan dikelola. Sehingga Pesantren memiliki ruang anggaran yang sempit. Ketiga Pesantren yang menjadi subjek penelitian mengandalkan swadana, yang diperoleh sepenuhnya dari uang SPP santri. Sementara itu, sumber-sumber lain seperti hibah, dana dari pemerintah, dan keuntungan unit usaha tidak menjadi target prioritas penggalangan dana. Bahkan pesantren selalu beranggapan bahwa dana dari sumber-sumber tersebut tidak ada di setiap tahun anggaran meskipun telah dilakukan berbagai upaya untuk menggalang

⁴¹⁸ Wahbah Zuhaili, *Fikih Islamiyah Wa'adillatuh*, (Bairut: Dar Al-Fikri, tt), hal. 199.

⁴¹⁹ Wahbah Zuhaili, *Fikih Islamiyah Wa'adillatuh*, (Bairut: Dar Al-Fikri, tt), hal 189

dana. Para pemimpin pesantren menggunakan prinsip konservatif ini untuk menghindari rencana anggaran yang tidak terakomodir pada tahun berjalan. Sehingga dalam melakukan perencanaan, selalu mempertimbangkan alokasi anggaran yang pasti, yaitu dari iuran siswa.

Sehingga pada kenyataannya, di mana tidak ada kemandirian pemimpin pondok pesantren untuk pengelolaan SDM Pondok Pesantren yang diawasi seperti terdokumentasi melalui pengisian daftar hadir dan laporan oleh pemimpin pondok pesantren setiap bulan dan pembinaan kelas untuk mengetahui kedisiplinan dan ketatanan pendidik dalam menjalankan tugas sesuai peraturan perundang-undangan, memeriksa catatan hasil peningkatan profesionalitas yang lampau, tentang nama-nama pendidik yang masih memiliki kelemahan kecil.

SDM Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi secara bertahap sudah ditingkatkan. Upaya-upaya untuk meningkatkannya dilakukan dan diawali dengan usaha pemimpin dan wakilnya sebagai manajer para pendidik, mulai dari rekrutmen, penampilan kerja, dan penilaian kerja. Usaha pemimpin pondok pesantren dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren dimasukkan nilai-nilai keagamaan yang dapat menjadikan pendidik lebih profesional baik dalam bidang keagamaan maupun umum.

Kompetensi manajerial pondok pesantren juga memperhatikan pengalaman pendidik dalam bekerja. Sebab pendidik sulit bekerja secara profesional jika belum memiliki pengalaman mengajar. Pengalaman bekerja di sini adalah lamanya masa pengabdian yang telah dilalui oleh seluruh pendidik dalam menjalani profesi di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi. Pengalaman mengajar atau masa kerja pendidik merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mengajar. Sebab semakin lama seseorang bergerak dalam suatu bidang kerja, itu akan mempengaruhi profesionalitas yang akan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suntho Jambi

dimilikinya. Hal ini sebagai suatu pertanda kedewasaan dalam jam kerja dan lamanya waktu pengabdian kerja akan berimplikasi terhadap kemampuan mengajar seluruh pendidik dan tenaga kependidikan.

Pengelolaan SDM Pondok Pesantren mutlak dilakukan oleh pemimpin pondok pesantren sebagai agen perubahan melalui kegiatan pembinaan kepemimpinan pondok pesantren dengan wadah pembinaan sosial yang tepat. Kinerja karyawan meningkat secara signifikan ketika mereka diberikan tujuan spesifik untuk mencapai, daripada ketika mereka bekerja tanpa tujuan yang jelas. Tujuan jelas atau 'melakukan yang terbaik' menghindari relativitas dan upaya sehingga menjadi tidak termotivasi, sementara penetapan tujuan yang menantang dan spesifik sangat penting untuk meningkatkan kinerja⁴²⁰. Allah SWT juga berfirman:

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ

"Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan" (Q.S. Yusuf: 55).⁴²¹

Yusuf As. pada ayat ini merupakan sosok berkompetensi dengan kepandadian menjaga amanah dan memiliki wawasan yang luas. Berdasarkan penjelasan pentingnya pendidik yang profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi belum tersedianya pendidik profesional. Salah satu solusinya adalah dengan meningkatkan profesionalitas pendidik oleh pemimpin pondok.

2. Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari

Pengetahuan mengenai pengelolaan SDM menjadi keharusan yang harus dimiliki setiap pemimpin pondok pesantren, namun di

⁴²⁰ Eshun, Cynthdia& Frank K. Duah, *Rewards as a Motivation Tool for Employee Performance* (Ghana: Blekinge Tekniska Horskola, 2011), hal. 35.

⁴²¹ (Q.S. Yusuf: 55)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, pemimpin kurang menguasai fungsi-fungsi manajerial. Upaya meningkatkan SDM Pondok Pesantren selama ini banyak dilakukan dalam bentuk petunjuk lisan melalui rapat-rapat. Hasil rapat diterjemahkan oleh wakil dalam bentuk rencana-rencana kerja. Ketidakmampuan menguasai fungsi manajerial tidak menjadi hal fatal bagi pondok pesantren, karena pondok pesantren bukan lembaga pendidikan umum yang banyak mengedepankan 'ilmiah'nya daripada 'alamiah'nya. Ilmiah yang dimaksud misalnya fungsi-fungsi manajerial menjadi keharusan diterapkan dan menjadi bagian penting untuk kemajuan lembaga tersebut. Manajemen kyai menjadi fokus kekuasaan penuh karena kyai mengatur semua kegiatan yang dilakukan oleh warga pesantren baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sedangkan pondok sebagai subkultur masyarakat, meminjam Istilah Gus Dur (KH. Abdurrahman Wahid) tidak semata-mata mengejar kemajuan, melainkan pengabdian kepada Allah SWT dan umat Islam. Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, sebab lembaga ini lebih fokus pada Pesantren tidak hanya membekali para santri dengan ilmu-ilmu keislaman tetapi telah memberikan keterampilan yang bersifat aplikatif dan siap kerja.”⁴²²

Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari telah dilaksanakan secara sistematis dalam arti pemimpin pondok pesantren telah memiliki rencana, meskipun sifatnya terungkap dalam komunikasi lisan. Selama ini pemimpin Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari hanya menyampaikan hal-hal yang berkaitan dengan itu ketika berada di forum, tetapi tidak terlalu tajam.

⁴²²Irwan Abdullah, dkk. (edit), *Agama, Pendidikan Islam dan Tanggung Jawab Sosial -Pesantren*(Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM & Pustaka Pelajar, 2008), hal. 3.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

Pemimpin pondok pesantren menyampaikan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan bahwa untuk zaman sekarang, pendidik dan tenaga kependidikan yang mengajar di luar bidang keahliannya harus banyak membaca buku, mengikuti workshop, seminar, pertemuan ilmiah sesuai dengan bidangnya masing-masing, dengan pemimpin pondok pesantren sadar akan kekurangan pendidik tersebut seharusnya bersedia membekali berupa buku paket dan bahan penunjang proses belajar mengajar sebagai support agar pendidik tersebut dapat memperbaiki dan memperkaya dirinya dengan ilmu agar pelaksanaan tugas pendidik tersebut berjalan mulus.

Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, yang terletak jauh dari perkotaan dengan lingkungan masyarakat yang belum begitu ramai, mengharuskan SDM di lembaga tersebut untuk bertransformasi dengan banyaknya kegiatan pembelajaran dan pengembangan SDM terutama pada lembaga yang lebih mapan dan mumpuni, observasi penulis terhadap pimpinan dan wakil-wakilnya menemukan upaya untuk menggalakkan dan optimalisasi SDM yang ada walaupun masih belum maksimal, seperti beberapa guru yang ingin melanjutkan pendidikannya terbelit dengan jadwal mengajarnya, tenaga keamanan yang belum pernah mengikuti pelatihan atau pendidikan profesionalnya, pada sisi lain operator dan teknisi komputer yang dijumpai sangat mumpuni meskipun pendidikan tidak sesuai bidang⁴²³.

Pondok pesantren Fathurrahman juga tetap mengedepankan visi dan misi pondok agar program yang dibuat harus sesuai dengan visi dan misi sehingga visi dan misi bisa dicapai. Model kepemimpinan Kiai di pondok pesantren Fathurrahman ini menggunakan, model Kepemimpinan Legal-Formal dimana mekanisme kerja kepemimpinan

⁴²³ Observasi Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, tanggal 20, 21 Nopember 2022.

ini menggunakan fungsi kelembagaan. Dalam hal ini setiap unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja untuk mendukung keutuhan lembaga.

Kepemimpinan Legal-Formal yang dipimpin oleh seorang Kiai (pemimpin spiritual) mengacu pada penerapan prinsip-prinsip otoritas formal dan aturan hukum dalam pengelolaan pesantren. Dalam model ini, Kiai, sebagai figur otoritatif dan spiritual, memimpin dengan mengedepankan kepatuhan pada ajaran agama, norma-norma sosial, dan hukum yang berlaku. Kiai mendapatkan otoritasnya dari posisi keagamaan dan warisan budaya, yang sering kali diakui secara formal di dalam struktur pesantren. Pondok pesantren yang menganut model kepemimpinan ini cenderung memiliki struktur organisasi yang teratur, dengan peran dan tanggung jawab yang jelas bagi setiap anggota pesantren. Keputusan dan tindakan diarahkan oleh prinsip-prinsip agama dan aturan yang telah ditetapkan dalam lingkungan pesantren.

Selain itu, Kiai dalam kepemimpinan Legal-Formal di pondok pesantren biasanya menekankan ketegasan dalam menerapkan ajaran agama dan nilai-nilai moral. Kiai juga bertanggung jawab memastikan pesantren beroperasi sesuai dengan peraturan dan regulasi yang berlaku, baik dalam konteks kehidupan sehari-hari pesantren maupun dalam kegiatan pendidikan dan sosial. Keseimbangan antara kepatuhan pada norma agama dan hukum dengan kebutuhan fleksibilitas untuk merespon dinamika masyarakat dan tantangan zaman merupakan aspek yang perlu diperhatikan oleh Kiai dalam menjalankan kepemimpinan Legal-Formal di pondok pesantren. Kesadaran akan perubahan lingkungan serta kemampuan untuk menggabungkan tradisi dengan kebutuhan zaman adalah kunci keberhasilan model kepemimpinan ini dalam konteks pondok pesantren.

Seluruh pimpinan memiliki tanggung jawab untuk menyusun, menjalankan, dan melakukan evaluasi terhadap tugasnya untuk

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

mencapai hasil terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan⁴²⁴. Kepemimpinan Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari belum mendapatkan dukungan semua pihak, baik pendidik yang selalu konsisten untuk mewujudkan pondok pesantren yang berprestasi maupun kualitas/prestasi santri itu sendiri serta sarana dan fasilitas yang memadai, di samping pendidik yang memiliki kesiapan intelektual, emosional, dan moral etis yang tinggi. Misalnya, pelatihan pendidik yang masih belum merata untuk meningkatkan profesionalitas mereka dan fasilitas pendidikan yang belum tampak memadai.

Pengembangan pendidik kurang memperhatikan beberapa ketentuan pelaksanaan sistem Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari. Ini dimaksudkan untuk menyesuaikan kebutuhan pendidik yang dikembangkan dengan kondisi yang berkembang saat ini. Tidak dapat dibantah bahwa untuk menciptakan pendidik yang berkualitas, tentu harus memiliki tatanan kerja yang cukup kompleks dan menyeluruh, meskipun pada pelaksanaannya mengalami kelumitan yang berarti, namun konsistensi dari penyelenggara pendidikan bisa menjadi kemajuan Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari sebagai upaya pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Inilah penyesuaian kerja yang ada pada sistem Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari terhadap kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan.

Model pengembangan pendidik di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari merupakan bentuk pemberdayaan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan. Pemberdayaan kolektif mengacu pada peningkatan kekuatan kolektif (di sini, masyarakat) untuk membuat pilihan dan pembuat kebijakan pengaruh dan staf pada tingkat yang berbeda dari layanan-ketentuan

⁴²⁴Oktavdia Pramono, *Leadership Setengah Malaikat*, (Yogyakarta: Syura Meddia Utama, 2013), hal. 17.

sistem⁴²⁵. Setiap gagasan umum pemberdayaan masyarakat menyiratkan beberapa transfer pengambilan keputusan dari pelaku kelembagaan yang kuat kepada pemangku kepentingan lainnya dalam rantai kebijakan. Gagasan 'kemitraan' telah dilihat sebagai kendaraan utama untuk pengiriman pemberdayaan masyarakat meningkat ini⁴²⁶.

Model pengembangan pendidik secara internal meskipun dapat melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik lain yang belum mendapat kesempatan keluar, namun berdasarkan pengamatan dan data dokumentasi di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, pelatihan/penataran tersebut belum cukup intensif dilakukan oleh pondok pesantren, sehingga tidak semua pendidik mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui jalur tersebut.

Banyak penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru yang lebih baik akan mempengaruhi kinerja lembaga secara keseluruhan. Perkembangan aktual pesantren saat ini adalah adanya perubahan sikap yang terjadi pada masyarakat pesantren. Saat ini pesantren cenderung beradaptasi dengan pengaruh modernisasi, terutama dalam bidang pendidikan. Munculnya madrasah/sekolah dari tingkat sekolah dasar hingga perguruan tinggi di lingkungan pesantren merupakan fenomena yang berkembang selama beberapa dekade ini. Selain itu, yang menarik untuk diperhatikan adalah munculnya model pendidikan yang memadukan antara sekolah dengan asrama (dikenal dengan istilah boarding school). Maka, para pengajar dituntut untuk menambah kompetensi dengan banyak mengikuti kegiatan pelatihan pendidikan untuk mutu pesantren berkemajuan.

⁴²⁵G. Westhorp, et.al, *Enhancing Community Accountability, Empowerment and Education Outcomes in Low and Middle-Income Countries: A Realist Review* (London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit Institute of Education, University of London, 2014), hal. 14.

⁴²⁶Adamson, Dave and Richard Bromiley, *Community Empowerment in Practice* (The Homestead 40 Water End York: Joseph Rowntree Foundation, 2008), hal. 11.

Khusus sarana dan prasarana, tanpa itu, pendidikan yang diinginkan sulit terlaksana dengan baik. Setiap satuan formal dan non formal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi kebutuhan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan spiritual peserta didik⁴²⁷. Dari hal tersebut dapat diketahui bahwa upaya yang dilakukan dalam mengatasi perpustakaan yang kurang memadai dengan pengadaan koleksi perpustakaan.

Sarana dan prasarana merupakan faktor pendukung keberhasilan program pendidikan. Sarana dan prasarana merupakan sumber daya yang menjadi tolak ukur kualitas lembaga dan perlu adanya perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju. Sarana dan prasarana perlu diterapkan untuk menunjang keterampilan santri agar dapat bersaing dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat. Sarana dan prasarana merupakan bagian penting yang harus dipersiapkan secara matang dan berkesinambungan untuk menjamin kelancaran proses belajar mengajar. Namun, kenyataannya sarana dan prasarana pendidikan di pesantren masih belum terlaksana secara optimal.

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, alat-alat pelajaran, serta meja⁴²⁸. Sedangkan yang dimaksud dengan prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti

⁴²⁷ Anonim, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Diknas, 2009), hal. 23.

⁴²⁸ Fatmawati, Nur; Mappincara, Andi; Habibah, Sitti. Pemanfaatan Dan Pemeliharaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Keguruan, Dan Pembelajaran*, 2019, 3.2: 115-121.

halaman, kebun, taman sekolah, dan jalan menuju sekolah⁴²⁹. Berdasarkan fungsinya, sarana dan prasarana harus memadai dan sesuai kebutuhan serta dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi peserta didik dalam mencapai prestasi akademik. Pentingnya sarana dan prasarana sebagai pendukung prestasi siswa, lembaga pendidikan harus menerapkan manajemen sarana dan prasarana.

Proses manajemen dimulai dari perencanaan yang mengakomodasi kebutuhan sarana dan prasarana yang diperlukan dan disesuaikan dengan biaya pengadaan, pengadaan berdasarkan prioritas, pemeliharaan agar tetap terawat dan berfungsi optimal, penghapusan pendataan yang tidak diperlukan, dan mengurangi biaya pemeliharaan. Manajemen sarana dan prasarana sekolah yang baik dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan demikian, jika manajemen sarana dan prasarana berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan, maka seluruh aspek pendidikan akan tumbuh dan berkembang secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan.

Konsel fasilitas pendidikan dipilah menjadi dua bagian pokok, yaitu pertama sarana pendidikan adalah semua perangkat perlengkapan, bahan dan peralatan yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di seluruh kelas, kedua prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar secara tidak langsung yang mendukung pelaksanaan proses pendidikan⁴³⁰. Sarana merupakan faktor pendukung terlaksananya proses belajar mengajar dengan baik, juga dibantu dengan adanya prasarana yang cukup. Hal ini dapat digunakan pendidik dan para santrinya untuk lebih giat dalam segala kegiatan belajar di seluruh kelas. Sarana dan prasarana ini dapat diperoleh dari

⁴²⁹ Sopian, Ahmad. Manajemen sarana dan Prasarana. *Raudhah proud to be professionals: jurnal tarbiyah islamiyah*, 2019, 4.2: 43-54.

⁴³⁰ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Pelengkapan Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal.2.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

usaha bersama dan juga dari bantuan pemerintah setempat serta swadaya masyarakat setempat.

Dari temuan di atas dapat diketahui bahwa permasalahan sarana dan prasarana menjadi kendala bagi pelimpin dalam pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari. Dana yayasan tidak selalu dialokasikan bagi penyediaan sarana dan prasarana, meskipun yang ada sudah rusak.

Kompetensi manajerial Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren adalah mengelola pelndidik bekerja secara kompeten. Kompetensi sangat dibutuhkan oleh pelndidik dan tenaga kependidikan. Al-Mawardi menjelaskan bahwa pelndidik harus memiliki keutamaan dari ilmu yang dimilikinya, yang akan selalu berkembang dan memberikan manfaat dan kebaikan kepada pemiliknya⁴³¹. Allah menjelaskan kedudukan orang berilmu ini dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

وَتِلْكَ الْأَمْثَلُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ ﴿٤٣﴾

"Dan perumpamaan-perumpamaan ini Kami buat untuk manusia; dan tdi ada yang memahaminya kecuali orang-orang yang berilmu (Q.S. Al-Ankabuut: 43)."⁴³²

Pada Al Qur'an Surat Az Zumar ayat 9 Allah SWT juga berfirman:

أَمْ مَنْ هُوَ قَنِتُّ إِذْ نَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةً
رَبِّهِ ۚ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو
الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

"(Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang dia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapakan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran" (Q.S. Az-Zumar: 9).⁴³³

⁴³¹ Al-Mawardi, *Adab Dunya wad Din*, Jeddah: Haramain, tt), hal. 41.

⁴³² (Q.S. Al-Ankabuut: 43)

⁴³³ " (Q.S. Az-Zumar: 9)

Kedudukan yang penting ini menyebabkan peIndidik perlu mendapatkan pengembangan kemampuan dan profesionalitasnya. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kemampuan bawahan untuk menunjukkan kualitas kerja secara maksimal, sehingga pencapaian tujuan dapat dilakukan secara efisien dan efektif. Pemimpin, dalam kepemimpinannya menampilkan beragam model dan gaya yang akhirnya akan mengklasifikasikan pemimpin tersebut ke dalam tipe-tipe kepemimpinan tertentu. Di lapangan kepemimpinan di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, upaya Pengelolaan SDM Pondok Pesantren sangat demokratis, karena semua tugas terkait dengan peningkatan kompetensi, disiplin, penggajian, dan pengembangan diri dirancang bersama-sama dengan pendidik dan tenaga kependidikan.

Dewasa ini, banyak sistem pendidikan menghadapi tantangan yang menakutkan dalam merekrut ulusan berkualitas tinggi sebagai peIndidik dan tenaga kependidikan, terutama di daerah terpencil, dan mempertahankannya setelah direkrut. Bagaimana negara seharusnya berhasil dalam memenuhi kebutuhan peIndidik dan tenaga kependidikan berkualitas tinggi untuk masa depan? Bagaimana mereka menyiapkan peIndidik dan tenaga kependidikan untuk mata pelajaran prioritas? Kompensasi yang kompetitif dan insentif lainnya, prospek karir dan keberagaman, dan memperkuat tanggung jawab peIndidik dan tenaga kependidikan sebagai profesional adalah bagian penting dari strategi untuk menarik paling berbakat mengajar untuk menghadapi tantangan paling menantang⁴³⁴.

Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari sendiri, pemimpin tidak mampu membuat program kerja, namun kekurangan ini bisa ditutupi dengan kemampuan wakil yang bisa membantu bidang

⁴³⁴ Schleicher, Andreas, Ed., *op. cit.*, hal. 55.

tugas tersebut. Secara umum, menurut Davis, dikutip oleh Engkoswara dan Komardi, mengidentifikasi tiga keterampilan kepemimpinan dalam menjalankan tugasnya dalam organisasi profesional yaitu: 1) Keterampilan teknis; diperlukan pemimpin agar dia mampu mengawasi dan menilai pelaksanaan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya, 2) Keterampilan manusiawi, kemampuan dalam membangun relasi dan dapat bekerja sama dengan orang lain adalah kualifikasi yang diperlukan oleh semua pemimpin baik dalam situasi formal maupun informal, dan 3) Keterampilan konseptual; pemimpin yang diinginkan adalah pemimpin yang mampu mengembangkan solusi yang tepat yang timbul dari pemikirannya yang cerdas tentang suatu masalah⁴³⁵.

Penguasaan tugas yang bersifat konseptual-non-teknis pasca level kepemimpinan sangat urgen untuk diimbangi dengan keterampilan pada tugas yang bersifat teknis murni. Keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut akan berimplikasi pada nuansa organisasi terutama pada pemimpin tingkat bawahnya untuk menuju pada perubahan organisasi dan juga akan semakin mencapai tujuan kekuasaannya. Tingkat perubahan akan semakin bermakna dari tingkat perubahan yang berhubungan dengan pengetahuan.

Di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, pemimpin banyak men delegasikan tugas sehari-hari kepada wakilnya disebabkan pemimpin pondok ini juga selalu sibuk. "Pemimpin harus menyusun tugas dengan mengutamakan tujuan utama organisasi. Dalam upaya pencapaian tujuan, harus men delegasikan tugas-tugasnya kepada staf." ⁴³⁶ Untuk itu, semua pemimpin harus mengambil tanggung jawab menyelesaikan masa itu. Tanggung jawab adalah unsur yang nyata dalam organisasi, wujudnya dalam

⁴³⁵ Engkoswara dan Aan Komardiah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 178.

⁴³⁶ Oktavdia Pramono, *op. cit.*, hal.18.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

kesadaran pribadi berupa petunjuk-petunjuk tentang apa yang diinginkan sebagai pekerjaannya. Jika atasan membuat tugas yang samar-samar, bawahan akan menerima gambaran yang samar-samar pula tentang pekerjaannya, dan dengan itu rasa tanggung jawab yang tidak lengkap, yang pasti akan menimbulkan inefisiensi dalam organisasi⁴³⁷.

Kiai dengan segala kekurangan pada fungsi manajerial, tidak mengurangi pengaruhnya dalam memimpin Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari. Pemimpin Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari sampai saat ini tetap memiliki otoritas dalam berkarya dan memiliki kuasa memberikan wewenang kepada wakilnya dalam bekerja. Kiai sebagai seorang pemimpin, diharapkan memiliki kelebihan-kelebihan dari pada orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu pemimpin nantinya selalu berhadapan dengan orang lain dalam konteks sosial, maka dia harus memiliki karakteristik atau ciri-ciri pribadi seorang pemimpin. Dalam kaitannya dengan perilaku yang tampak pada diri pemimpin, maka tidak terlepas dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Sebab antara perilaku dan sifat yang melekat pada seorang pemimpin tidak bisa dipisahkan. Dengan demikian, mempelajari perilaku pemimpin sama artinya dengan mempelajari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh para psikolog dan pakar organisasi dalam mengkaji kepemimpinan dengan cara mengenali karakteristik sifat atau ciri-ciri pemimpin yang berhasil.

Sudah sewajarnya segala pekerjaan harus dilakukan dengan keahlian dan keahlian dalam mendidik dan mengajar harus dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan, hal ini dikarenakan pendidik sebagai sebuah profesi yang harus dilakukan secara ahli. Pengelolaan SDM Pondok Pesantren dalam proses pembelajaran tidak bisa dipisahkan dengan peran AR sebagai pimpinan Pondok Pesantren

⁴³⁷ Abdul Azis Wahab, *op. cit.*, hal. 237.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Fathurrahman Kabupaten Batanghari sebagai pimpinan suatu lembaga pendidikan. Sebagai seorang pemimpin Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, AR memiliki tanggung jawab yang sangat besar terhadap kelancaran aktivitas pendidikan yang dipimpinnya.

Dengan asumsi bahwa peran pokok pimpinan Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari terdapat dalam kemampuannya untuk mempengaruhi lingkungan melalui kepemimpinannya yang dinamis. Pemimpin Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari merupakan orang kunci dalam pemeliharaan dan pengembangan pengajaran di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari. Dia sebagai pemimpin instruksional, AR mampu menggerakkan para pendidik mencapai kemajuan dan dapat mengidentifikasi bakat-bakat dan kemampuan-kemampuan sumber daya manusia di lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Maka AR menjadi seorang koordinator pengetahuan dan kemampuan-kemampuan personalnya, dan dia akan berusaha bagi pengembangan dan kemajuan seluruh program instruksional.

Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari telah dilaksanakan secara sistematis dalam arti pemimpin pondok pesantren telah memiliki rencana, meskipun sifatnya terungkap dalam komunikasi lisan. Pemimpin pondok pesantren menyampaikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan, bahwa untuk zaman sekarang pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik yang mengajar bukan bidang keahliannya harus banyak-banyak membaca buku, mengikuti workshop, seminar, pertemuan-pertemuan ilmiah sesuai dengan bidangnya masing-masing, dengan pemimpin pondok pesantren sadar akan kekurangan pendidik tersebut seharusnya diselidiki melalui pembelian buku paket dan pendukung proses belajar mengajar sebagai suplemen agar pendidik tersebut dapat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

memperbaiki dan memperkaya dirinya dengan ilmu agar pelaksanaan tugas pendidik tersebut berjalan mulus.

Berdasarkan model pengelolaan SDM Pondok Pesantren ini dapat dijelaskan bahwa model yang ada merupakan hasil telaah penelitian yang dilakukan di tiga pondok pesantren. Untuk pengelolaan SDM Pondok Pesantren, ada dua ilmu manajemen yang digunakan yaitu manajemen modelrn yang berkembang secara ilmiah berdasarkan social-based (berbasis pengalaman) dan ilmu manajemen pondok pesantren yang berkembang secara alamiah berdasarkan goal based. Pondok Pesantren dalam pengelolaan SDM Pondok Pesantren menggabungkan pendekatan manajemen modelrn yaitu POIAC dan pendekatan karisma/kiai dengan ciri yang khas pesantren seperti budaya kerja, bekerja dengan ikhlas, keteladanan kiai, belajar tuntas dari satu kitab ke kitab lainnya dan masih banyak lagi. Jika salah satu pendekatan diabaikan, maka yang terjadi justru adalah anomali, di mana para telolri manajemen modelrn mengalami definisit saat mengukur SDM Pondok Pesantren pada area pondok pesantren. Hal ini disebabkan:

1. Ketidakmampuan teori modelrn menjelaskan fenomena-fenomena manajemen yang diselenggarakan pondok.
2. Teori manajemen pendidikan Islam selama ini yang mendalami konsep-konsep manajemen dari akarnya yaitu al-Quran dan Hadis, alih-alih mendalami, justru selama ini para pakar telolri Islam masih berkiblat ke barat.
3. Sudah banyak penelitian terhadap pondok pesantren, maka temuan ilmiah terhadap lembaga ini selalu konsisten bahwa telolri manajemen modelrn selalu tidak mampu menjelaskan fenomena anomali ini, maka terbuka untuk melakukan pendalaman fenomena ini dengan telolri manajemen pendidikan Islam ke depan.

4. Untuk memperkecil dimensi anomali, maka indikator-indikator manajemen modelrn harus dikomparasikan dengan realitas, maka ini menjadi telolri baru bagi kajian pondok pesantren.

Peran pendidik tidak bisa lepas dari karakteristik pekerja profesional. Sebagai sebuah pekerjaan profesional, sudah barang tentu kemampuan pendidik harus secara terus-menerus ditingkatkan. Peningkatan mutu pendidik dengan didasarkan pada kemauan dan usaha para pendidik sendiri. Artinya, pendidik tidak harus didikte dan diberi berbagai arahan dan instruksi. Yang penting adalah perlu disusun standar profesional pendidik yang akan dijadikan acuan pengembangan mutu pendidik dan pembinaan pendidik diarahkan pada solusi pendidik pada era globalisasi atau milenial ini. Solusi pendidik ini penting karena pendidik merupakan salah satu bentuk soft professionalism bukan hard professionalism seperti dokter atau insinyur. Sudah barang tentu pendidikan dan pembinaan pendidik akan berbeda dengan dokter atau insinyur. Karena hakikat kerja dua bentuk profesi tersebut berbeda.⁴³⁸

Profesi pendidik pada era milenial harus didukung dengan kemampuan informasi komunikasi teknologi (ICT) yang memadai. Dengan peranti mana kemajuan sains dan teknologi terutama dalam bidang cognitive science, biologi molekuler, informasi teknologi/digital, dan nanoscience, kemudian menjadi kolom ilmu pengetahuan yang melandasi abad XXI atau abad milenial⁴³⁹. Filosofisnya adalah pendidik harus menyadari bahwa perubahan dari ekonomi berbasis sumber daya alam serta manusia ke arah ekonomi berbasis pengetahuan⁴⁴⁰.

⁴³⁸ Sugiyono, dkk., *Peta Jalan Pendidikan Indonesia*, (Yogyakarta: TIM Universitas Negeri Yogyakarta, tt), hal. 132.

⁴³⁹ Anonim, *Paradigma Pendidikan Nasional Abad 21*, (Jakarta: adan Standar Nasional Pendidikan, 2010), hal. 20.

⁴⁴⁰ *Ibid.*, hal. 20.

Membangun manusia yang berdaya cipta, mandiri, dan kritis tanpa meninggalkan tanggung jawab⁴⁴¹.

Profesi pendidik pada era milendial harus didukung dengan kemampuan *information communication technology* (ICT) yang memadai. Dengan peranti mana kemajuan sains dan teknologi terutama dalam bidang *cognitive science*, *bio-molecular*, *information technology/digital* dan *nano-science*, kemudian menjadi kelompok ilmu pengetahuan yang mencirikan abad XXI atau abad milendial. Filolofisnya adalah pendidik harus menyadari bahwa perubahan dari ekonomi berbasis sumber daya alam serta manusia kearah ekonomi berbasis pengetahuan. Membangun manusia berdaya cipta, mandiri dan kritis tanpa meninggalkan tanggung jawab.

Berdasarkan “*21stCentury Partnership Learning Framework*”, terdapat beberapa kompetensi dan/atau keahlian yang harus dimiliki oleh SDM abad XXI, yaitu:

- a. Kemampuan berpikir kritis dan pemecahan masalah (*critical-thinking and problem-solving skills*) artinya mampu berfikir secara kritis, lateral, dan sistemik, terutama dalam konteks pemecahan masalah;
- b. Kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama (*communication and collaboration skills*) artinya mampu berkomunikasi dan berkolaborasi secara efektif dengan berbagai pihak;
- c. Kemampuan mencipta dan membaharui (*creativity and innovation skills*) artinya mampu mengembangkan kreativitas yang dimilikinya untuk menghasilkan berbagai terobosan yang inovatif;
- d. Literasi teknologi informasi dan komunikasi (*information and communications technology literacy*) artinya mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan kinerja dan aktivitas sehari-hari;

⁴⁴¹*ibid.*, hal. 41.

- e. Kemampuan belajar kontekstual (*contextual learning skills*) artinya mampu menjalani aktivitas pembelajaran mandiri yang kontekstual sebagai bagian dari pengembangan pribadi; dan
- f. Kemampuan informasi dan literasi meddia (*information and meddia literacy skills*) artinya mampu memahami dan menggunakan berbagai meddia komunikasi untuk menyampaikan beragam gagasan dan melaksanakan aktivitas kolaborasi serta interaksi dengan beragam pihak.⁴⁴²

Di samping itu didefinisikan pula sejumlah aspek berbasis karakter dan perilaku yang dibutuhkan manusia abad XXI, yaitu:

- a. *Leadership* yaitu sikap dan kemampuan untuk menjadi pemimpin dan menjadi yang terdepan dalam berinisiatif demi menghasilkan berbagai terobosan-terobosan;
- b. *Personal Responsibility* yaitu sikap bertanggung jawab terhadap seluruh perbuatan yang dilakukan sebagai seorang individu mandiri;
- c. *Ethics* yaitu menghargai dan menjunjung tinggi pelaksanaan etika dalam menjalankan kehidupan sosial bersama;
- d. *People Skills* yaitu memiliki sejumlah keahlian dasar yang diperlukan untuk menjalankan fungsi sebagai makhluk individu dan makhluk sosial;
- e. *Adaptability* yaitu mampu beradaptasi dan beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi sejalan dengan dinamika kehidupan;
- f. *Self-Direction* yaitu memiliki arah serta prinsip yang jelas dalam usahanya untuk mencapai cita-cita sebagai seorang individu;
- g. *Accountability* yaitu kondisi di mana seorang individu memiliki alasan dan dasar yang jelas dalam setiap langkah dan tindakan yang dilakukan;

⁴⁴² *Ibid.*, hal. 44-45.

- h. *Socdial Responsibility* yaitu memiliki tanggung jawab terhadap lingkungan kehidupan maupun komunitas yang ada di sekitarnya; dan
- i. *Personal Productivity* yaitu mampu meningkatkan kualitas kemanusiaannya melalui berbagai aktivitas dan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari.⁴⁴³

Banks menambahkan bahwa selain keahlian dan karakter tersebut, dibutuhkan pula kemampuan seorang individu untuk menghadapi permasalahan-permasalahan sosial yang nyata berada di hadapan mereka pada abad XXI, terutama terkait dengan:

- a. *Global awareness* yaitu kemampuan dalam melihat tren dan tanda-tanda zaman terutama dalam kaitannya dengan akibat yang ditimbulkan oleh globalisasi;
- b. *Financdial, economic, business and entrepreneurdial literacy* yaitu keahlian dalam mengelola berbagai sumber daya untuk meningkatkan kemandirdian berusaha;
- c. *Civic literacy* yaitu kemampuan dalam menjalankan peran sebagai warga negara dalam situasi dan konteks yang beragam; dan
- d. *Environmental awareness* yaitu kemauan dan keperdulian untuk menjaga kelestardian alam lingkungan sekitar.⁴⁴⁴

Kiai memiliki banyak peran dalam perubahan sosial dan budaya, dan agar lebih efektif maka diperlukan kompetensi-kompetensi khusus yang menuntut pemimpin pondok pada tujuan yang jelas. Apalagi di era milenial ini, kompetensi yang harus ada di antaranya pengetahuan agama yang luas, kemampuan komunikasi yang efektif, kemampuan teknis yang memadai, dan kemampuan manajerial yang handal. Kemampuan yang terakhir ini terkadang sering tidak menjadi prioritas bagi sebagian besar pemimpin pondok, meskipun hal ini sangat penting

⁴⁴³ *Ibid.*, hal. 45.

⁴⁴⁴ *Ibid.*



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

dengan kehadiran pemimpin lain seperti kepala madrasah atau mudir pondok yang diangkat kiai. Karenanya, kompetensi manajerial pondok pesantren yang handal dapat menghasilkan SDM Pondok Pesantren di era milenial ini yang bekerja agar lebih produktif dan inovatif.

b. Pondok Pesantren Babussalam kabupaten Tebo

Pemimpin Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo telah berusaha mengembangkan SDM Pondok Pesantren secara sistematis secara menyeluruh. Dari semua anggota SDM (pendidik dan tenaga administrasi) yang ada, mereka diharapkan untuk melaksanakan tugas mereka dengan penuh loyalitas dan konsistensi dalam mendidik dan mengajar serta berbakti dengan sepenuh hati kepada pondok. SDM di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo tidak menganggap pekerjaan mereka sebagai pekerjaan sampingan atau sementara. Jika ada pekerjaan dengan gaji yang lebih tinggi, mereka tidak meninggalkan status sebagai pendidik, dan juga tidak mengabaikan kewajiban mereka terhadap santri. SDM yang ada telah berusaha memahami dengan baik bidang pendidikan dan kependidikan yang mereka geluti, meskipun pada kenyataannya tidak semua memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang mereka ajarkan.

Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo meyakini bahwa semua pendidik sudah mampu untuk mengajar dan layak mendidik santri-santri dalam bidang tugas masing-masing, meskipun mereka belum memiliki gelar S1. Hal ini dipahami karena Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo sebagai lembaga pesantren memiliki otonomi untuk mengatur dirinya sendiri, tanpa harus mengikuti standar pemerintah. Pesantren dengan standar pendidik yang demikian tentu tidak masalah, karena jika harus melalui jenjang S1, ada beberapa mata pelajaran di pesantren yang memang tidak memiliki program studi di perguruan tinggi, misalnya nahwu, sharaf, mantik, dan lainnya. Hal ini hanya dapat dikembangkan melalui pola belajar pesantren itu

sendiri, yaitu kembali berpendidikan kepada kiai yang menguasai khusus bidang-bidang ilmu tersebut.

Pondok Pesantren Babussalam juga tetap mengedepankan visi dan misi pondok agar program yang dibuat sesuai dengan visi dan misi sehingga visi dan misi tersebut dapat tercapai.

Gaya kepemimpinan Kiai di pondok pesantren Babussalam menggunakan model Kepemimpinan Paternalistik-Religius, dimana terdapat gaya interaksi antara kiai dan santri atau bawahan yang didasarkan pada nilai-nilai agama yang diwujudkan dalam gaya kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. Kepemimpinan Paternalistik-Religius di pondok pesantren menggambarkan gaya kepemimpinan yang melibatkan kedekatan personal antara pemimpin, umumnya Kiai, dan para pengikutnya, sekaligus memanfaatkan nilai-nilai keagamaan sebagai panduan utama dalam pengelolaan pesantren. Gaya kepemimpinan ini mencerminkan kombinasi antara aspek paternalistik, di mana pemimpin berperan sebagai figur ayah atau bapak yang peduli terhadap kebutuhan dan kesejahteraan para santri, serta religius, di mana ajaran agama menjadi landasan utama dalam pengambilan keputusan dan pola pikir pemimpin⁴⁴⁵.

Pemimpin pondok pesantren yang menganut model ini membentuk hubungan yang dekat dan personal dengan para santri. Mereka berperan sebagai figur yang peduli, memberikan perhatian, bimbingan, dan dukungan kepada para pengikutnya, seolah-olah membentuk hubungan seperti antara seorang ayah dan anak. Gaya kepemimpinan Paternalistik-Religius menekankan pada nilai-nilai keagamaan sebagai pedoman utama dalam pengelolaan pesantren. Kiai menggunakan ajaran agama sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, dan pondok pesantren dijalankan dengan memegang teguh prinsip-prinsip

⁴⁴⁵ Nawawi, Nawawi; Juandi, Wawan. *Ijtihad Politik Kyai*. Hal. 241-264.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagai dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

keagamaan. Sosok Kiai tidak hanya memimpin secara formal, tetapi juga terlibat dalam pengajaran dan pembimbingan pribadi terhadap para santri. Mereka berusaha membentuk karakter dan moralitas santri melalui pendekatan personal dan pendampingan yang intensif.

Model ini menghargai dan meneruskan tradisi-tradisi keagamaan dan budaya pesantren secara kontinu. Pemimpin berperan sebagai penerus tradisi dan bertanggung jawab menjaga keutuhan nilai-nilai keagamaan yang telah diwariskan. Meskipun pemimpin memiliki peran ayah dan memberikan arahan, mereka juga mendorong partisipasi dan keterlibatan santri dalam pengambilan keputusan terkait kehidupan pesantren. Proses konsultasi dan musyawarah dapat menjadi bagian integral dalam manajemen pesantren. Gaya kepemimpinan Paternalistik-Religius menciptakan suasana yang hangat, peduli, dan penuh nilai-nilai keagamaan di pondok pesantren. Pemimpin tidak hanya menjadi otoritas formal, tetapi juga menjadi teladan moral dan spiritual bagi para pengikutnya.

Usaha pengembangan SDM Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo telah didukung oleh kemampuan manajerial Pondok Pesantren. Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo berkembang dari tahun ke tahun. SDM Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo sangat khas, karena terkait dengan ketulusan hati. Hasil eksplorasi peneliti menemukan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo tidak mendapatkan gaji yang tinggi, karena "diminta" untuk berkhidmat dengan tulus di segala bidang pondok.

Kondisi ini sangat unik karena bertentangan dengan norma umum bahwa SDM Pondok Pesantren berimplikasi pada hak mendapatkan penghargaan dalam bentuk materi maupun non-materi. Meskipun pada kenyataannya dalam sejarah Islam, SDM Pondok Pesantren dihargai, misalnya pendidik pada Dinasti Abbasiyah menjadi pekerjaan yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

prestisius bagi Harun Al-Rasyid, Al-Amin, dan al-Makmun. Melalui tulisan George A. Makdisi⁴⁴⁶, dijelaskan bahwa pendidik mendapatkan bayaran yang memuaskan, kepercayaan yang tinggi dari kalangan istana, dipromosikan menduduki jabatan tertentu, dihormati di kalangan bangsawan dan istana, serta hak-hak lainnya.

Pembiayaan pendidikan merupakan komponen penting dan tidak dapat dipisahkan dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Institusi pendidikan di semua jenjang, baik prasekolah, sekolah, hingga perguruan tinggi, merupakan organisasi yang dalam operasionalnya membutuhkan dana untuk memobilisasi seluruh sumber daya yang ada. Kemampuan lembaga pendidikan dalam mengelola dana tersebut merupakan salah satu kunci keberhasilan yang umumnya dikaitkan dengan suatu analisis kebutuhan dasar dan skala prioritas dalam mencapai tujuan program strategisnya secara bertahap dan berkelanjutan.

Menariknya, alokasi dana yang dimiliki oleh lembaga pendidikan seringkali sangat terbatas, sementara pembiayaan pendidikan itu sendiri merupakan variabel yang kompleks dan membutuhkan sumber daya yang besar. Oleh karena itu, dana pendidikan perlu dikelola secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan.

Al-Ghazali sendiri tidak melegitimasi mengajar dengan tujuan mengumpulkan kekayaan duniawi, karena itu merupakan kebinasaan yang parah.” Masih menurut Al-Ghazali, tugas pendidik adalah mengikuti jejak Rasulullah, karena Beliau pernah bersabda: “Janganlah kamu meminta upah atas pengajaran yang kamu berikan.”⁴⁴⁷

Allah telah berfirman:

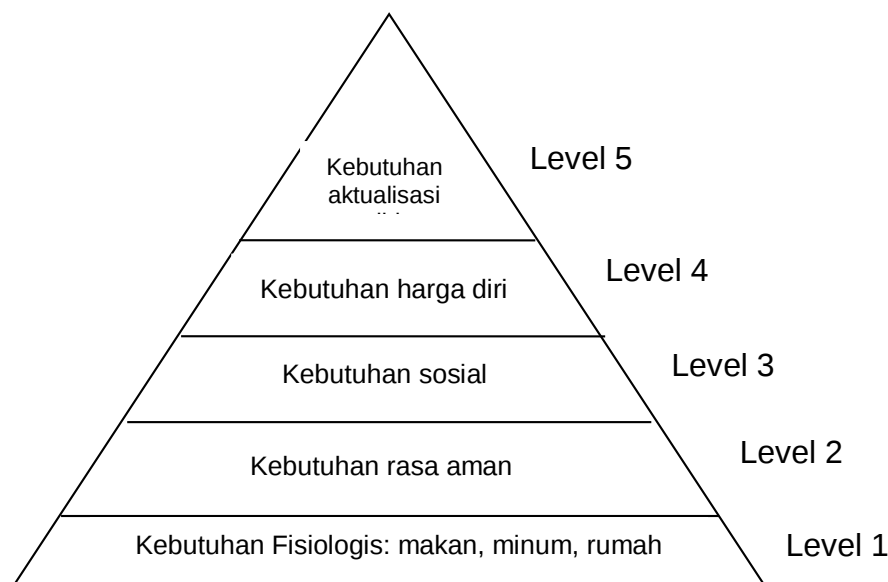
إِنَّمَا نَطْعِمُكُمْ لَوَجْهِ اللَّهِ لَا نُرِيدُ مِنْكُمْ جَزَاءً وَلَا شُكْرًا

⁴⁴⁶ Makdisi, George A., *loc cit.*

⁴⁴⁷ Abu Hamid Al-Ghazali, *Op. Cit.*, hal. 33.

Sesungguhnya Kami memberi makanan kepadamu hanyalah untuk mengharapkan keridhaan Allah, Kami tidak menghendaki balasan dari kamu dan tidak pula (ucapan) terima kasih (Q.S. Al-Insaan: 9).⁴⁴⁸

Untuk memotivasi pendidik agar memiliki produktivitas kerja yang tinggi, maka pendidik Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo membuat sistem penghargaan yang unik. Pada dasarnya, motivasi merupakan elemen yang penting untuk meningkatkan produktivitas kerja, setiap pelaku kerja perlu memahami dengan jelas bagaimana motivasi berkaitan dengan kepuasan dan sistem penghargaan. Sistem penghargaan ini diterapkan di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo di mana penghargaan yang diberikan kepada pendidik bukan hanya gaji, namun lebih dari itu yaitu kebutuhan dasar manusia seperti makanan, pakaian, dan rumah langsung. Hal ini sesuai dengan teori Maslow di bawah ini:



Gambar 4.1

Hierarki Maslow tentang Motivasi

Abraham Maslow menyatakan bahwa orang termotivasi karena ingin memenuhi kebutuhan berdasarkan urutan kadar kepentingannya dari urutan yang paling rendah hingga ke urutan yang lebih tinggi. Dia percaya bahwa pada dasarnya manusia itu baik dan menunjukkan bahwa individu

⁴⁴⁸ Anonim, *Al-Qur'an...Op. Cit*, hal. 1004.

memiliki dorongan yang tumbuh secara alami yang memiliki potensi besar. Sistem hierarki kebutuhan, dikembangkan oleh Maslow, merupakan pola yang biasa digunakan untuk menggolongkan motif manusia. Sistem hierarki kebutuhan meliputi lima kategori motif yang disusun dari kebutuhan yang paling rendah yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Kelima tingkat kebutuhan tersebut sebagai berikut:

- a. Kebutuhan Fisiologis: Makanan, air, selimut, tempat perlindungan.
- b. Kebutuhan Rasa Aman: Perlindungan terhadap bahaya, ancaman, dan jaminan keamanan. Perilaku yang menimbulkan ketidakpastian terkait dengan kelangsungan pekerjaan atau yang mencerminkan sikap dan perbedaan, kebijakan administrasi yang tidak terduga akan menjadi motivator yang sangat kuat dalam hal rasa aman pada setiap tahap hubungan kerja.
- c. Kebutuhan Sosial: Memberi dan menerima cinta, persahabatan, kasih sayang, kepemilikan, pergaulan, dukungan. Jika dua tingkat kebutuhan pertama terpenuhi seseorang menjadi sadar akan perlunya keluarga.
- d. Kebutuhan Harga Diri: Kebutuhan akan prestasi, cukup, kuasa, dan kebebasan. Intinya hal ini merupakan kebutuhan untuk mandiri atau kebebasan. Status, pengakuan, penghargaan, dan martabat. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan harga diri.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri: Kebutuhan untuk menyadari kemampuan seseorang untuk kelanjutan pengembangan diri dan keinginan untuk menjadi lebih dan mampu untuk menjadi orang. (Kondisi kehidupan industri modern hanya memberi sedikit kesempatan untuk kebutuhan mengaktualisasikan diri untuk menemukan pernyataan.).⁴⁴⁹

⁴⁴⁹ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers Inc, 1954), hal. 35-46.

Pendekatan humanistik adalah model pendidikan yang bertujuan untuk memanusiakan manusia. Oleh karena itu, pendekatan ini lebih menitikberatkan pada pembelajaran yang berlandaskan pada nilai-nilai kemanusiaan. Teori ini berasal dari dan kembali kepada manusia. Selain itu, pendekatan humanistik dalam pendidikan lebih menekankan pada pengembangan harkat dan martabat manusia sebagai makhluk Tuhan yang memiliki kebebasan dalam menentukan pilihannya. Pendekatan ini menggarisbawahi integrasi ranah cipta dan ranah rasa.

Menurut teori humanistik, pendidikan harus mampu mengembangkan siswa sebagai pribadi atau manusia yang istimewa dan unik dan pada saat yang sama memberikan kesempatan bagi siswa untuk memahami dan mengembangkan potensi-potensi alamiah mereka. Salah satu tokoh humanisme terkemuka adalah Abraham Maslow. Dia adalah orang yang mengusulkan piramida hirarki kebutuhan dimana Hirarki terendah adalah kebutuhan paling dasar dari individu seperti makanan, minuman, pakaian, kesehatan, rumah, dan reproduksi.

Setiap individu didorong untuk memenuhi kebutuhan dasar tersebut. Dalam proses pembelajaran, seorang pendidik harus menyediakan materi dan media pembelajaran yang merupakan hal mendasar dalam proses pembelajaran. Lingkungan fisik sekolah yang bersih, rapi dan rindang juga harus disediakan. Ruang kelas yang bersih dan rapi juga sama pentingnya. Sama halnya dengan kebutuhan gaji bagi pendidik sebagai wujud terima kasih dan penghargaan atas proses pembelajaran yang telah dilakukan.

Motivasi yang ada pada diri SDM yang selama ini mengantarkan lulusan pondok pesantren ini menjadi lulusan yang siap diterima masyarakat atau produktivitasnya tinggi. Salah satu tugas yang dilaksanakan oleh pendidik di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo adalah memberikan pelayanan kepada para santri atau anak didik yang selaras dengan tujuan pondok pesantren. Dalam keseluruhan proses pendidikan, pendidik merupakan faktor utama yang bertugas mendidik, pendidik memegang berbagai jenis peranan yang sudah dilaksanakan



secara profesional oleh pendidik dan tenaga kependidikan, meskipun pada tataran pelaksanaannya, pimpinan Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo tidak pernah menginstruksikan pendidik agar membuat perangkat mengajar, menggunakan multimedia dalam mengajar dan berbagai jenis evaluasi mengajar.

Setelah dikonfirmasi kepada beberapa pendidik dan tenaga kependidikan, hal ini tidak menjadi masalah bagi pihak pondok dan pendidik itu sendiri. Meskipun ukuran profesional bagi semua pendidik secara teliti adalah ahli dan bisa mengaplikasikan tugas-tugas tersebut dalam bekerja. Mempelajari prestasi yang sah dalam Islam dilakukan dengan kerja yang sungguh-sungguh. Karena hak dan kewajiban dalam Islam itu memiliki sifat kepastian. Artinya orang yang bekerja dengan sungguh-sungguh sambil berdoa dan memenuhi persyaratan-persyaratan yang diperlukan niscaya dengan izin Allah SWT pekerjaan itu berhasil dan sesuai yang diharapkan.

Pengembangan SDM Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo yang ada adalah keharusan untuk melakukan penelitian. Penelitian sangat dibutuhkan bagi setiap pendidik sebagai bentuk pengembangan kemampuan diri. Penelitian dalam bentuk Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dan Penelitian Tindakan Sekolah (PTS). Hal ini belum mendapatkan perhatian dari pimpinan pondok. Penelitian yang dilakukan pendidik bisa meningkatkan wawasan tambahan pada pendidik agar bekerja secara profesional.

Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo selama ini meyakini SDM Pondok Pesantren sudah sesuai harapan pondok, meski tidak sesuai secara teliti, namun hal ini bisa dimaklumi karena pesantren memiliki kekhasan dalam pengembangan. Ada beberapa hal yang diajukan dalam kajian ini selalu abnormal di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo. Itulah pesantren dengan kemandirian pengelolaannya dan banyak bergantung pada 'hubungan' dengan Tuhan yang kuat selama ini dapat menghasilkan output yang unik dan sesuai harapan masyarakat. Nama Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo selama ini sudah dikenal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunha Jambi



berhasil dengan beberapa pimpinannya yang sangat karismatik, sangat terasa keberadaannya dalam membangun negara ini sesuai harapan dan cita-cita bangsa Indonesia.

Era masa kini transisi perubahan moralitas manusia khususnya remaja yang semakin rentan ke arah negatif, pondok pesantren dipercaya masyarakat dapat membentuk pola karakter dan akhlak mulia. Sistem pembelajaran yang khusus dan berasrama dengan pelajaran yang mengutamakan bidang agama menjadikan pesantren sebagai alternatif bagi para orang tua agar anak-anaknya menguasai bidang agama termasuk di Babussalam, kabupaten Tebo.

Bagi sebagian orang, harapan terhadap pesantren ini dapat dimaklumi, mengingat nilai-nilai yang diyakini dan dipromosikan oleh lembaga pendidikan tersebut selama ini. Kemampuan pesantren dan komunitasnya dalam merespons perubahan zaman sangat erat kaitannya dengan kekayaan intelektual yang dimilikinya. Oleh karena itu, tidak dapat dipungkiri bahwa pesantren memiliki wawasan kebangsaan yang sesuai dengan ideologi negara Pancasila. Saat ini, pesantren dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajarannya dapat diklasifikasikan menjadi tiga bentuk, yaitu

- a. Pesantren adalah lembaga yang menganut ajaran Islam, dan ajaran Islam, yang pada umumnya diberikan secara nonklasikal dan para santri biasanya tinggal di pondok atau asrama atau tempat tinggal di dalam lingkungan pesantren.
- b. Pesantren adalah suatu lembaga yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam yang para santrinya tidak disediakan fasilitas dalam kompleks pesantren, tetapi tinggal tersebar di sudut-sudut kota di sekitar pesantren. Implikasi dan metode pengajaran diberikan dengan menggunakan kerangka weton, yaitu dengan tepatnya santri datang berbondong-bondong pada waktu-waktu tertentu untuk belajar di pesantren pada waktu-waktu tertentu.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak mengizinkan kepentingan yang wajar UIN Suha Jambi

© Hak Cipta UIN Suha Jambi



- c. Pesantren saat ini merupakan lembaga gabungan antara pondok pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem bandungan, sorogan, atau wetonan, di mana santri diberi pemondokan yang lazim disebut dengan pondok pesantren modern yang memenuhi kriteria sebagai pendidikan nonformal dan penyelenggaraan pendidikan formal. Baik madrasah (sekolah Islam) maupun sekolah dibuka pada tingkat yang berbeda.

Jika kita perhatikan ketiga pesantren tersebut memiliki gaya kepemimpinan Kiai yang berbeda-beda, perbedaaan tersebut dapat dikerucutkan melalui table di bawah ini:

Tabel 4.13
Gaya Kepemimpinan Kiai

No	Nama	Model Kepemimpinan	Cakupan
1.	Al-Jauharen	Kharismatik Tradisional-Rasional	Figur sentral Kiai yang dianggap oleh masyarakat memiliki kekuatan supranatural dari Allah SWT, kelebihan dalam berbagai bidang keilmuan.
2.	Fathurrahman	Kepemimpinan Legal-Formal	Mekanisme kerja kepemimpinan Kiai menggunakan fungsi kelembagaan
3.	Babussalam	Kepemimpinan Paternalistik-Religius	Interaksi antara kiai dan santri atau bawahan yang didasarkan pada nilai-nilai agama yang diwujudkan dalam gaya kepemimpinan nabi Muhammad SAW

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunha Jambi

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada temuan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini adalah:

1. Permasalahan kepemimpinan kiai dalam Pengelolaan SDM di pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam belum maksimal karena SDM yang ada belum terstandarisasi dengan baik, begitu pula sarana dan fasilitas yang mendukung kinerja belum semuanya memenuhi standar pendidikan yang layak sesuai amanah perundang-undangan, serta pengembangan, pembinaan profesi belum tertata dengan baik.
2. Gaya atau style kepemimpinan yang melekat dan digunakan oleh Kiai di pondok pesantren Al-Jauharen adalah model gaya kepemimpinan Kharismatik Tradisional-Rasional. Pola kepemimpinan Kharismatik Tradisional-Rasional mengacu pada figur sentral yang dianggap oleh masyarakat sebagai memiliki kekuatan supranatural dari Allah SWT, kelebihan dalam berbagai bidang keilmuan. Model kepemimpinan Kiai di pondok pesantren Fathurrahman menggunakan, model Kepemimpinan Legal-Formal dimana mekanisme kerja kepemimpinan ini menggunakan fungsi kelembagaan. Sementara, itu style kepemimpinan Kiai di pondok pesantren Babussalam menggunakan model Kepemimpinan Paternalistik-Religius, dimana terdapat gaya interaksi antara kiai dan santri atau bawahan yang didasarkan pada nilai-nilai agama yang diwujudkan dalam gaya kepemimpinan nabi Muhammad SAW.
3. Pengelolaan SDM di pondok pesantren Al-Jauharen: 1) Planning: Merumuskan visi-misi dalam suatu program tujuan dan tindakan yang

berorientasi kepada pelaksanaan masa mendatang; 2) Organizing: menempatkan semua pendidik yang ada untuk bekerja sesuai kompetensinya. Supaya mampu menjalankan tugas kerja yang sesuai harapan; 3) Actuating: menggerakkan SDM internal seperti kegiatan rapat/musyawarah rutin yang melibatkan seluruh SDM internal dan melibatkan tokoh masyarakat, orang tua santri dan alumni dalam melaksanakan kegiatan; 4) Controlling: Pelaksanaan supervisi dilakukan oleh pemimpin pondok pesantren maupun yang dilakukan oleh lembaga pengawas pendidikan dari Kanwil. Meskipun pemimpin pondok pesantren tidak pernah melaksanakan supervisi kelas, namun tugas tersebut diberikan kepada wakil pemimpin pondok pesantren;.

Pengelolaan SDM di pondok pesantren Fathurrahman: 1) Planning: merencanakan ketentuan kerja melalui rapat dengan pendidik, metode perekrutan tenaga kependidikan, pembelajaran tugas sesuai dengan keahlian, dan evaluasi selama masa uji coba SDM yang baru diterima; 2) Organizing, Pengorganisasian dilakukan dengan cara menempatkan SDM sesuai kualifikasinya. SDM yang diterima dilihat dari latar belakang Pendidikan dan kemampuan ketika wawancara; 3) Actuating, Membrikan kelompokan SDM melanjutkan studi atau pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi. Melakukan hasil tambahan melalui usaha bersama yang di kontrol oleh pondok sebagai insentif tambahan; 4) Controlling, mewakili Pengawasan kepada orang yang dipercayai oleh Kiai, yang menjalankan tugas melaksanakan supervisi pendidik di dalam kelas, mengelola perangkat mengajar dan menanyakan materi yang diajarkan di kelas.

Pengelolaan SDM di pondok pesantren Babussalam: 1) Planning, merencanakan perekrutan dan pembelajaran tugas sesuai dengan keahlian, melakukan evaluasi selama masa uji coba SDM yang baru di terima; 2) Organizing, Kiai mengorganisir/penempatan kerja SDM sesuai kualifikasinya dengan memprioritaskan kebutuhan masing-masing lembaga yang disesuaikan dengan kondisi keuangan; 3)

Actuating, untuk mengarahkan pendidik dan kependidikan bekerja, sehingga pendidik bekerja sesuai dengan instruksi, setiap harian berkomunikasi melalui topiksi yang ada tetap berjalan sebagaimana mestinya; 4) Controlling, Pimpinan pondok pesantren dalam setiap kegiatan selalu mengadakan pengawasan terhadap bawahannya dalam melakukan kegiatan proses belajar mengajar. Pimpinan melakukan pengawasan dan memberikan tugas pengawasan kepada wakil mudir atau bawahan lainnya.

4. Kepemimpinan kiai dalam pengelolaan sumber daya manusia di pondok pesantren Al-Jauharen dilakukan dengan menjelaskan visi dan misi program kerja MSDM, memilih pendidik yang tepat pada setiap lini jabatan, meskipun sering terbelit pada keterbatasan. Kiai melakukan komunikasi dan koordinasi dalam mewujudkan pelaksanaan SDM pesantren. Kiai juga mengelola kerja SDM secara maksimal melalui penggajian, menyediakan fasilitas kerja, pemberdayaan internal dan eksternal serta melakukan Pengawasan/Pengontrolan secara berkala, meskipun belum berjalan dan berkala tapi disesuaikan kebutuhan.

Sedangkan di pondok Fatthurahman, Kepemimpinan Kiai dalam pengelolaan SDM diawali dengan pemberian motivasi, komunikasi dan koordinasi dengan semua pihak untuk pengembangan diri. Pendidik secara berkala diberikan kesempatan untuk mengikuti training/pelatihan dengan jumlah yang terbatas. Kiai menyusun program secara umum melalui rapat-rapat kecil dengan masing-masing lembaga untuk merencanakan kegiatan, selanjutnya disampaikan di rapat umum pondok pesantren yang dibahas bersama kemudian menjadi acuan program kerja.

Sementara itu di pondok pesantren Babussalam, kepemimpinan Kiai dalam pengelolaan sumber daya manusia masih lemah. Hal ini dikarenakan sumber dana yang tidak mencukupi. Saat ini belum ada wadah yang memadai untuk peningkatan sumber daya manusia, dan kegiatan yang dilaksanakan masih mengacu pada Kementerian Agama.

Telah banyak pendidik dan tenaga pendidikan dibina untuk tetap bekerja secara profesional, meskipun tanpa gaji yang memadai, dan menyelesaikan tugas-tugas mengajarnya di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Telbol sesuai dengan kurun waktu yang sudah ditentukan.

B. Implikasi

Pembahasan dan kesimpulan penelitian dalam penelitian ini, maka penulis membuat implikasi terkait kompetensi manajerial pondok pesantren dalam pengelolaan SDM di pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam sebagai berikut:

Pertama, pimpinan pondok pesantren Al-Jauharen, Fathurrahman, dan Babussalam harus tetap menjaga agar SDM seperti pendidik dan tenaga pendidikan memiliki tanggung jawab terhadap profesi mereka setiap saat. Tanamkan pada setiap pendidik dan tenaga pendidikan bahwa komitmen dalam menjalankan tugas dan kewajiban masing-masing harus lebih ditingkatkan. Seluruh pendidik dan tenaga pendidikan menyadari akan pentingnya tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik. Dan tenaga pendidikan seharusnya melaksanakan pekerjaannya dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab yang penuh.

Profesi pendidik dan tenaga pendidikan bisa dilihat dari usaha jelas, keahlian, dan berat ringannya pelaksanaan yang dimiliki wajar mendapat kompensasi yang adil berupa gaji dan tunjangan serta fasilitas yang memadai. Tugas pendidik dan tenaga pendidikan sebagai pembimbing, pelatih, pengajar, staf, operator, dan pendukung lainnya merupakan pekerjaan berat, harus memiliki otak, mental, dan fisik untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Harus diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dan jabatannya seperti mengikuti kursus, pelatihan, melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Kemudian diberi kesempatan menduduki jabatan sesuai keahlian yang dimilikinya (profesional).

Seluruh dapat dikatakan profesional dalam melaksanakan tugasnya apabila memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas yang dijalani. Alasan lain mengatakan bahwa memang kadang-kadang kompetensi kepemimpinan itu tumbuh secara alami, didukung oleh kesempatan dan pengalaman, tetapi efektivitas pelaksanaannya jauh lebih besar apabila dikembangkan melalui tempat pengalaman pelatihan dan pengalaman yang berkelanjutan. Pentingnya penguasaan kompetensi kepemimpinan akan memberikan dampak baik secara administrasi bagi individu yang bersangkutan maupun bagi lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Pendidik dan tenaga pendidikan profesional sangat penting kedudukannya dalam sistem pendidikan. Karena itu, profesionalisme dalam bidang pendidikan dan tenaga pendididkan mengandung arti peningkatan segala daya dan usaha dalam rangka mencapai secara optimal layanan yang akan diberikan kepada masyarakat. Untuk meningkatkan mutu pendidikan saat ini, maka SDM Pondok Pesantren (pendidik) merupakan suatu keharusan. Terlebih lagi apabila melihat kondisi objektif saat ini berkaitan dengan berbagai hal yang dihadapi dalam masyarakat pendidikan, yaitu perkembangan IPTEK, persaingan global bagi lulusan pendidikan, otomatisasi data dan implementasi kurikulum.

Pendidik dan tenaga pendidikan di pondok pesantren sebagai ujung tombak dalam proses pembelajaran yang langsung berhadapan dengan peserta didik, diharapkan bersikap profesional dan penuh pengabdian dalam melaksanakan tugasnya. Setiap pendidik seharusnya mempersiapkan perencanaan kerja, perencanaan mengajar dan menjaga disiplin baik itu saat diawasi ataupun tidak. Harusnya pendidik dan tenaga pendidikan selalu berusaha mengembangkan kemampuan profesional pendidik dengan memperbanyak pengetahuan baik itu melalui pelatihan, pelatihan maupun relasi-relasi yang ada agar dapat meningkatkan kemampuan kinerja.

Profesionalitas merujuk pada sikap para anggota profesi terhadap profesi mereka serta derajat pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki dalam rangka melakukan pekerjaannya. Parameter kemajuan belajar anak dapat diukur dengan SDM pondok pesantrennya. SDM pondok pesantren sebenarnya lebih banyak ditentukan oleh kualitas ilmu yang diajarkan dalam pelayanan pendidikan pada sebuah satuan Guruan, dengan kata lain terkait pada kemampuan/kelapangan yang dimilikinya. Hal ini sangat beralasan karena pendidik dan tenaga pendidikan adalah orang yang paling sering bersentuhan langsung dengan peserta didik dalam proses pembelajaran. Dalam menangani gejala-gejala ketertinggalan permasalahan dalam bidang pendidikan dan pendukungnya, diperlukan semua pendidik dan tenaga pendidikan memiliki profesionalitas dan integritas yang tinggi.

Ciri SDM pondok pesantren adalah mengutamakan cita-cita yang lebih tinggi atau visi yang luas yaitu bekerja adalah ibadah. Pendidik memiliki tanggung jawab dalam menentukan arah pendidikan. Islam meningkatkan derajatnya dan memuliakannya dari pada orang yang tidak berilmu pengetahuan. Pendidik memiliki beberapa fungsi sehubungan dengan fungsi pengembangan dirinya yang Islami, di antaranya, pertama, fungsi penyucian; artinya semua pendidik berfungsi sebagai pembersih diri, pengembang serta pemelihara fitrah manusia, kedua, fungsi pengajaran; artinya semua pendidik berfungsi sebagai penyampai ilmu pengetahuan dan berbagai keyakinan kepada manusia agar mereka menerapkan seluruh pengetahuannya dalam kehidupan sehari-hari.

Kedua, terselenggaranya pendidikan pondok pesantren yang berkualitas sangat ditentukan oleh kinerja pimpinan pondok dan pendidik yang profesional, yang melaksanakan tugasnya secara memadai. Dalam memenuhi tugas-tugasnya, khususnya pendidik harus memiliki keterampilan dasar yang merupakan syarat utama. Meskipun sesuai kondisi di lapangan Pondok-pondok di Provinsi Jambi menyalurkan SDM



Pondok Pesantren sudah sesuai harapan pondok, meski tidak selalu toleri, namun hal ini bisa dimaklumi karena pesantren memiliki kekhasan dalam pengelolaan.

Terdapat sejumlah toleri yang diajukan dalam kondisi ini selalu abnormal di lapangan. Itulah pesantren dengan kesederhanaan pengelolaannya dan banyak bergantung pada 'relasi' dengan Tuhan yang kuat selama ini bisa menghasilkan output yang unik dan sesuai harapan masyarakat. Hal ini bisa dibuktikan dengan sejumlah kiai yang memiliki karisma memimpin Pondok Pesantren-Pondok Pesantren Provinsi Jambi bisa dianggap sebagai kelompok yang abnormal jika mengikuti istilah Kartini Kartanol atau kepemimpinan anomali. Kebijakan manajemen pendidik selama ini sudah dianggap sesuai dengan ekspektasi masyarakat Provinsi Jambi, karena minat masyarakat tetap tinggi untuk memasukkan anak-anak ke pondok ini.

Pendekatan toleri manajemen modern sepenuhnya tidak melampaui objek kajian pondok pesantren. Fungsi-fungsi manajerial yang sudah disusun tidak bisa menjadi alat ukur yang ideal karena ada beberapa konselor-konselor baru yang tidak terjangkau oleh alat ukur manajemen modern. Maka dari itu, diperlukan kajian lanjutan untuk bisa menemukan formula yang tepat mengukur dan menilai kompetensi manajerial pondok pesantren bagi pengembangan SDM Pondok Pesantren. Ada kekaguman pada lembaga pondok pesantren di mana konselor-konselor manajemen yang dipakai cenderung berbeda dengan konselor manajemen formal yang diajarkan secara akademik. Ini memberikan peluang yang besar bagi peneliti-peneliti di bidang pendidikan Islam untuk melakukan pendekatan yang berbeda pada kajian manajemen dan kepemimpinan pondok pesantren. Perpaduan karisma kiai dan manajemen modern melahirkan pola baru yang unik pada manajemen pondok.



Ketiga, pemimpin pondok pesantren di Provinsi Jambi sudah menjadi teladan dalam pengelolaan SDM pondok pesantren dan ini bisa menjadi contoh bagi lembaga sejenis. Hal ini merupakan keunikan pesantren bertujuan untuk memperbaiki komitmen dan kemampuan pendidik melalui karisma kiai dan pendekatan manajemen modern. Pendidik dan tenaga pendidikan bisa bersahaja dengan profesinya untuk tetap konsisten mendidik dan mengajar, dan mendukung proses pendidikan namun tetap menerima bayaran untuk kelangsungan hidupnya selama di dunia. Dia tidak menganggap pekerjaan mengajar sebagai usaha mencari rezeki, karena dia percaya pengaturan rezeki dikembalikan kepada Allah SWT, tugasnya hanya mendidik dan mengajar saja sebagai suatu profesi yang mulia dan agung di dunia ini dan bisa mengantarkan pendidik kepada jalan kebaikan.

Profesi pendidik dan tenaga pendidikan memiliki tugas utama melayani masyarakat dalam dunia pendidikan. Pembinaan SDM pondok pesantren adalah kegiatan pendidik dalam rangka pengamalan ilmu dan pengetahuan, teknologi dan keterampilan untuk meningkatkan mutu, baik bagi proses pembelajaran dan profesionalisme tenaga pendidikan lainnya maupun dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi pendidikan dan kebudayaan.

Mempertahankan pendidik berkualitas dan membantu pendidik baru melakukan transisi menjadi pendidik efektif yang berkualitas tinggi, memerlukan tekad seluruh anggota lembaga pendidikan (pondok pesantren) yang berdedikasi meningkatkan proses pendidikan dan pembelajaran. Bahwa akses pada pendidikan berkualitas, peningkatan kualitas manajemen pendidikan dan upgrade kemampuan pendidik kini dirasakan lebih terbuka dan bisa dijangkau oleh seluruh elemen masyarakat, termasuk pemangku kepentingan pendidikan, tanpa diskriminasi.

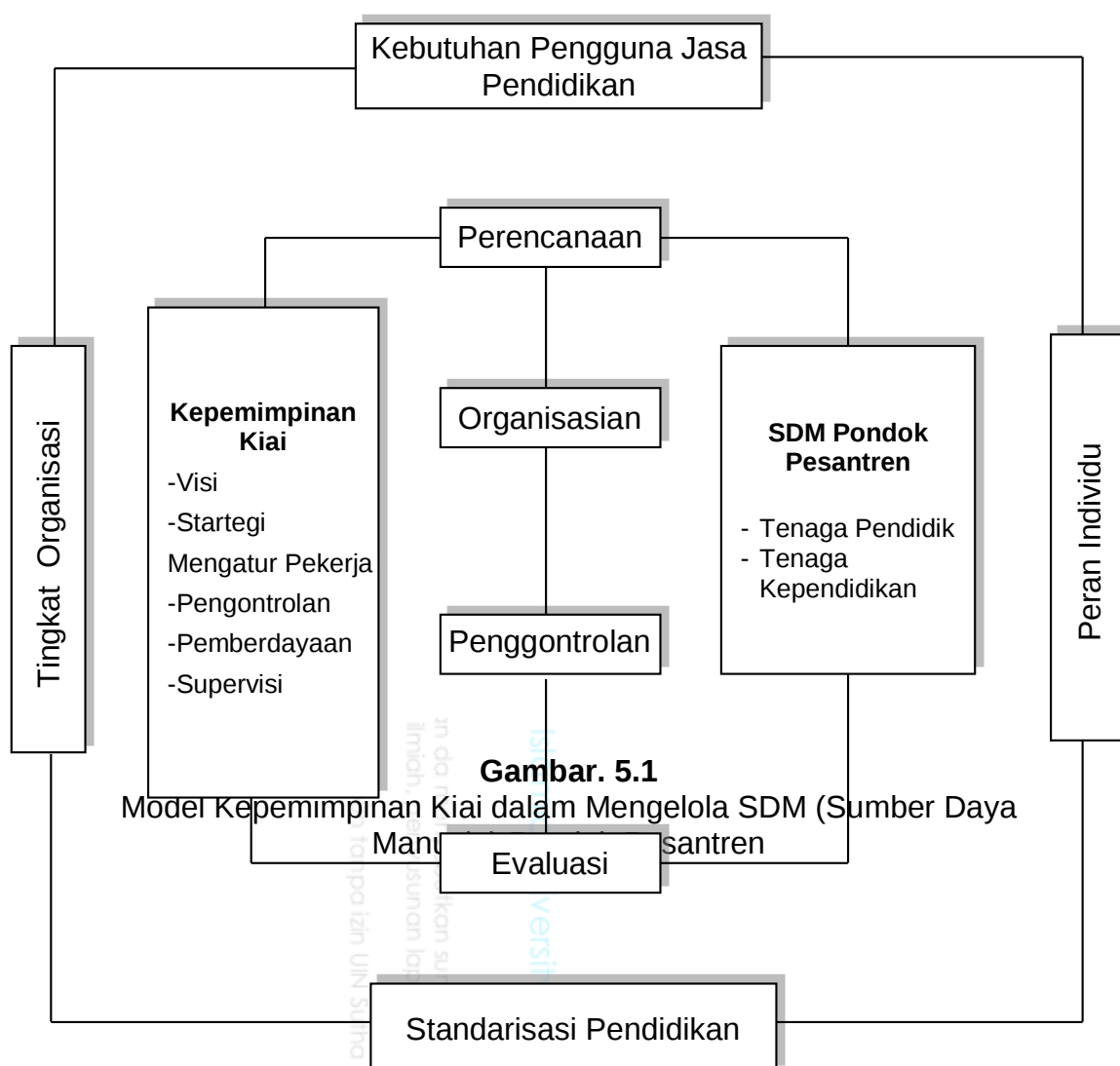


Pembinaan tenaga pendidik dan tenaga pendidikan yang profesional perlu dilakukan, karena kegiatan yang profesional yang akan mendukung peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu, pembinaan mutu pendidik profesional tidak dapat diabaikan, atau ditunda-tunda lagi. Berbagai sekolah unggul yang ada di Indonesia, selalu memiliki pendidik yang unggul pula. Pendidik dan tenaga pendidikan yang profesional dalam pandangan Islam, harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan akademik, juga harus didasarkan pada visi dan misi serta spirit ajaran Islam, sehingga memiliki makna ibadah kepada Allah SWT., dan terhindar dari pengaruh materialisme dan hedonisme yang menjadi penyebab jatuhnya mutu pendidikan.

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidik profesional, perlu dipertimbangkan untuk menghidupkan kembali sekolah-sekolah pendidik dan tenaga pendidikan, kolaborasi antara fakultas non-pendidik dan tenaga pendidikanan dan non-pendidik dan tenaga pendidikanan, melibatkan kaum profesional sebagai tenaga pengajar pada pendidikan profesi pendidik dan tenaga pendidikanan, dan dengan menerapkan sistem magang, konsel pendidik berantai dan berjangka, serta tutor selaya yang dimonitor, disupervisi dan dibina oleh pendidik senior berpengalaman dan profesional dalam mendidik calon-calon pendidik dan tenaga pendidikan.

Salah satu yang menjadi fokus dari pembinaan SDM pondok pesantren adalah pengembangan situasi belajar mengajar yang kondusif. Pembinaan yang dilakukan pimpinan pondok pesantren secara konsisten akan memacu semangat dan profesionalisme pendidik dan tenaga pendidikan. Hal ini akan menumbuhkan sikap, watak yang dapat dipercaya dalam perkataan maupun perbuatan. Pimpinan pondok pesantren sebagai teladan memiliki tanggung jawab memotivasi dan mengarahkan pendidik dan tenaga kependidikan-pendidik dalam melaksanakan tugas-tugas belajar mengajarnya.

Berjalannya sistem pendidikan dan berfungsi dengan lebih baik serta berperannya pimpinan pondok pesantren dalam melakukan pembinaan dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian diharapkan akan meningkatkan mutu pendidikan dan dapat bersaing. Keseluruhan tersebut dapat dilihat melalui gambar model di bawah ini:



Gambar. 5.1
Model Kepemimpinan Kiai dalam Mengelola SDM (Sumber Daya Manusia) Pondok Pesantren

C. Rekomendasi

Merujuk pada temuan penelitian mengenai kompetensi manajerial pondok pesantren dalam Pengelolaan SDM Pondok Pesantren di Provinsi Jambi, maka rekomendasi penulis sebagai berikut:

Pertama, kepada Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jambi agar memperbaiki fasilitas atau memfasilitasi peningkatan SDM setiap pondok pesantren. Pemerintah sebagai pihak yang berkewajiban dalam pembinaan sumber daya manusia agar dapat memperbaiki dukungan dan perhatian serius terhadap pembentukan SDM Pondok Pesantren di pondok pesantren, dan mengadakan pelaksanaan pelatihan tingkat pondok sel-Kabupaten/Kota dalam Provinsi Jambi. Serta memperbaiki dukungan dengan melengkapi fasilitas-fasilitas terutama fasilitas pengajaran bagi setiap pondok. Bagi pemerintah daerah melalui dinas-dinas terkait hendaknya memperhatikan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan pondok pesantren dengan melengkapi kekurangan-kekurangan sarana dan prasarana, pembiayaan, perbaikan lingkungan pondok dan kegiatan pendukung lainnya agar penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan lancar dan sukses.

Kedua, pimpinan pondok merupakan orang yang berperan penting dalam memperbaiki tugas kepada pendidik harus mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki oleh pendidik tersebut. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan agama Islam yang paling ideal di Indonesia saat ini berkelanjutan melakukan penilaian terhadap SDM Pondok Pesantren secara sistematis dan terus menerus. Selain itu, pimpinan pondok pesantren di Provinsi Jambi sebagai pengambil keputusan, harus proaktif dalam menyelenggarakan pelatihan dan pelatihan bagi peningkatan SDM Pondok Pesantren. Program ini bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sementara pengembangan untuk menyediakan pendidik siap memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, seperti peningkatan dalam keilmuan.

Pimpinan pondok adalah orang yang benar-benar diharapkan menjadi pemimpin. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan pondok menentukan baik dan buruknya pengelolaan administrasi personal (pendidik dan tenaga

kependidikan). Pengelolaan pendidik sangat memerlukan pimpinan yang mandiri dan profesional dengan kemampuan administrasi yang tangguh, agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan mutu pondok. Pimpinan diharapkan dapat mengatur tugas-tugas pendidik dengan adil dan bijaksana serta menempatkan sesuatu sesuai dengan yang semestinya, disamping itu juga sangat perlu memperbaiki dorongan semangat motivasi kerja agar kinerja pendidik dapat berjalan dengan sebaik-baiknya serta menciptakan suasana yang kondusif sehingga setiap pendidik menjalankan tugas merasa tenang dan gembira. Di sisi lain, setiap pendidik di Pondok Pesantren perlu upaya dari diri sendiri dalam meningkatkan khazanah pengetahuan sesuai dengan perkembangan disiplin keilmuan dengan cara dengan pengembangan kompetensi pendidik dan berkonsultasi secara intensif dengan kepala sekolah dalam memperkaya diri dengan kompetensi-kompetensi yang memadai dalam mengajar dan mendidik.

Ketiga, kepada pendidik dan tenaga kependidikan agar memiliki semangat dan kreativitas bagi pengembangan diri. Peningkatan SDM pondok pesantren dengan semangat berarti berusaha memperbaiki kompetensi yang dimiliki melalui berbagai pendidikan dan pelatihan. Peningkatan SDM pondok pesantren juga membutuhkan kreativitas dengan menemukan cara memperbaiki kualitas kerja, meskipun tanpa dukungan fasilitas dan anggaran yang memadai.

Rekomendasi-rekomendasi tersebut jika dilaksanakan dengan baik, bukan tidak mungkin bahwa pesantren di provinsi Jambi akan tumbuh menjadi salah satu lembaga pendidikan yang diminati oleh masyarakat. Karena adanya pengaruh yang dimiliki oleh pesantren dan peran yang mumpuni dalam pembangunan sosial, ekonomi, dan lingkungan menjadi dasar untuk menilai potensi pesantren dalam pembangunan berkelanjutan dan akan diukur dengan menggunakan kualitas lembaga sosial. Analisis mengenai potensi ini bertujuan untuk mengetahui apakah pesantren dapat

dimanfaatkan sebagai agen pembangunan perdesaan dalam rangka mencapai pembangunan perdesaan berkelanjutan.

Pesantren dikatakan memiliki potensi dalam pembangunan berkelanjutan apabila lembaga pesantren memenuhi kriteria dalam tiga tahap perkembangan institusi sosial yaitu reaktif-ketergantungan, realisasi-ketergantungan, dan kesadaran-saling ketergantungan. Setiap tahap memiliki beberapa indikator yang merupakan pandangan umum dan sense making, yang meliputi kesadaran, pandangan institusi untuk berubah, serta sikap dan nilai. Norma dan aturan internal yang meliputi aturan dan norma, pengakuan nilai kelompok, dan etika bersama. Sehingga bukan tidak mungkin, di masa depan pesantren akan menjelma menjadi lembaga pendidikan yang menjamur melebihi lembaga konvensional umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Qodir, Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren Alfalah Bakalan Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara. *Jurnal manajemen pendidikan (JMP)*, Volume 1 Nomor 3, Desember 2012.
- Abdullah, Thamrin. The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers' Performance. *International Jurnal*, Vol. 2, Issue. 10, 2014.
- Achidsti, S. A. (2014). Eksistensi Kiai Dalam Masyarakat. *IBDA: Jurnal Kajian Islam dan Budaya*, 12(2), 149-171.
- Adamson, Dave and Richard Bromiley, Community Empowerment in Practice (The Homestead 40 Water End York: Joseph Rowntree Foundation, 2008.
- Adler, Patricia A. & Peter Adler, "Teknik-Teknik Observasi". dalam Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitatif Research*. Penerjemah: Dariyatno, dkk. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Aflaha, Akhmad, et al. Analisis Standar Pembiayaan Pendidikan. *MASILE*, 2021, 2.1: 24-59.
- Agung, Iskandar & Yufridawati, Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis antara Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas. Jakarta: Bestari Buana Murni, 2013.
- Al-Imam Muhammad ibn Ismail Al-Bukhari, Shahih Bukhari, (Al-Makhtab Al-Syamilah tt, Edisi II), Hadis Nomor 666.
- Almubarak, Fauzi. "Keadilan Dalam Perspektif Islam." *ISTIGHNA: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam* 1.2 (2018): 115-143.
- Aly, Pendidikan Islam Multikultural di Pesantren: : Telaah terhadap Kurikulum PondokPesantren Modern Islam Assalam Surakart. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- AM. Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 17 Mei 2023.
- Andhika, Lesmana Rian. Evolusi konsep tata kelola pemerintah: Sound governance, dynamic governance dan open government. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 2017, 8.2: 87-102.
- Anonim, Paradigma Pendidikan Nasional Abad 21. Jakarta: adan Standar Nasional Pendidikan, 2010.

- Anonim, Serba Serbi Pondok Modern Darussalam Gontor. Ponogoro: Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo, 1997.
- Anonim, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Diknas, 2009.
- Anonim, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Jakarta: Asa Mandiri, Cet.1, 2008.
- Anonim, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, (Jakarta: Asa Mandiri, Cet.1, 2008.
- Anwar, Abu. Karakteristik pendidikan Dan Unsur-unsur Kelembagaan di pesantren. *POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam*, 2016, 2.2: 165-182.
- Anwar, Kasful US, Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi. *Jurnal Kontekstualita*, Vol. 25, No. 2, 2010.
- Anwar, Kasful US, Kepemimpinan Pesantren: Menawarkan Model Kepemimpinan Kolektif dan Responsif. Jambi: Sulthan Thaha Press, 2011.
- Arifin, Freddy dkk, The Influence of Organizational Culture, Leadership, And Personal Characteristics towards Work Engagement and Its Impacts on Teacher-s Performance (A Study on Accredited HighSchools in Jakarta, *International Jurnal of Business And Manajement Invetion*, Vol. 3 Inssue I January 2014.
- Asang, Sulaiman. Membangun Sumber Daya Manusdia Berkualitas. Surabaya: Brildian Internasional, 2012.
- Asang, Sulaiman. Membangun Sumber Daya Manusia Berkualitas. Surabaya: Brilian Internasional, 2012.
- Atiqullah, Perilaku Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren [Studi Multisitus pada Pesantren Bani-Djauhari, pesantren Bani-Syarqawi Sumenep, dan Pesantren Bani-Basyaiban Pasuruan], Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang, 2009.
- Avin Fadilla Helmi dan Iman Arisudana, 2009. Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan dan Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, *Jurnal Psikologi* Vol. V. 36, No. 2, Desember 2009.

- Azis, Abdul Wahab, Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Bandung: UPI dan Alfabeta, 2011.
- B. Suryosubroto, Manajemen Pendidikan di Sekolah. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Bafadal, Ibrahim. Manajemen Pelengkapan Sekolah. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Bukhari, Abdillah Abu Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin Mughirah bin Bardazbah al. Sahih Bukhari. Beirut: Darul Fikr. 1819M.
- Danim, Sudarwan. Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Departemen Agama RI, al-Qur'an dan Terjemahan. Jakarta: Media Insani Publisng, 2009.
- Dhofier, Zamakhsyari. Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia. Jakarta: LP3ES, 2011.
- Dokumentasi Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi Setditjen Pendis Kemenag RI, 2018, 2 November 2018.
- Dokumentasi Pesantren Fathurrahman Desa Sekati, 2023.
- Dokumentasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2023.
- Dokumentasi Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo, 2023.
- Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari Kabupaten Batanghari, 2023.
- Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari Kabupaten Batanghari, 2023.
- Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari Kabupaten Batanghari, 2023.
- Dokumentasi Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, 2023.
- Dokumentasi Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari, 2023.

- Dubrin, Andrew J., *The Complete Ideal's Guides: Leadership*. Terj. Tri Wibowo BS (Jakarta: Prenada, 2009).
- Engkoswara dan Aan Komardiah, *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Eshun, Cynthdia& Frank K. Duah, *Rewards as a Motivation Tool for Employee Performance*. Ghana: Blekinge Tekniska Hoksola, 2011.
- F.W.dan Papa. R., *The Emerging Wisdom Of Educational Leadership*. US: The Sage, 2015.
- Fatmawati, Nur; Mappincara, Andi; Habibah, Sitti. *Pemanfaatan Dan Pemeliharaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan. Jurnal Ilmu Pendidikan, Keguruan, Dan Pembelajaran*, 2019, 3.2: 115-121.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Felista Muthoni Wachira, dkk, *Effect of Principals' Leadership Styles on Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Kieni West Sub Caunty*, *International Jurnal of Humanities and Sosial*, Vo. 6, Issue. 8. 2017.
- G. Westhorp, et.al, *Enhancing Community Accountability, Empowerment and Education Outcomes in Low and Middle-Income Countries: A Realist Review* (London: EPPI-Centre, Socdial Science Research Unit Institute of Education, University of London, 2014).
- Gary A. Yukl, *Leadership in Organization*, Terjemah. Budi Supriyanto, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Hadiansah, Dede. "Pengaruh Kompetensi Manajerial Dan Supervisi Akademik Direktur Terhadap Mutu Pendidikan Pada Pondok Pesantren Modern Darul Ma'Arif Indramayu." *Edum Journal* 3.2 2020.
- Hafid, Moh. "Pengaruh motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sekolah dan madrasah di lingkungan pondok pesantren salafiyah syafi'iyah Sukorejo." *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia* 1.2 2017.
- Halim, A. dkk., *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2009.
- Halim, Abd; Mayesti, Indria; Anggraini, Rossa. *Analisis Pengaruh Jumlah Penduduk, Pertumbuhan Ekonomi dan Inflasi Terhadap Kemiskinan*

di Provinsi Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 2022, 7.2: 1311-1315.

Harefa, Naomi Sari Kristiani, et al. Dasar Pertimbangan Hakim terhadap Tindak Pidana Korupsi yang Dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS): Studi Kasus Putusan Pengadilan Negeri Medan Nomor: 73/Pid. Sus-TPK/2018/PN. Mdn. *SIGn Jurnal Hukum*, 2020, 2.1: 30-42.

Haryono, Cosmas Gatot. *Ragam Metode Penelitian Kualitatif Komunikasi*. CV Jejak (Jejak Publisher), 2020.

Hendri, H. (2020). Penguatan Pendidikan Kewarganegaraan Melalui Pendidikan Pesantren dalam Membentuk Keadaban Moral Santri. *Jurnal Kewarganegaraan*, 17(1), 35-50.

HERMAN, Herman. Sejarah Pesantren di Indonesia. *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 2013, 6.2: 145-158.

Hermawan, Budi. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen (Studi Kausal di Universitas Terbuka), Disertasi Universitas Negeri Jakarta: 2009.

Hidayah, B. (2020). Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Melalui Kepemimpinan Kyai Dan Budaya Organisasi. *Muróbbi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 87-102.

Hidayat, Komaruddin (edit), Dari Pesantren untuk Dunia. Jakarta: PPIM UIN Syarif Hidayatullah & Prenada Media Group, 2016.

Hifza, Hifza, and Aslan Aslan. "Problematika Pendidikan Islam Melayu Patani Thailand." *Al-Ulum* 19.2 2019.

Hoy, Wayne H. dan Cecil G. Miskel, Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktik, terj. Daryatno & Rianayati K. Pancasari. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.

<http://www.ibnukatsironline.com/2015/05/tafsir-surat-al-araf-ayat-10.html>, diakses pada 11 November 2023

Ibrahim, Ahmad Abu Sinn, *Al Idârah fî Al-Islâm*, Terj. Dimyauddin Djuwaini. (Jakarta: RajaGrafindo Persada. 2008.

Ibrahim, Sulaiman. "Pelestarian Lingkungan Hidup Dalam Perspektif Al-Qur'an: Kajian Tafsir Maudu'iy." *Jurnal Ilmiah AL-Jauhari: Jurnal Studi Islam Dan Interdisipliner* 1.1 2016.

- Ilahi, Mohammad Takdir, et al. Kiai: Figur elite pesantren. *IBDA: Jurnal Kajian Islam Dan Budaya*, 2014, 12.2: 137-148
- Irwan Abdullah, dkk. (edit), Agama, Pendidikan Islam dan Tanggung Jawab Sosial -Pesantren. Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM & Pustaka Pelajar, 2008
- Iryani, Eva; ALI, Hapzi; ROSYADI, Kemas Imron. Berfikir Kesisteman Dalam Social Support: Ta'Awun Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Agama Islam Di Mas Al-Ihsaniyah Sarang Burung Muaro Jambi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2020, 2.1: 413-425.
- Jamaluddin, Muhammad. "Metamorfosis pesantren di era globalisasi." *KARSA: Jurnal Sosial Dan Budaya Keislaman*. 2012.
- Jaya, Farida. Pesantren dan madrasah dalam sistem pendidikan Indonesia: Analisa arah perkembangan. *Tazkiya* 6.2. 2017.
- Kartono, Kartini. Pemimpin dan Kepemimpinan: Apa Apa Kepemimpinan Abnormal Itu? Jakarta: Rajawali Perss, 2014.
- Kempa, Rudolf. Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja Guru dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Ambon, Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang, 2009.
- Khoiriyah, I. K., Roziqin, M. M., & Ulfa, W. K. (2020). Pengembangan Kurikulum Pesantren dan Madrasah; Komponen, Aspek dan Pendekatan. *Qudwatuna*, 3(1), 25-46.
- Kinicki, Angelo Nina Cole, Victoria Digby, Natasha Koziol Robert Kreitner *Organizational Behaviour*, Third CDN Edition-McGraw-Hill Ryerson Higher Education. New York: 2010.
- Kompri, Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2018.
- Kompri, Manajemen Pendidikan Jilid 2. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Kusdiana, Ading. Sejarah Pesantren. Bandung: Humaniora, 2014.
- Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.

- Lutfiyah, Lujeng, and Lubabah Diyanah. "Kepemimpinan Perempuan Dalam Al-Qur'an Kajian Tafsir Tematik." *Al Furqan: Jurnal Ilmu Al Quran dan Tafsir* 5.2. 2022.
- M.L. Voon, dkk, The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia, *International Journal of Business, Manajemen and Sosial Sciences*, Vol. 2. No. 1, 2011.
- Maarif, Darul. "Kontekstualisasi Ekonomi Kreatif Partisipatif Menuju Kemandirian Pesantren." *At-Tasyri': Jurnal Hukum dan Ekonomi Syariah* 1.02. 2020.
- Mahmudah, Aminatul. "Institusi-institusi Pendidikan dan Transmisi Ilmu: Masjid, Madrasah, dan Lembaga Pendidikan." *Rihlah: Jurnal Sejarah dan Kebudayaan* 9.2. 2021.
- MAKMUR, Ahdi. Peranan Ulama dalam Membina Masyarakat Banjar di Kalimantan Selatan. *MIQOT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, 2012, 36.1.
- Malayu S.P Hasibuan, Organisasi dan Motivasi. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Malayu S.P. Hasibuan, Organisasi dan Motivasi. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Maraghi, Ahmad Mushthafa Al, Tafsir Al-Maraghiy, al-Mujalli al-Tsani. Beirut: Dar al-Fikr.
- Mardiyah, Kepemimpinan Kyai dalam Memelihara Budaya Organisasi. Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2013.
- Martono, Nanang. *Metode penelitian kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder (sampel halaman gratis)*. RajaGrafindo Persada, 2010.
- Mas'ud, M Said, Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi Team Building dan Perilaku Inovatif. Malang: UIN-Maliki Press, 2010.
- Maslow, Abraham. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers Inc, 1954.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 2011.

- Maulana, I. R. (2017). Konsep Peserta Didik Menurut Al-Ghazali dan Implikasinya terhadap Praktek Pendidikan di Pondok Pesantren Al-Mutawally Desa Bojong Kecamatan Cilimus Kabupaten Kuningan. *Al-Tarbawi Al-Haditsah: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(1).
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman, Analisis Data Kualitatif. Terj. Tjetjep Rohedi Rohidi (Jakarta: UI Press, 2009), 16.
- Morrell, Patricia D. and James B. Carroll, Conducting Educational Research. The Netherlands: Sense Publishers, 2010.
- Morrell, Patricia D. and James B. Carroll, *Conducting Educational Research* (The Netherlands: Sense Publishers, 2010), 11-12.
- Muchlas, Makmuri. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012.
- Mudjiyanto, Bambang, et al. Tipe penelitian eksploratif komunikasi. *Jurnal studi komunikasi dan media*, 2018, 22.1: 65-74.
- Muhammad Jamaluddin, Metamorfosis Pesantren di Era Globalisasi. *Jurnal Karsa*, Vol. 20 No. 1 Tahun 2012.
- Mukhtar dan Iskandar, Orientasi Baru Supervisi Pendidikan. Jakarta: Referensi. 2013.
- Mukhtar, dkk, The Effect of Leadership Styles, Organizational Culture, and Achievements Motivation towards Organization Commitment of Qari' and Qari'a in Riau Islands, *International Jurnal*, DoI: 2018.
- Mulyasa, E. Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Mun'im, Zainul dalam lu Rusliana, "Ilmu Agama dan Umum di Pesantren Salafi dan Modern", *Jurnal Mimbar Studi* XXXVI, no. 1. Januari–Juni. 2012. <https://adocs.tips>
- Muntholib, dkk, Akuntabilitas Kepemimpinan Pendidikan Islam. Jambi: Literasiologi, 2019.
- Muspawi, Mohamad. Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap keinovatifan ketua sekolah agama Islam swasta di provinsi Jambi, Disertasi Universitas Islam Negeri Jambi: 2016.

- Nasution, Robby Darwis. Kyai sebagai Agen Perubahan Sosial dan Perdamaian dalam Masyarakat Tradisional. *Sosiohumaniora*, 2017, 19.2: 177-184.
- Nawawi, Nawawi; Juandi, Wawan. Ijtihad Politik Kyai: Pergeseran Otoritas Khr. Ach. Fawaid As'ad Situbondo. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan*, 2021, 15.2: 241-264.
- Nengsih, S., Gusfira, R., & Pratama, R. (2020). Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam. *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1).
- Ngalm, M Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Bandung: Rosdakarya, 2012.
- Nirmalawati, Hubungan antara Kapabilitas Kepemimpinan, Kompetensi Dosen, Komitmen Dosen, dan Akuntabilitas Lembaga dengan Kinerja Lembaga dalam Pelaksanaan Penjaminan Mutu pada Universitas Negeri di Jawa Timur, Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang, 2009.
- Nur, Askar; Utami, Fakhira Yaumil. Proses dan Langkah Penelitian Antropologi: Sebuah Literature Review. *Ad-Dariyah: Jurnal Dialektika, Sosial dan Budaya*, 2022, 3.1: 44-68.
- Nur'aini, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Berprestasi terhadap Komitmen Organisasi Qari' dan Qari'ah di Kepulauan Riau, Disertasi Universitas Islam Negeri Jambi: 2018.
- O'Brien, Emma, et.al., Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods (Hershey, New York: Information Science Reference (an Imprint of IGI Global, 2011).
- Observasi Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, tanggal 20, 21 Nopember 2022.
- Observasi Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 16 Nopember 2022.
- Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen 28 Januari 2023
- Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen 30 Januari 2023
- Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi tanggal 1 Juni 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, 2022

- Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 18 Maret 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 2 Maret 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 24 April 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 26 Februari 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 8 Maret 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 7 Juni 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 14 Mei 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo, tanggal, 20 juli 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo, tanggal, 4 Mei 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 2 Agustus 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 5 Juli 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Batanghari, 6 februari 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, 2 Februari 2023
- Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, 6 Februari 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 10 Juni 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal 15 juni 2023.

- Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 Juni 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal 22 Juni 2023
- Observasi, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal 22 Juni 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 30 April 2023.
- Observasi, Pondok Pesantren Faturrahman Kabupaten Batanghari, 10 Februari 2023.
- Oktavdia Pramono, *Leadership Setengah Malaikat*. Yogyakarta: Syura Meddia Utama, 2013.
- Packard, Thomas *Leadership and Performance in Human Services Organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 2009.
- Pasaribu, M. H. (2021). Penerapan Gaya dan Pendekatan Kepemimpinan untuk Kepemimpinan yang Efektif. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 4(2), 246-252.
- Peter F. Drucker dikutip Moenir, *Manajemen Umum di Indonesia*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Pramono, Oktavia. *Leadership Setengah Malaikat*. Yogyakarta: Syura Media Utama, 2013.
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. "Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3.1. 2022.
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. "Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3.1. 2022.
- Prawiro, Suyadi Setoso, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE, 2009.
- Putra, Haidar Daulay dan Nurgaya Pasa, *Pendidikan Islam dalam Mencerdaskan Bangsa*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.

- Qaradhawi, Yusuf Al, Al-Ibadah Fil Islam Terj. Abdurrahim Ahmad. Jakarta: Akbar Media Eka Sarana, 2005.
- Qomar, Mujamil. Manajemen Pendidikan Islam. Jakarta: Erlangga. 2007.
- Qomariyah, Puji. Respon Masyarakat Terhadap Peran Politik Kyai. *Jurnal Sosiologi Reflektif*, 2014, 9.1: 33-49
- Quinn, Michael Patton, Metode Evaluasi Kualitatif, Terjemahan: Budi Puspo Priyadi, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Rahayu, Rizki, and Zuhud Suriono. "Tafsir Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan Islam." *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*. 2021.
- Raudhatul, Siti Jannah, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Berprestasi terhadap Pengembangan Karir Tenaga Pendidik pada Lingkungan Kantor Kementerian Agama di Provingsi Jambi, Disertasi Universitas Islam Negeri Jambi: 2016.
- Reksohadiprodjo, Sukanto. Dasar-Dasar Manajemen. Yogyakarta: BPFE, 2010.
- RF. Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 17 Mei 2023.
- Rivai, Veithzal Zainal, dkk., Islamic Management. Yogyakarta: BPFE, 2013.
- Rofiq, Ainur. "Konseling Kiai terhadap Manajemen Pesantren." *CONSEILS: Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam* 2.1 2022.
- Rohiat, Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik. Bandung: Refika Aditama, 2012.
- ROSITA, Neni. Kepemimpinan Kharismatik Kiai di Pondok Pesantren Ali Maksum Krapyak Yogyakarta. *SANGKÉP: Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, 2018, 1.2: 166-183.
- Rosyada, Dede. Madrasah dan Profesionalisme Guru dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam di Era Otonomi Daerah. Kencana, 2017.
- Saputra, I. (2019). Resolusi Jihad: Nasionalisme Kaum Santri Menuju Indonesia Merdeka. *Jurnal Islam Nusantara*, 3(1), 205-237.
- Sedarmayanti, Perencanaan dan Pengembangan SDM. Bandung: Refika Aditama, 2017.

- Setyadin, Bambang. Pengaruh Pembelajaran Organisasional, Budaya Organisasi Sekolah, Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Perubahan Organisasional Dalam Peningkatan Kinerja SMAN di Jawa Timur, Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang, 2009.
- SH. Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 14 mei 2023.
- Shihab, M. Quraish. Secercah Cahaya Ilahi: Hidup Bersama Al-Quran. Mizan Pustaka, 2007.
- Situmorang, Syafrizal Helmi, et al. *Analisis Data Untuk Riset Manajemen Dan Bisnis*. USUpress, 2010.
- Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Sopian, Ahmad. Manajemen sarana dan Prasarana. *Raudhah proud to be professionals: jurnal tarbiyah islamiyah*, 2019, 4.2: 43-54.
- Stronge, James H., Holly B. Richard dan Nancy Catano, Qualities of Effective Principals, Terj. Siti Mahyuni. Alexandria VA, Association for Supervision dan Curriculum Development (ASCD) N. Beauregard St. 2008.
- Sugiyono, "Metode Penelitian Pendidikan," (Bandung: Alfabeta, 2014), 14.
- Sugiyono, dkk., Peta Jalan Pendidikan Indonesia, (Yogyakarta: TIM Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sugiyono. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Suhardan, Dadang dkk., Manajemen Pendidikan. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sukanto, Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 2010.
- Sulthon, M, Masyhud, dkk., Manajemen Pondok Pesantren. Jakarta: Diva Pustaka. 2019
- Supriadin, Politik Pendidikan Islam di Indonesia: Analisis Sistem Pendidikan Pesantren dan Madrasah. Jurnal EI-HIKMAH, Vol. 8, No. 2, Desember 2014.

- Suryadharma Ali, Paradigma Pesantren Memperluas Horizon Kajian dan Aksi. Malang: UIN Maliki Press, 2013.
- Sutrisno Hadi, Sutrisno. Metodologi Riset. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Syahril, S. (2019). Teori-teori kepemimpinan. *Ri'ayah: Jurnal Sosial dan Keagamaan*, 4(02), 208-215.
- Taqiyudin, Yasa, Syafe'i. Syafe'i, and A. Fathurrohman. "Peran Pesantren Sebagai Basis Penanaman Nilai Karakter Religius Dan Kemandirian Di Pesantren Al-Ittihad Kabupaten Cianjur Jawa Barat." *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi* 1.2 2021.
- Teguh, Ambar Sulistyani (Editor), Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Usman, Husaini. Manajemen; Teori, Praktek dan Riset Pendidikan (Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Valerie J. Janesick, "Tarian Desain Penelitian Kualitatif, Metafora, Metodolatri dan Makna". dalam Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln.
- Van, Martin Bruinessen, Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat. Yogyakarta: 2015.
- Wahbah Zuhaili, Fikih Islamiyah Wa'adillatu. Bairut: Dar Al-Fikri.
- Wahyudi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization). Bandung: Alfabeta, 2012.
- Wawancara dan Konfirmasi Data EMIS Pondok Pesantren Jambi, Kepala Seksi Informasi Pendidikan Agama dan Keagamaan Kantor Wilayah Provinsi Jambi, 2 November 2018.
- Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen 24 Januari 2023
- Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen 25 Januari 2023
- Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 1 Juni 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 18 Maret 2023.

- Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 2 Maret 2023
- Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 24 April 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal 8 Maret 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 7 Juni 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 14 Mei 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi, tanggal, 17 Mei 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Baabussalam Al-Islami Kabupaten Tebo, 14 Maret 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo, tanggal, 4 Mei 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren babussalam Kabupatenn Tebo, 10 Februari 2023
- Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo, tanggal, 2 Agustus 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 20 Juli 2023
- Wawancara, Pondok Pesantren Babussalam Tebo,, tanggal, 5 Juli 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, 2 Februari 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 10 Juni 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 Juni 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 15 Juni 2023.

- Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 22 Juni 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batanghari, tanggal, 28 Juni 2023
- Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 12 Maret 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, 30 April 2023.
- Wawancara, Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batanghari, tanggal 12 Maret 2023.
- Wibowo, Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Wirda, dkk, The Analysis of Principal Leadership Style Model, Organization Culture and Teacher Work Motivation at Madrasah Aliyah in Kota Jambi, International Jurnal of Science and Researeh, Vol. VI. 14, 2015.
- Yahya,Murip. Profesi Tenaga Kependidikan. Bandung: Pustaka Setia, 2013.
- Yin, Robert K., Qualitative Research From Start to Finish. New York & London: The Guilford Press, 2011.
- Yuli, Diyah Sugiarti, Strategi Pengembangan Pondok Pesantren dalam Membangun Peradaban Muslim di Indonesia (Jurnal Edukasi, Vol. 3, No. 1, Maret 2001.
- Zaluchu, Sonny Eli. Strategi penelitian kualitatif dan kuantitatif di dalam penelitian agama. *Evangelikal: Jurnal Teologi Injili dan Pembinaan Warga Jemaat*, 2020, 4.1: 28-38.
- Zamroji, Muhammad. Analisis Strategi dan Kunci Keberhasilan Lembaga Pendidikan Islam. *Awwaliyah: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 2019, 2.2: 100-114
- Zulfikar, Azmi Yudha. *Transformasi Sosial dan Perubahan Dayah di Aceh*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2022.

Lampiran 1.

PEDOMAN OBSERVASI

Judul Penelitian “Kepemimpinan Kiai dalam pengelolaan SDM Pondok Pesantren Al Jauharen, Fathurrohman dan Babussalam di provinsi Jambi ”,
Disertasi,
Al Hudori NIM 901201004 2024.

A. Pedoman Observasi

1. Rapat kerja penyusunan program pengelolaan SDM pondok pesantren.
2. Pelaksanaan Program kerja kiai dalam pengelolaan SDM pondok pesantren
3. Penyaluran SDM pondok pesantren dalam tugasnya sesuai prinsip *theright man and right place*.
4. Kegiatan Kiai untuk menggerakkan SDM pondok pesantren bekerja sesuai.
5. Wadah pemberdayaan SDM pondok pesantren.
6. Alat pemotivasian kerja SDM pondok pesantren
7. Administrasi kerja SDM pondok pesantren
8. Aktivitas trainer bagi SDM pondok pesantren.
9. Aktivitas kiai melakukan pengontrolan terhadap kerja SDM pondok pesantren.
10. Kekuatan pengawasan yang digunakan kiai terhadap SDM pondok pesantren.
11. Ketersediaan fasilitas kerja SDM pondok pesantren.
12. Peralatan pendukung kerja SDM pondok pesantren.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

- a. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Kalijaga
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Kalijaga

Lampiran 2.

PEDOMAN WAWANCARA

Judul Penelitian “Kepemimpinan Kiai dalam pengelolaan SDM pondok Pesantren Al Jauharen, Fathurrohman dan Babussalam di provinsi Jambi ”,
Disertasi,
Al Hudori NIM 901201004 2024.

A. Pedoman Wawancara

1. Kiai

- a. Bagaimana kiai dalam menyusun program SDM pondok pesantren sesuai kapasitas anggaran dan sumber daya lain yang dimiliki pondok?
- b. Bagaimana kiai dalam menyusun program SDM pondok pesantren secara periodik?
- c. Apakah kiai menyusun program SDM pondok pesantren berdasarkan skala prioritas? Jelaskan?
- d. Seberapa penting penyusunan program kegiatan SDM pondok pesantren bagi kiai?
- e. Bagaimana kiai dalam menyusun program SDM pondok pesantren secara sistematis?
- f. Apa saja acuan/pedoman/landasan kerja kiai dalam menyusun
- g. Bagaimana kiai menyusun program kegiatan SDM pondok?
- h. Apakah kolektivitas kerja dalam menyusun program SDM pondok pesantren?
- i. Bagaimana kiai melakukan rekrutmen kerja SDM pondok pesantren sesuai kualifikasinya?
- j. Bagaimana kiai mengorganisasikan/penempatan kerja SDM pondok pesantren sesuai kualifikasinya?
- k. Bagaimana kiai mengorganisasikan kerja SDM pondok pesantren?

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

- l. Bagaimana kai mengorganisasikan kerja SDM pondok pesantren sesuai prinsip *the right man and right place*?
- m. Bagaimana standar/kriteria kiai menempatkan SDM pondok pesantren untuk mengajarkan suatu mata pelajaran?
- n. Bagaimana kiai untuk menggerakkan SDM pondok pesantren bekerja?
- o. Bagaimana kepemimpinan kerja SDM pondok pesantren?
- p. Bagaimana pemotivasian kerja SDM pondok pesantren?
- q. Apa saja alat pemotivasian kerja SDM pondok pesantren?
- r. Bagaimana pemberdayaan SDM pondok pesantren dalam bekerja?
- s. Apa saja wadah pemberdayaan SDM pondok pesantren bekerja?
- t. Bagaimana penegaraan disiplin bagi SDM pondok pesantren bekerja?
- u. Bagaimana administrasi kerja SDM pondok pesantren?
- v. Bagaimana kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren?
- w. Bidang pengawasan apa saja yang dilakukan kiai terhadap SDM pondok pesantren?
- x. Bagaimana *follow up* dari hasil pengawasan terhadap SDM pondok pesantren?
- y. Kapan dan apa saja media pengawasan yang digunakan kiai terhadap SDM pondok pesantren?
- z. Bagaimana alokasikan gaji/upah kerja bagi SDM pondok pesantren yang bekerja?
- aa. Bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana bagi SDM pondok pesantren dalam bekerja?
- bb. Apakah pernah mengikuti atau mengadakan pelatihan manajerial bagi kiai selama ini?

2. SDM pondok pesantren (Pendidik dan Tenaga Kependidikan)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

- a. Bagaimana pengelolaan SDM di pondok pesantren ini?
- b. Apakah ada rapat kerja dalam pengelolaan SDM pondok pesantren? Dan apa yang dibahas dalam rapat tersebut?
- c. Apa kesulitan dalam Pelaksanaan pengelolaan SDM pondok pesantren selama ini?
- d. Apakah ada pengelolaan SDM pondok pesantren yang bersifat tertulis?
- e. Apa pertimbangan Pengorganisasian kerja SDM pondok pesantren?
- f. Apa kesulitan dalam Pengorganisasian kerja SDM pondok pesantren selama ini?
- g. Bagaimana kepemimpinan kerja SDM pondok pesantren?
- h. Bagaimana pemotivasian kerja SDM pondok pesantren?
- i. Apa saja alat pemotivasian kerja SDM pondok pesantren?
- j. Bagaimana pemberdayaan SDM pondok pesantren dalam bekerja?
- k. Apa saja wadah pemberdayaan SDM pondok pesantren bekerja?
- l. Bagaimana penegaraan disiplin bagi SDM pondok pesantren bekerja?
- m. Bagaimana administrasi kerja SDM pondok pesantren?
- n. Bagaimana kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren?
- o. Berapa kali kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren?
- p. Apa saja aspek pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren?

Lampiran 3.

CATATAN LAPANGAN HASIL OBSERVASI

Judul Penelitian “Kepemimpinan Kiai
Dalam Pengelolaan SDM Pondok
Pesantren Al Jauharen,
Fathurrohman dan Babussalam Di
Provinsi Jambi”, Disertasi, Al Hudori
NIM 901201004 2024.

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi
1. Rapat penyusunan program pengelolaan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota	Dari hasil konfirmasi beberapa ustad dan pegawai tata usaha, dan pihak yayasan terdapat upaya penyusunan program kegiatan terjadi pada awal tahun ajaran baru, sedangkan ketika penulis berada di lokasi akhir semester ganjil dan awal semester genap juga ada rapat evaluasi program dan rapat persiapan
2. Rapat kerja penyusunan program pengelolaan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota	Mengamati kegiatan dan program kerja terdapat kegiatan Pengelolaan SDM, mulai dari melaksanakan, perekrutan, pemberian tugas sesuai dengan keahlian, dan evaluasi selama masa uji coba SDM yang baru di terima.
pengelolaan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren. sesuai prinsip <i>the right man and right place</i> .	Pengelompokkan sesuai dengan kompetensi SDM sudah ada dan menjadi keabsahan bagi SDM yang baru di terima dengan melihat latar belakang dan kemampuan ketika wawancara. Ijazah merupakan point administrasi ketika perekrutan selanjutnya diadakan tes seperti baca kitab, wawancara kemampuan jika penerimaan pendidik keagamaan. Jika pendidik bidang studi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah,
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota
	butuhkan dengan melihat akhlak dan perilaku baik pendidik atau tenaga kpendidikan.
4. Aktivitas kiai untuk menggerakkan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren bekerja seusai.	Adanya program dan upaya yang dilakukan oleh kiai dan mengelola SDM di lingkungan Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi (internal) dan ataupun lingkungan luar Pondok Pesantren Al- Jauharen Kota Jambi (ekternal). Upaya menggerakkan SDM internal terlihat dari kegiatan rapat/musyawarah rutin yang melibat seluruh SDM internal, selanjutnya adanya upaya kiai menghimpun tokoh masyarakat, orang tua santri dan alumni dalam sebuah kegiatan. Terlihat saat penulis menyaksikan tabligh akbar yang di gelar secara umum.
5. Alat pemotivasian kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren.	Pengamatan penulis selama berada di lokasi penelitian ada beberapa media kiai dalam memberikan motivasi terhadap SDM yang ada di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi , diantaranya: 1) memberikan kelonggran SDm bila melanjutkan studi atau kepelatihan lainnya dalam rangka meningkatkan kompetensi 2) mengupayakan hasil tambahan melalui usaha bersama yang di kelola oleh Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi dan berdampak pada SDM yang ada sperti ada bonus atau gaji tambahan.
6. Wadah pemberdayaan SDM pondok pesantren Al-	

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi
Pesantren Jauharen Kota Jambi.	Pemberdayaan SDM internal dan eksternal meliputi: 1)memberikan tugas sesuai potensi setelah di lihat ijazah dan di tes2) melalui rapat atau musyawarah setiap lembaga dan setiap kegiatan seperti pembentukan kepanitiaan, sedangkan internalnya3) membuat struktur komite madrasah setiap tingkatannyaMTs dan MA, 4) memelopori terbentuknya organisai alumni dan keluarga besar Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi.
7. Aktivitas pelatihan dan sejenisnya bagi SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren.	kegiatan memberikan pelatihan kompetensi yang diadakan masing masing madrasah sesuai dengan kebutuhan seperti workshof pembelajaran, mengawasi dan mengajari pegawai baru seperti pramju saji dan petugas keamanan. Selanjutnya mengirimkan SDM yang ada pada kegiatan dan atau undangan dari pihak lain dalam upaya meningkatkan komptensi seperti: pelatihan operator BOS, SIMPATIKA, UNBK dan kepelatihan kompetensi guru dan pegawai yang di adakan kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Kementrian Agama.
8. Administrasi kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren.	Penngamatan penulis terdapat pengelolaan SDM berdasarkan SATMINKAL (satuan Adminsitrasi pangkal) menurut lembaga- lembaga di bawah naungan Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren. Terlihat data masing-masing pendidik pada maf filing kabinet yang tersusun dirak masing masing lembaga, laporan bulanan lembaga sudah berjalan dengan baik, dan sistem konpensasi berdasrkan jam pelajaran dan tunjangan jabatan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunha Jambi

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi
9. Aktivitas kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren.	Pengamatan penulis selama di lokasi penelitian kiai bersama wakilnya melakukan pengawasan ada bawahannya seperti ustadz dan ustadzah pegawai dan staff administrasi semuanya sampai pada petugas keamanan pramusaji dilakukan pengawasan pekerjaan. wakill mudir bidang kurikulum melakukan pengontrolan absensi kegiatan belajar mengajar (KBM) terhadap ustad/ustazah, petugas kebersihan, petugas keamanan, dan operator.
10. Intensitas pengawasan yang digunakan kiai terhadap SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren.	Selama beberapa waktu dilokasi penelitian pimpinan melakukan pengawasan dan mendelegasikan tugas pengawasan terutama teknik dilapangan, pimpinan menerima laporan dari masing-masing wakil dan atau kepala madrasah di bawah naungan Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi.
11. Ketersediaan fasilitas kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren.	Terlihat ada ruangan guru untuk masing-masing lembaga, seperti ruangan guru aliyah, ruangan guru tsanawiyah, ruangan pendidik diniyah dan ruangan guru salafiyah. Selanjutnya terdapat ruangan khusus petugas keamanan, petugas paramusaji, catering santri, ruangan usaha pesantren seperti depot air minum, bengkel, dan loandri.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Kalijaga

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi
12. Perangkat pendukung kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi pesantren.	Ketika melaksanakan tugasnya pendidik dan tenaga kependidikan mendapatkan sarana dan fasilitas yang disiapkan pesantren. Terlihat pendidik (usttadz, ustadzah, musyrif, naib) diberikan fasilitas ruangan, buku buku dan kitab-kitab penunjang serta kegiatan peningkatan kompetensi pelajaran sedangkan tenaga Kependidikan diseusaikan kebutuhan pekerjaan. Petugas keamanan (satpam) mandapatkan fasilitas pos keamanan, peralatan ronda, HT, senter dan seragam scurity. petugas pramusaji mendapatkan fasilitas ruangan dapur masak, gudang, fasilitas catering santri, sedangkan petugas umum yang biasa memperbaiki air, listrik dan menegcek fasilitas penunjang

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batang Hari
1. Program kerja kiai dalam pengelolaan SDM pondok pesantren.	Melihat dan menyaksikan kegiatan dan program kerja terdapatkegiatan Pengelolaan SDM, mulai dari mePelaksnaankan, perekrutan, pemberian tugas sesuai dengan keahlian, dan evaluasi selama masa uji coba SDM yang baru di terima di Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batang Hari .
2. Rapat kerja penyusunan program pengelolaan SDM pondok pesantren.	Melihat daftar dan hasil konfirmasi beberapa guru, pegawai, dan pihak yayasan di Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batang Hari terdapat upaya penyusunan program kegadiatan terjadi pada awal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah,
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Fathurrahman Kabupaten Batang Hari
	semester ganjil dan awal sesmter genap juga ada rapat evaluasi program dan rapat persiapan mengawali sesemter genap.
3. Distribusi SDM pondok pesantren dalam tugasnya sesuai prinsip <i>the right man and right place</i> .	Pengelompokkan sesuai dengan kompetensi SDM sudah ada dan menjadi kebaiaan bagi SDM yang baru di terima dengan melihat latar belakang dan kemampuan ketika wawancara. Ijazah merupakan point administrasi ketika perekrutan selanjunya diadakan tes seperti baca kitab, wawancara kemampuan jika penerimaan pendidik keagamaan. Jika pendidik bidang studi umum mak juga diwawancara seperti pengetahun umum yang di butuhkan dengan melihat akhlak dan perilaku baik pendidik atau tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batang Hari .
4. Aktivitas kiai untuk menggerakkan SDM pondok pesantren bekerja seusai.	Adanya program dan upaya yang dilakukan oleh kiai dan mengelola SDM di di Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batang Hari (internal) dan ataupun lingkungan luar pondok (ekternal). Upaya menggerakkan SDM internal terlihat dari kegiatan rapat/musyawarah rutin yang melibat seluruh SDM internal, selanjutnya adanya upaya kiai menghimpun tokoh masyarakat, orang tua santri dan alumni dalam sebuah kegiatan. Terlihat saat penulis menyaksikan tabligh akbar yang di gelar secara umum.
5. Alat pemotivasian kerja SDM pondok pesantren.	Pengamatan penulis selama berada di lokasi penelitian ada beberapa media kiai dalam memberikan motivasi terhadap SDM yang ada di Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah,
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batang Hari
	diantaranya: 1) memberikan kelonggran SDm bila melanjutkan studi atau kepelatihan lainnya dalam rangka meningkatkan koptensi 2) mengupayakan hasil tambahan melalui usaha bersama yang di kelola oleh pondok dan berdampak pada SDM yang ada sperti ada bonus atau gaji tambahan.
6. Wadah pemberdayaan SDM pondok pesantren.	Pemberdayaan SDM internal dan eksternal meliputi: 1) memberikan tugas sesuai potensi setelah di lihat ijazah dan di tes 2) melalui rapat atau musyawarah setiap lembaga dan setiap kegiatan seperti pembentukan kepanitiaan, sedangkan internalnya 3) membuat struktur komite madrasah setiap tingkatannya MTs dan MA, 4) memelopori terbentuknya organisai alumni dan keluarga besar Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batang Hari .
7. Aktivitas pelatihan dan sejenisnya bagi SDM pondok pesantren.	Kegiatan memberikan pelatihan kompetensi yang diadakan masing masing madrasah sesuai dengan kebutuhan seperti workshof pembelajaran, mengawasi dan mengajari pegawai baru seperti pramju saji dan petugas keamanan. Selanjutnya mengirimkan SDM yang ada di Pondok Pesantren Fathurrohman Batang Hari pada kegiatan dan atau undangan dari pihak lain dalam upaya meningkatkan komptensi seperti: pelatihan operator BOS, SIMPATIKA, UNBK dan kepelatihan kompetensi guru dan pegawai yang di adakan kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Kementrian Agama.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Kalijaga

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Kalijaga

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batang Hari
8. Administrasi kerja SDM pondok pesantren.	Pengamatan penulis terdapat pengelolaan SDM berdasarkan SATMINKAL (satuan Administrasi pangkal) menurut lembaga-lebaga di bawah naungan Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batang Hari . Terlihat data masing-masing pendidik pada maf filing kabinet yang tersusun dirak masing masing lembaga, laporan bulanan lembaga sudah berjalan dengan baik, dan sistem kompensasi berdasarkan jam pelajaran dan tunjangan jabatan.
9. Aktivitas kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren.	Pengamatan penulis selama di lokasi penelitian kiai bersama wakilnya melakukan pengawasan ada bawahannya seperti dan ustadzah pegawai dan staff administrasi semuanya sampai petugas keamanan petugas catering santri dilakukan pengawasan pekerjaan. wakill mudir bidang kurikulum melakukan pengontrolan absensi kegiatan belajar mengajar (KBM) terhadap ustad/ustazah, petugas kebersihan, petugas keamanan, dan operator di Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batang Hari .
10. Intensitas pengawasan yang digunakan kiai terhadap SDM pondok pesantren.	Selama beberapa waktu dilokasi penelitian pimpinan melakukan pengawasan dan mendelegasikan tugas pengawasan terutama teknik lapangan, pimpinan menerima laporan dari masing-masing wakil dan atau kepala madrasah di bawah naungan Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batang Hari .

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suttha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suttha Jambi

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Fathurrohma Kabupaten Batang Hari
11. Ketersediaan fasilitas kerja SDM pondok pesantren.	Terlihat ada ruangan guru untuk masing-masing lembaga, seperti ruangan guru aliyah, ruangan guru tsanawiyah, ruangan pendidik diniyah dan ruangan guru salafiyah. Selanjutnya terdapat ruangan khusus petugas keamanan, petugas paramusaji, catering santri, ruangan usaha pesantren seperti depot air minum, bengkel, dan loandri untuk kemaslahatan Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batang Hari dan warga sekitar.
12. Perangkat pendukung kerja SDM pondok pesantren.	Ketika melaksanakan tugasnya pendidik dan tenaga kependidikan mendapatkan sarana dan fasilitas yang disiapkan pesantren. Terlihat pendidik (ustadz, ustadzah, musyrif, naib) diberikan fasilitas ruangan, buku buku dan kitab-kitab penunjang serta kegiatan peningkatan kompetensi pelajaran sedangkan tenaga Kependidikan diseusaiakan kebutuhan pekerjaan. Petugas keamanan (satpam) mendapatkan fasilitas pos keamanan, peralatan ronda, HT, senter dan seragam scurity. petugas catering santri mendapatkan fasilitas ruangan dapur masak, gudang, fasilitas catering santri, sedangkan petugas umum yang biasa memperbaiki air, listrik dan menegcek fasilitas penunjang KBM di Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batang Hari .

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Kalijaga

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo
1. Program kerja kiai dalam pengelolaan SDM pondok pesantren.	Mengamati dan menyaksikan langsung bersama kiai pada kegiatan dan program kerja terdapat kegiatan Pengelolaan SDM, mulai dari mePelaksanaankan, perekrutan, pemberian tugas sesuai dengan keahlian, dan evaluasi selama masa uji coba SDM yang baru di terima di Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo .
2. Rapat kerja penyusunan program pengelolaan SDM pondok pesantren.	Melihat dan mengamati daftar dan diperkuat hasil konfirmasi beberapa guru, pegawai, dan pihak yayasan di Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo terdapat upaya penyusunan program kegaditan terjadi pada awal tahun ajaran baru, sedangkan ketika penulis berada di lokasi akhir semester ganjil dan awal sesmter genap juga ada rapat evaluasi program dan rapat persiapan mengawali sesemter genap.
3. Distribusi SDM pondok pesantren dalam tugasnya sesuai prinsip <i>the right man and right place</i> .	Mendistribusikan sesuai dengan kompetensi SDM sudah ada dan menjadi kebaiaan bagi SDM yang baru di terima dengan melihat latar belakang dan kemampuan ketika wawancara. Ijazah merupakan point administrasi ketika perekrutan selanjunya diadakan tes seperti baca kitab, wawancara kemampuan jika penerimaan pendidik keagamaan. Jika pendidik bidang studi umum mak juga diwawancara seperti pengetahuan umum yang di butuhkan dengan melihat akhlak dan perilaku baik pendidik atau tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo .

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah,
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suttha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suttha Jambi

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo
4. Aktivitas kiai untuk menggerakkan SDM pondok pesantren bekerja seusai.	Adanya aktivitas program dan upaya yang dilakukan oleh kiai dan mengelola SDM di di Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo (internal) dan ataupun lingkungan luar pondok (eksternal). Upaya menggerakkan SDM internal terlihat dari kegiatan rapat/musyawarah rutin yang melibat seluruh SDM internal, selanjutnya adanya upaya kiai menghimpun tokoh masyarakat, orang tua santri dan alumni dalam sebuah kegiatan. Terlihat saat penulis menyaksikan tabligh akbar yang di gelar secara umum.
5. Alat pemotivasian kerja SDM pondok pesantren.	Pengamatan penulis selama berada di lokasi penelitian ada beberapa media kiai dalam memberikan motivasi terhadap SDM yang ada di Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo , diantaranya: 1) memberikan kelonggran SDM bila melanjutkan studi atau kepelatihan lainnya dalam rangka meningkatkan kompetensi seperti kuliah dan pendidikan profesi lainnya dengan mambagi waktu yang baik 2) mengupayakan hasil tambahan melalui usaha bersama yang di kelolaoleh pondok dan berdampak pada SDM yang ada seperti ada senek/makanan ringan dan makan bersama.
6. Wadah pemberdayaan SDM pondok pesantren.	Pemberdayaan SDM internal dan eksternal meliputi: 1) memberikan tugas sesuai kopetensi setelah di lihat ijazah dan di tes 2) melalui rapat atau musyawarah setiap lembaga dan setiap kegiatan seperti pembentukan kepanitiaan, sedangkan internalnya 3) membuatstruktur komite madrasah setiap tingkatannya MTs

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Jambi

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo
	mempelopori terbentuknya organisai alumni dan keluarga besar Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo .
7. Aktivitas pelatihan dan sejenisnya bagi SDM pondok pesantren.	Kegiatan memberikan pelatihan kompetensi yang diadakan masing masing madrasah sesuai dengan kebutuhan seperti workshof pembelajaran, mengawasi dan mengajari pegawai baru seperti pramju saji dan petugas keamanan. Selanjutnya mengirimkan SDM yang ada di Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo pada kegiatan dan atau undangan dari pihak lain dalam upaya meningkatkan komptensi seperti: pelatihan operator BOS, SIMPATIKA, UNBK dan kepelatihan kompetensi guru dan pegawai yang di adakan kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Kementrian Agama.
8. Administrasi kerja SDM pondok pesantren.	Pengamatan penulis terdapat pengelolaan SDM berdasarkan SATMINKAL (satuan Adminsitasi pangkal) menurut lembaga-lebaga di bawah naungan Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten T eboTerlihat data masing-masing pendidik pada maf filing kabinet yang tersusun dirak masing masing lembaga, laporan bulanan lembaga sudah berjalan dengan baik, dan sistem konpensasi berdasar kan jam pelajaran dan tunjangan jabatan.
9. Aktivitas kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren.	Pengamatan penulis selama di lokasi penelitian kiai bersama wakilnya melakukan pengawasan ada bawahannya seperti ustadz dan ustadzah pegawai dan staff administrasi semuanya sampai petugas keamanan pramusaji dilakukan pengawasan pekerjaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah, b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo
	mudir bidang kurikulum melakukan pengontrolan absensi kegiatan belajar mengajar (KBM) terhadap ustad/ustazah, petugas kebersihan, petugas keamanan, dan operator di Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo .
10. Intensitas pengawasan yang digunakan kiai terhadap SDM pondok pesantren.	Selama beberapa waktu dilokasi penelitian pimpinan melakukan pengawasan dan mendelegasikan tugas pengawasan terutama teknik dilapangan, pimpinan menerima laporan dari masing-masing wakil dan atau kepala madrasah di bawah naungan Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo .
11. Ketersediaan fasilitas kerja SDM pondok pesantren.	Terlihat ada ruangan guru untuk masing-masing lembaga, seperti ruangan guru aliyah, ruangan guru tsanawiyah, ruangan pendidik diniyah dan ruangan guru salafiyah. Selanjutnya terdapat ruangan khusus petugas keamanan, petugas paramusaji, catering santri, ruangan usaha pesantren seperti depot air minum, bengkel, dan loandri untuk kemaslahatan Pondok Pesantren Baabussalam Kabupaten Tebo dan warga sekitar.
12. Perangkat pendukung kerja SDM pondok pesantren.	Ketika melaksanakan tugasnya pendidik dan tenaga kependidikan mendapatkan sarana dan fasilitas yang disiapkan pesantren. Terlihat pendidik (usttadz, ustadzah, musyrif, naib) diberikan fasilitas ruangan, buku buku dan kitab-kitab penunjang serta kegiatan peningkatan kompetensi pelajaran sedangkan tenaga Kependidikan diseusaikan kebutuhan pekerjaan. Petugas

Pedoman Observasi	Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo
	mandapatkan fasilitas pos keamanan, peralatan ronda, HT, senter dan seragam security. petugas pramusaji mendapatkan fasilitas ruangan dapur masak, gudang, fasilitas catering santri, sedangkan petugas umum yang biasa memperbaiki air, listrik dan menegcek fasilitas penunjang KBM di Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo .

Lampiran 4.

CATATAN LAPANGAN HASIL WAWANCARA

Judul Penelitian “Kepemimpinan kiai dalam pengelolaan SDM pondok Pesantren Al Jauharen, Fathurrohman dan Babussalam di provinsi Jambi ”,
Disertasi,
Al Hudori, Nim 901201004Tahun 2024.

Pedoman Wawancara	Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi
1. kiai	
a. Bagaimana kiai menyusun program kegiatan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	Saya menyusun program yang berkaitan dengan SDM di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi saya dengan berbagai macam langkah diantaranya adalah menginventarisir sumber daya yang ada serta mengupayakan sumber daya yang belum ada, selanjutnya membuat kriteria-kriteria terhadap sumber daya yang akan diperlukan, yang kemudian akan mengadakan perekrutan diutamakan mengambil sumber daya sekitar pesantren keluarga pesantren dan sesuai kompetensi. ketika menyusun program kegiatan dan SDM saya juga memetakan kebutuhan dengan kekuatan finansial pada lembaga saya.
b. Apa saja acuan/pedoman/landasan kerja kiai dalam menyusun program kegiatan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	Landasan saya dalam menyusun program kegiatan yang berkaitan dengan SDM dipesantren saya yakni: pertama berpedoman pada program-program yang telah dilakukan yang kedua mencari skala prioritas terhadap program yang dibutuhkan yang ketiga mempertimbangkan aspek kemaslahatan dan keberdayagunaan serta kekuatan keuangan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli;

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah,

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

c. Seberapa penting penyusunan program kegiatan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi bagi kiai?	Sangat penting menyusun dan memetakan kebutuhan dan hal- hal yang terkait SDM untuk skala prioritas sebagai program jangka pendek jangka menengah jangka panjang. Sehingga SDM yang ada bisa diberdayakan terutama dalam kegiatan kegiatan diprogramkan oleh Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi.
d. Apakah kiai menyusun program SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi berdasarkan skala prioritas? Jelaskan?	Penyusunan program SDM berdasarkan skala prioritas dengan anggapan gua kegiatan terutama proses KBM dan proses penunjang lainnya semuanya melibatkann dan membutuhkan SDM baik itu pendidik ataupun tenaga kependidikan yang diberdayakan Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi kami.
e. Bagaimana kiai dalam menyusun program SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi secara sistematis?	Penyusunan program SDM di lembaga kami melibatkann dan saya delegasikan kepada wakil saya kepala lembaga pendidikan di bawah naungan Pesantren kami serta beberapa pendidik dan tenaga kependidikan yang telah berkompeten terutama ketika menyusun program-program baik itu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.
f. Bagaimana kiai dalam menyusun program SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi secara periodik?	Setiap akhir tahun akhir semester kami mengadakan tempat atau musyawarah terutama dalam menyusun program- program yang akan datang dengan berpedoman program yang telah dilakukan baik itu yang ketercapadiannya minimum atau mencapai tujuan itu untuk dijadikan pengembangan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

g. Bagaimana kiai dalam menyusun program SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi sesuai kapasitas anggaran dan sumber daya lain yang dimiliki pondok?	Saat menyusun program yang berkaitan dengan SDM kami juga memperhatikan kapasitas dan kekuatan anggaran yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi.
h. Apakah kolektivitas kerja dalam menyusun program SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	Penyusunan program dalam pengelolaan SDM disusun secara bersama-sama dan melibatkann unsur-unsur yang ada di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi kami.
i. Bagaimana kiai melakuka rekrutmen SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi sesuai kualifikasinya?	Rekrutmen SDM baik itu dari unsur pendidik seperti pendidik atau Ustadz ustadzah musyrif dan atau tenaga kependidikan seperti pramusaji operator, petugas keamanan, petugas kebersihan, petugas dapur umum, petugas laundry, petugas unit usaha kesemuanya itu kami terima melalui proses dengan melihat latar belakang pendidikan berupa ijazah dan kompetensi yang dia miliki. untuk selanjutnya Bila kami ragu maka akan kami adakan wawancara dan tes kemampuan.
j. Bagaimana kiai mengorganisasikan/p enempatan kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi sesuai kualifikasinya?	Penngorganisadian dan penempatan SDM baik itu dari unsur pendidik seperti pendidik atau Ustadz ustadzah musyrif dan atau tenaga kependidikan seperti pramusaji operator, petugas keamanan, petugas kebersihan, petugas dapur umum, petugas laundry, petugas unit usaha kesemuanya itu kami terima melalui proses dengan melihat latar belakang pendidikan berupa ijazah dan kompetensi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

	kami ragu maka akan kami adakan wawancara dan tes kemampuan.
k. Bagaimana kiai mengorganisasikan kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	Penempatan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi kami tentunya mempertimbangkan aspek kemampuan dan kebutuhan yang tepat sehingga akan sesuai hasil yang diinginkan walaupun dalam pelaksanaannya ada beberapa sumber daya yang ada merangkap jabatan seperti seorang pendidik yang menjabat sebagai operator komputer, itu semua karena pertimbangan keuangan dan efisiensi.
l. Bagaimana kiai mengorganisasikan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi sesuai prinsip the right man and right place?	Pengorganisasian SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi kami tentunya mempertimbangkan aspek kemampuan dan kebutuhan yang tepat sehingga akan sesuai hasil yang diinginkan walaupun dalam pelaksanaannya ada beberapa sumber daya yang ada merangkap jabatan seperti seorang pendidik yang menjabat sebagai operator komputer, itu semua karena pertimbangan keuangan dan efektif.
m. Bagaimana standar/kriteria kiai menempatkan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi untuk betugas sesuai tupoksinya?	Standar atau kriteria kami dalam menempatkan SDM adalah menyesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang telah ditempuh dengan mengutamakan sikap dan perilaku dari daya yang akan ditempatkan atau ditugaskan sesuai dengan tupoksinya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suntha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suntha Jambi

n. Bagaimana upaya kiai dalam menggerakkan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi bekerja?	Menggerakkan memotivasi SDM di pesantren kami yah mengalir saja menjalankan tugas sesuai dengan tupoksi nya masing-masing seorang pendidik seperti Ustaz Ustazah maka jadilah panutan yang terlihat dalam kehidupan sehari-hari utama etika di dalam pesantren. Jika seorang keamanan/satpam maka bekerjalah sesuai dengan amanah yang telah diberikan, Jika seorang mendapat tugas pramusaji maka bertugaslah sesuai dengan ada ketentuan yang dilakukan sebelumnya.
o. Bagaimana kepemimpinan dalam pengelolaan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	Pola kepemimpinan kami dalam mengelola Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi dengan banyak hal diantaranya: membuat kebijakan yang mengakomodir tentang SDM terutama pemberdayaan dan perekrutan, selanjutnya menempatkan pada posisi yang dibutuhkan dan disesuaikan dengan potensi dan kompetensi yang di miliki, langkah terakhir mengawasi dan mengevaluasi dar SDM tersebut.
p. Bagaimana pemotivasian kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	Kegiatan pemotivasi kerja SDm kami diantaranya dengan cara memberikan upah, tepat waktu walau belum layak, memberikan motivasi dan kediakhlasan bekerja sebagai amal ibadah dan investasi maldiah dunia dan akhirat.
q. Apa saja alat pemotivasian kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	alat motivasi, upah, pengajian kitab tentang kinerja.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suttha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suttha Jambi

r. Bagaimana pemberdayaan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi dalam bekerja?	Pemberdayaan SDM diantaranya memanfaatkan potensi yang ada secara optimal dan mengirimkan dalam pendidikan, workshop, pelatihan, dan memotivasi untuk menimba ilmu seperti kuliah.
s. Apa saja wadah pemberdayaan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi bekerja?	Wadah pemberdayaan SDM di tempat kami, lembaga melalui SK yang dikeluarkan setiap tahun pelajaran, silaturahmi antar pendidik, arisan(julo-julo).
t. Bagaimana pergerakan disiplin bagi SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi bekerja?	Proses pergerakan disiplin SDM di tempat kami dengan cara: memotivasi kerja, pertemuan/musyawarah umum pendidik dan tenaga kependidikan, dan memantau pekerjaan dan kinerja masing-masing.
u. Bagaimana administrasi kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	Administrasi kerja SDM kami masih tradisional seperti absensi harian, agenda kegiatan, jika pendidik perangkat KBM, jika tenaga kependidikan disesuaikan kebutuhan.
v. Bagaimana kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	Pengawasan dilaksanakan secara berkala baik per triwulan maupun per semester dalam bentuk meninjau kembali Pengisian data dalam jurnal pendidik maupun perangkat pengajaran.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

w. Bidang pengawasan apa saja yang dilakukan kiai terhadap SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	Pengawasan dilakukan dalam pelaksanaan tugas baik administrasi maupun kinerja di ruang kelas serta pengawasan terhadap tenaga kependidikan lainnya dan santri.
x. Bagaimana <i>follow up</i> dari hasil pengawasan terhadap SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	Setelah pelaksanaan evaluasi di akhir tahun ajaran Melalui musyawarah koordinasi hasil evaluasi tersebut ajaran berikutnya sebagian hal yang sangat penting akan dilakukan tindak lanjut sebagai upaya untuk peningkatan kinerja pendidik untuk tahun ajaran
y. Kapan dan apa saja media pengawasan yang digunakan kiai terhadap SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	Pngawasan dilakukan secara berkala dan terjadwal dan tak terjadwal dengan menggunakan mencatat kelengkapan perangkat mengajar dan buku kerja pendidik.
z. Bagaimana alokasikan gaji/upah kerja bagi SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi yang bekerja?	pengalokas dian gaji pendidik, untuk pendidik yang mengajar dilembaga pendidikan diberikan upah sebesar Rp15.000 per jam mengajar dan bagi pendidik yang tinggal di asrama diberi upah sebesar Rp600.000 per
aa. Bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana bagi SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi dalam bekerja?	saat ini sarana dan prasarana yang ada memang belum memadai namun pendidik dapat mengakses tugas-tugasnya melalui media internet di mana Pondok Pesantren Al- Jauharen Kota Jambi sudah menyiapkan indihome atau WiFi sebagai perangkat untuk melengkapi bahan-bahan mengajar.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli;

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah, b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suntha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suntha Jambi

bb. Apakah pernah mengikuti atau mengadakan pelatihan manajerial bagi kiai selama ini?	belum ada karena pelatihan-pelatihan manajerial bagi kiyai jarang di adakan di provinsi Jambi.
2.SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi (Pendidik dan Tenaga Kependidikan)	
a. Bagaimana pengelolaan SDM di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ini?	Pengelolaan SDM di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi al-falah lebih disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan di lembaga-lembaga pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi al-falah Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi lebih kepada pengawasan pendidikan di lembaga dan ddarahkan sesuai dengan program pondok.
b. Apakah ada musyawarah kerja dalam pengelolaan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ? Dan apa yang dibahas dalam musyawarah tersebut?	musyawarah kerja dilaksanakan awal tahun ajaran dan juga di akhir tahun ajaran hal-hal yang dibahas dalam musyawarah kerja diantaranya evaluasi program yang sudah dijalankan serta peninjauan kembali program kerja pendidik beserta perangkat- perangkat mengajarnya sekaligus menerima usulan-usulan dari semua Majelis Pendidik yang ada.
c. Apa kesulitan dalam Pelaksanaan pengelolaan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi selama ini?	kendala-kendala yang jadi terjadi dalam Pelaksanaan program lebih terbagus ada masalah pendanaan dan kurangnya pelatihan- pelatihan maupun pembinaan dari stakeholder yang terkait.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

d. Apakah ada pengelolaan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi yang bersifat tertulis?	ada tetapi belum memadai kebanyakan program tersebut lebih banyak dalam bentuk spontanitas.
e. Apa pertimbangan Pengorganisasian kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	pertimbangannya lebih kepada situasi dan kondisi yang ada di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi.
f. Apa kesulitan dalam Pengorganisasian kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi selama ini?	kesulitan yang terjadi lebih banyak kepada hal-hal yang bersifat mendadak dan juga program yang sudah d iPelaksanaakan terhambat oleh kondisi pendanaan.
g. Bagaimana kepemimpinan kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	masih membutuhkan Badan Pelatihan sebagai upaya peningkatan SDM.
h. Bagaimana pemotivasian kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	dilakukan dalam bentuk spontanitas dan masih belum memadai.
i. Apa saja alat pemotivasian kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	pemotivasian dapat berupa penghargaan dan kepercayaan bagi seorang pendidik terkadang lebih banyak dalam bentuk spontanitas.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suntho Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suntho Jambi

j. Bagaimana pemberdayaan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi dalam bekerja?	dalam bekerja dan peningkatan sumber daya pendidik diberi kebebasan untuk menambah pengetahuannya di luar Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi baik secara mandiri maupun yang sudah ditetapkan sesuai
k. Apa saja wadah pemberdayaan SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi bekerja?	wadah bagi pemberdayaan sumber daya pendidik masih dalam bentuk kegiatan MGMP pendidik bidang studi dan forum kepala madrasah swasta yang ada.
l. Bagaimana penegakan disiplin bagi SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi bekerja?	dalam penegakan disiplin Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi membuat tata tertib lagu karya pendidik dan sebagai sanksi dari semuanya bisa berbentuk Honor dan bisa juga dalam bentuk pembinaan bahkan sampai kepada sanksi sesuai dengan kesalahannya.
m. Bagaimana administrasi kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	setiap mengelolah yang ada di Pondok Pesantren Al-Jauharen Kota Jambi memiliki organisasi kerja masing-masing sesuai dengan Pokja nya masing-masing.
n. Bagaimana kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	pengawasan dilakukan secara periodik sesuai dengan bidang daratan yang membutuhkan pengawasan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

o. Berapa kali kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	Pengawasan dilakukan 4 kali dalam 1 tahun biasanya dilaksanakan di awal semester satu dan di akhir semester 1 pada awal semester 2 dan di akhir semester 2 (genap).
p. Apa saja aspek pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren Al-Jauharen Kota Jambi ?	aspek-aspek yang diawasi diantaranya administrasi dan perangkat kerja pendidik buku kerja serta Pelaksanaan kerja baik masalah kemampuan maupun masalah pendekatan- pendekatan yang dilakukan pendidik perbedaan-perbedaan kemampuan anak didik.

B. Pedoman Wawancara	Pondok Pesantren Fathurrohman Kabupaten Batang Hari
1. kiai	
a. Bagaimana kiai menyusun program kegiatan SDM pondok pesantren?	Kami menyusun program secara umum melalui rapat-rapat kecil terlebih dahulu, masing masing lembaga melaksanakan kegiatan, selanjutnya disampaikan di rapat umum pondok yang selanjutnya dibahas bersama kemudian menjadi acuan program kerja. Program kerja sendiri dibagi-bagi menurut skala kebutuhan atau prioritas, untuk selanjutnya dilaksanakan di lapangan. terkait SDM dalam program kerja kami hampir semua melibatkan SDM dan di bantu dengan media- media lainnya, karena objek utama pesantren adalah santri maka untuk menciptakan santri yang baik maka diawali dengan SDM yang baik pula mulai tenaga pendidik dan ataupun tenaga kependidikan yang perannya berbeda tetapi saling berkaitan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

b. Apa saja acuan/pedoman/landasan kerja kiai dalam menyusun program kegiatan SDM pondok pesantren?	Landasan utama dalam membuat program dilembaga kami adalah akhlaqul karimah dan tafaqquh fiddin, artinya semua program yang dituangkan dalam program kami berbasis perilaku yang baik, biar kemampuan lqnya rendah atau tinggi yang penting akhlaknya atau perilaku baiknya harus dibina dan dibiasakan. selanjutnya kami membisakan melalui ibadah-ibadah dan amalan-amalan harian yang akan memebentuk keperibadiannya, selanjutnya diisi dengan pengetahuan ilmu agama melalui pengajian dan pelajaran kitab-kitab kuning/kalasik. begitu juga dalam penyusunan kegiatan SDM kami merangkul untuk belajar bersama, seperti acara selapanan setiap bulannya melibat seluruh SDM termasuk alumni dan wali santri.
c. Seberapa penting penyusunan program kegiatan SDM pondok pesantren bagi kiai?	di utamakan ketika menyusun dan memetakan kebutuhan dan hal-hal yang terkait SDM untuk skala prioritas sebagai program jangka pendek jangka menengah jangka panjang. Sehingga SDM yang ada bisa diberdayakan terutama dalam kegiatan kegiatan diprogramkan oleh pondok pesantren dan semuanya terintegrasi seluruh kegiatan.
d. Apakah kiai menyusun program SDM pondok pesantren berdasarkan skala prioritas? Jelaskan?	ketika membuat program SDM berdasarkan skala prioritas dengan anggapan kegiatan terutama proses KBM dan proses penunjang lainnya semuanya melibatkann dan membutuhkan SDM baik itu pendidik ataupun tenaga kependidikan yang diberdayakan pondok pesantren kami.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah,
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

e. Bagaiman a kiai dalam menyusun program SDM pondok pesantren secara sistematik?	pembuatan program SDM di lembaga kami melibatkann semua aspek dan saya delegasikan kepada wakil-wakil saya kepala lembaga pendidikan di bawah naungan pesantren kami serta beberapa guru dan tenaga kependidikan yang telah berkompeten terutama ketika menyusun program-program baik itu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. dengan berlandaskan akhlakuk karimah dan tafaqquh fiddin.
f. Bagaiman a kiai dalam menyusun program SDM pondok pesantren secara periodik?	penyusunan dan pembuatan progrgam dilaksanakan pada akhir tahun akhir semester kami mengadakan tempat atau musyawarah terutama dalam menyusun program-program yang akan datang dengan berpedoman program yang telah dilakukan pada tahun tahun sebelumnya.
g. Bagaiman a kiai dalam menyusun program SDM pondok pesantren sesuai kapasitas anggaran dan sumber daya lain yang dimiliki pondok?	Saat menyusun program yang berkaitan dengan SDM kami juga memperhatikankebutuhan dan ketersediaan anggaran yang dimiliki oleh pondok pesantren.
h. Apakah kolektivitas kerja dalam menyusun program SDM pondok pesantren?	Penyusunan program dalam pengelolaan SDM disusun secara bersama- sama dan melibatkann unsur-unsur yang berkaitan, dalam lingkup pondok pesantren kami.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

i. Bagaimana a kiai melakuka rekrutmen SDM pondok pesantren sesuai kualifikasinya?	penerimaan tenaga pendidik dan atau tenaga kependidikan di lembaga kami memperhatikan ijazah dan latar belakang pendidikannya di uatamakan berlatar pendidikan pesantren, jika ada yang belum pas maka kami akan tes dan lihat kinerja 1 atau 2 bulan pertama, jika sesuai harapan maka akan kami pakai jika tidak maka tidak kami tetapkan SK pengangkatan.
j. Bagaimana a kiai mengorganisa sikan/penemp atan kerja SDM pondok pesantren sesuai kualifikasinya?	Penempatan dan pembagian tugas setiap SDM diseusdiaikan dengan kompetensi (ijazah) yang di miliki, atau tugas yang mampu/dikuasi oleh yang bersangkutan, tidak menutup kemungkinan beberapa pendidik (guru bidang studi) kami ada yang merangkap jabatan menjadi tenaga kependidikan seperti guru bidang studi ilmu fiqh mendapat tugas tambahan sebagai operator SIMPATIKA, intinya jika dia mampu dan tidak bertabrakan dengan tugas utamanya kenapa tidak?.
k. Bagaimana a kiai mengorganisa sikan kerja SDM pondok pesantren?	Pengorganisasian SDM di lembaga kami bisa berupa musyawarah guru/ustadz atau dengan MGMP.
l. Bagaimana a kiai mengorganisa sikan SDM pondok pesantren sesuai prinsip the right man and right place?	Pengorganisaina SDM lembaga kami tentunya mempertimbangkan aspek kemampuan dan kebutuhan yang tepat sehingga akan sesuai hasil yang diinginkan. Aspek kemampuan bisa dilihat latar belakang pendidikan (ijazah) dan atau kemampuannnya meluai tes kompetensi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli;

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah, b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Kalijaga

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Kalijaga

m. Bagaiman a standar/kriteria kiai menempatkan SDM pondok pesantren untuk betugas seusai tupoksinya?	Standar atau kriteria kami dalam menempatkan SDM adalah menyesuaikan dengan latar belakang pendidikan (ijazah) yang dengan mengutamakan sikap dan perilaku dari SDM yang akan ditempatkan atau ditugaskan sesuai dengan tugasnya.
n. Bagaiman a upaya kiai dalam menggerakkan SDM pondok pesantren bekerja?	Upaya kami dalam menggerakkan SDM ddiantanya dengan musyawarah, pendekatan individu, pengajian-pengajian seperti selapanan, dan mengikutkannya dalam workshop, penataran, pembinaan yang di adakan oleh lembaga lain seperti Kemanag Kabupaten menyelenggrakan pelatihan operator UNBK dan lainnya, pokok asal bisa memberikan dampak yang positif akan kami laksanakan dan dukung.
o. Bagaiman a kepemimpinan dalam pengelolaan SDM pondok pesantren?	Kepemimpinan kami dalam mengelola pondok pesantren dengan banyak hal diantaranya: membuat kebijakan yang mengakomodir tentang SDM terutama pemberdayaan dan perekrutan, selanjutnya menempatkan pada posisi yang dibutuhkan dan disesuaikan dengan potensi dan kompetensi yang di miliki, langkah terakhir mengawasi dan mengevaluasi dari dilaksanakan dan akan menjadi acuan pengelolaan SDM tersebut untuk kedepannnya.
p. Bagaiman a pemotivasian kerja SDM pondok pesantren?	Memotivasi SDM di lembaga kami dengan berbagai hal positif, seperti melibatkann dalam kegiatan umum dan program pesantren,pengajian kitab, memberikan konpensasi (upah), memberikann fasilitas yang dibutuhkan seuai dengan kemampuan dan keuangan lembaga.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suntho Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suntho Jambi

q. Apa saja alat pemotivasian kerja SDM pondok pesantren?	Alat memotivasi ddiantranya pertemuan melalui pengajian seperti selapanan, penghargaan, dan pengupahan.
r. Bagaiman a pemberdayaan SDM pondok pesantren dalam bekerja?	Pemberdayaan dan pemanfaatn SDM diantaranya mamfaatkan potensi yang ada secara optimal dan mengirimkan dalam pendidikan, workshop, pelatihan, dan memotivasi untuk menimba ilmu seperti kuliah ditempat lain asal tak mengganggu jadwal/tugas utama di pesantren.
s. Apa saja wadah pemberdayaan SDM pondok pesantren bekerja?	Wadah Pemberdayaan SDM dilembaga kami diantaranya MGMP, kegiatan pengajian-pengajian, arisan guru-guru.
t. Bagaiman a pergerakan disiplin bagi SDM pondok pesantren bekerja?	Proses pergerakan disiplin SDM di tempat kami dengan cara: memotivasi kerja, pertemuan/musyawarah umum pendidik dan tenaga kependidikan, dan memantau pekerjaan dan kinerja masing-masing pada tiap-tiap lembaga di bawah naungan pondok.
u. Bagaiman a administrasi kerja SDM pondok pesantren?	Adminsitrasi Kierja berupa fileing kabinet khusus pendidik dan tenaga kependidikan, Absensi harian, Perangkat kerja, dan ATK.
v. Bagaiman a kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren?	Pengawasan dilaksanakan secara berkala baik perbulan maupun persemester dalam bentuk meninjau kembali Pengisian data dalam agenda guru maupun perangkat yang di gunakan oleh pendidik dan tenaga kependidikan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi

w. Bidang pengawasan apa saja yang dilakukan kiai terhadap SDM pondok pesantren?	pengawasan dilakukan dalam pelaksanaan tugas baik administrasi maupun kinerja dilapangan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tupoksi yang telah ditetapkan.
x. Bagaimana a <i>follow up</i> dari hasil pengawasan terhadap SDM pondok pesantren?	Follow up dari hasil pengawasan terhadap SDM di lembaga kami dilakukan setelah kegiatan dilaksanakan, bisa awal semester genap atau ganjil bisa juga setiap awal tahun ajaran dilaksanakan.
y. Kapan dan apa saja media pengawasan yang digunakan kiai terhadap SDM pondok pesantren?	Pengawasan dilakukan secara berkala menggunakan conteng dan catatan khusus tentang pelaksanaan kegiatan dan kinerja guru.
z. Bagaimana alokasikan gaji/upah kerja bagi SDM pondok pesantren yang bekerja?	Pengalokasian gaji guru untuk guru yang mengajar di lembaga pendidikan diberikan upah sesuai ketentuan yayasan dan masing-masing juga mendapatkan tunjangan jabatan sesuai ketentuan juga.
aa. Bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana bagi SDM pondok pesantren dalam bekerja?	Saat ini sarana dan fasilitas yang ada memang belum memadai namun pendidik dan tenaga kependidikan bisa memanfaatkan sarana dan fasilitas yang ada, dan pihak yayasan berupaya memenuhi nya dengan melihat prioritasnya terlebih dahulu. Seperti kendaraan, koneksi internet di lingkungan pondok, dan lainnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

bb. Apakah pernah mengikuti atau mengadakan pelatihan manajerial bagi kiai selama ini?	Secara langsung lembaga kami belum pernah mengadakan mandiri pelatihan manajerial akan tetapi pelatihan dan pembinaan pendidik sudah pernah seperti workshop kurikulum, dan mengikutkan ke kegiatan pembinaan di luar lembaga kami.
--	---

Pertanyaan	SDM (Pendidik Dan Tenaga Kependidikan) Faathurrohman Kabupaten Batang Hari
a. Bagaimana pengelolaan SDM di pondok pesantren ini?	Pengelolaan SDM di Pondok Pesantren Fathurrohman dilaksanakan cukup baik, baik dalam bidang agama maupun umum. Agar dapat berkompetisi di bidang keagamaan contohnya ikut berkompetisi dalam perlombaan MTQ, Lomba Qiroatul Kutub, Lomba Menghafal Hadits dll. Begitu juga dalam bidang umum supaya dapat berkompetisi di bidang lptek dan Sains contohnya ikut dalam lomba pidato Bahasa Inggris, olimpiade Sains dll.
b. Apakah ada rapat kinerja/sejenisnya dalam pengelolaan SDM pondok pesantren? Dan apa yang dibahas dalam rapat tersebut?	Ada. Setiap 1 bulan sekali di adakan rapat koorddianasi antara pengurus Yayasan, Dewan Asatidz (Guru), dan pegawai pondok Pesantren. Baik Guru Umum maupun Guru Salafiyah. Yang di bahas dalam rapat adalah salah satunya menyelesaikan masalah- masalah yang terjadi dalam 1 bulan tersebut.
c. Apa kesulitan dalam Pelaksanaan pengelolaan SDM pondok pesantren selama ini?	1. Latar belakang pendidikan guru yang tidak linear dalam bertugas sesuai dengan jurusan/bidangnya terutama guru umum. 2. Ruang belajar kelas yang masih belum mencukupi jumlah santri

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

d. Apakah ada pengelolaan SDM pondok pesantren yang bersifat tertulis?	Ada. Selain peraturan bagi guru dan santri secara tertulis, setelah selesai rapat koordinasi bulanan juga dibagikan hasil rapat secara tertulis sebagai acuan melaksanakan program yang sudah dibahas bersama.
e. Apa pertimbangan Pengorganisasian (pembagian tugas kinerja) kinerja dalam mengelola SDM pondok pesantren?	Pembagian tugas kinerja disesuaikan dengan keahliannya dan latar belakang pendidikan pondok pesantren.
f. Apa kesulitan dalam Pengorganisasian kinerja SDM pondok pesantren selama ini?	Masih ada sebagian guru yang harus mengisi pelajaran yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Contohnya : Komputer, Prakarya, Seni Budaya, Olahraga dan BK (Bimbingan dan Konseling).
g. Bagaimana kepemimpinan atasan dalam mengelola SDM pondok pesantren yang anda rasakan selama ini?	Menurut saya cukup baik, dalam hal ini Pimpinan Pondok Pesantren Fathurrohman dapat menjadi figur atau contoh yang baik bagi bawahannya. Seperti kata Ki Hajar Dewantar “ing Ngarso Sun Tulodho”, yang berarti di depan (pimpinan) harus memberi teladan. Selain itu dalam menyelesaikan masalah Pimpinan selalu terbuka dan mengikutsertakan bawahannya dalam membahas permasalahan.
h. Bagaimana pemotivasian kinerja SDM pondok pesantren?	Pemotivasian kinerja SDM pondok pesantren Fathurrohman dilakukan secara rutin baik terhadap dewan guru maupun kepada santri.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

i. Apa saja alat pemotivasian kinerja SDM pondok pesantren?	Pemotivasian kinerja SDM pondok pesantren dilakukan oleh atasan secara langsung dalam pembukaan setiap Rapat guru, melalui pesan di grup whatsapp guru, dan pertemuan lainnya.
j. Bagaimana pemberdayaan atau pemanfaatan SDM pondok pesantren dalam bekinerja?	Pemberdayaan SDM pondok pesantren Fathurrohman
k. Apa saja wadah pemberdayaan SDM pondok pesantren bekinerja?	Pemberdayaan SDM pondok pesantren Fathurrohman diantaranya adanya Madrasah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah, Madrasah Salafiyah, Program Tahfidz, Panti Asuh/LKSA (Bagi anak kurang mampu).
l. Bagaimana pergerakan disiplin bagi SDM pondok pesantren bekinerja?	Pimpinan Pondok Pesantren selalu mengingatkan pentingnya kedisiplinan terutama guru dalam masuk kelas tepat waktu, ikut dalam berbagai kegiatan di Pondok Pesantren, terutama sholat berjamaah, simaan alqur'an setiap malam selasa. dan bagi tenaga kependidikan yang ditugaskan mengurus administrasi agar selesai tepat waktu.
m. Bagaimana bentuk administrasi kinerja SDM pondok pesantren?	Tertulis dengan baik

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah,
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Jambi

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Jambi

n. Bagaimana kiai selaku pimpinan melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja SDM pondok pesantren?	Melakukan pengawasan secara aktif baik secara langsung maupun tak langsung.
o. Berapa kali kiai atau atasan anda dalam melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja SDM pondok pesantren?	Pengawasan dilakukan beberapa kali, dan evaluasi biasanya 1 bulan 1 kali dibahas dalam rapat koordinasi bulanan.
p. Apa saja aspek dan bentuk pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja SDM pondok pesantren?	Kedisiplinan guru, dah hal-hal yang lain
Apa saran dan ide berilian anda tentang SDM yang mumpuni terutama di lembaga pesantren	Saran saya lebih sering mengadakan pelatihan guru berupa pelatihan dan pendidikan di berbagai bidang antara lain: manajemen, administrasi, ekonomi, dan media atau lptek. Latihan dan pendidikan ini di tujukan untuk pengurus dan guru lama dan baru, karena di samping penguasaan materi para guru harus bisa menguasai teknik-teknik dalam penyampaian materi. Dan dari semua aktivitas yang diadakan Pondok Pesantren Fathurrohmantidak lepas dari halangan dan rintangan dalam meningkatkan SDM seperti harus mengundang tenaga pelatih dan pendidik dari luar Pesantren bahkan dari luar kota. Karena saat ini kita ketahui bersama seiring perkembangan zaman, tantangan dalam mendidik santri tentu lebih beragam. Maka dari itu Pondok Pesantren

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Kalijaga
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Kalijaga

	Fathurrohman perlu melibatkann pihak luar guna berbagi pengalamandalam hal mendidik santri dan mengelola pondok pesantren.
--	--

HASIL WAWANCARA BAABUSSALAM KABUPATEN TEBO

Pedoman Wawancara	Pondok Pesantren Babussalam Kabupaten Tebo
1. kiai	
a. Bagaimana kiai menyusun program kegiatan SDM pondok pesantren?	1. Melalui rapat bersama para asatid lembaga dan pengurus yayasan untuk membicarakan arah kebijakan pondok pesantren baik untuk jangka pendek menengah maupun jangka panjang menerima masukan masukan baik daripada asatiz dari pimpinan lembaga baik MTS maupun MA serta meminta masukan dari pengurus yayasan sesuai dengan arah kebijakan pondok pesantren kedepannya.
b. Apa saja acuan/pedoman/I andasan kerja kiai dalam menyusun program kegiatan SDM pondok pesantren?	2. Sebagai pondok pesantren modern Pondok Pesantren Babussalam mengacu pada kurikulum yang dibuat oleh pemerintah khususnya Kementerian Agama dan juga kurikulum yang dibentuk oleh pondok pesantren menggabungkannya sesuai dengan aturan yang berlaku di Departemen Agama maupun aturan yang dibuat oleh pemerintah pusat dan daerah.
c. Seberapa penting penyusunan program kegiatan SDM pondok pesantren bagi kiai?	3. program kegiatan sangat penting dibuat sebagai acuan dasar bagi para mengelola lembaga-lembaga yang ada baik itu Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah sehingga program-program yang dibuat oleh masing-masing lembaga dapat mengacu kepada program pondok sehingga arah dan kebijakan bisa seiring akan memudahkan bagi para asatid dalam melaksanakan program kerja tersebut dan hal ini sangat penting

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suha Jambi

d. Apakah kiai menyusun program SDM pondok pesantren berdasarkan skala prioritas? Jelaskan?	4. penyusunan program kerja juga berdasarkan skala prioritas terutama disesuaikan dengan kondisi yang ada di pondok pesantren dan dana yang akan dikeluarkan karena itu skala prioritas nya lebih ditekankan pada peningkatan SDM secara bertahap.
e. Bagaimana kiai dalam menyusun program SDM pondok pesantren secara sistematis?	5. penyusunan program pondok lebih disesuaikan dengan kondisi yang ada dan skala prioritas yang ada terutama mementingkan kondisi SDM dan kondisi pondok pesantren sesuai dengan anggaran yang dimiliki.
f. Bagaimana kiai dalam menyusun program SDM pondok pesantren secara periodik?	6. penyusunan program pondok dengan penyusunan program jangka pendek kata jangka menengah dan selanjutnya untuk jangka panjang yang kemudian dievaluasi kembali sebagai tindak lanjut kedepannya dan itu semua disesuaikan dengan kondisi pondok.
g. Bagaimana kiai dalam menyusun program SDM pondok pesantren sesuai kapasitas anggaran dan sumber daya lain yang dimiliki pondok?	7. penyusunan program pondok juga memperhatikan kondisi masing-masing lembaga serta keuangan yang dimiliki oleh masing- masing lembaga dan selalu bekerjasama dengan setiap lembaga yang dimiliki serta dibantu pendanaan dari masing-masing lembaga sesuai kebijakan dan program yang dimiliki lembaga mengikuti aturan dari setiap lembaga yang ada.
h. Apakah kolektivitas kerja dalam menyusun program SDM pondok pesantren?	8. dalam penyusunan program ada hal-hal yang bersifat kolektif sesuai dengan kondisi pondok namun ada juga program yang harus dibuat oleh setiap lembaga sesuai dengan kebutuhan masing-masing lembaga berdasarkan aturan aturan dari pemerintah khususnya Departemen Agama di luar kebijakan yayasan serta kebijakan pondok pesantren.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

i. Bagaimana kiai melakukan rekrutmen kerja SDM pondok pesantren sesuai kualifikasinya?	9. dalam melakukan perekrutan sumber daya pondok pesantren kita lebih menyesuaikan dengan kebutuhan pondok pesantren dan lembaga terutama lagi lembaga merekrut sesuai dengan kurikulum yang berlaku dan sesuai dengan aturan dari setiap bidang studi dan sesuai dengan kondisi daerah serta daya yang ada.
j. Bagaimana kiai mengorganisasikan/penempatan kerja SDM pondok pesantren sesuai kualifikasinya?	10. penempatan SDM di pesantren lebih mengutamakan pada kebutuhan masing-masing lembaga yang disesuaikan dengan kondisi keuangan. Kebutuhan SDM kesesuaian kualifikasi masing-masing SDM dengan kebutuhan yang ada.
k. Bagaimana kiai mengorganisasikan kerja SDM pondok pesantren?	11. Pengorganisasian dan SDM lebih ditekankan pada kebutuhan dari setiap lembaga yang ada dan sesuai kebutuhan pondok pesantren karena kebutuhan terbesar dari SDM ada di lembaga. Harga pengorganisasiannya diserahkan kepada setiap lembaga.
l. Bagaimana kiai mengorganisasikan kerja SDM pondok pesantren sesuai prinsip the right man and right place?	12. sesuai dengan tuntutan undang-undang pendidikan pondok pesantren dalam merekrut SDM disesuaikan dengan kualifikasi yang dimiliki manusia dengan bidang studi yang diampu standar yang telah ditetapkan.
m. Bagaimana standar/kriteria kiai menempatkan SDM pondok pesantren untuk mengajarkan suatu mata pelajaran?	13. standar yang digunakan adalah standar yang dituntut oleh dunia pendidikan khususnya undang-undang nomor 20 tentang pendidikan tenaga guru dan dosen yang dijadikan sebagai acuan kompetensi masing-masing guru bidang studi serta diutamakan bagi yang sudah sertifikasi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sulthha Jambi

n. Bagaimana kiai untuk menggerakkan SDM pondok pesantren bekerja?	14. dalam meningkatkan kinerja guru diberikan suatu pencerahan cerita motivasi bagaimana meningkatkan mutu pendidikan dan memberikan kesempatan kepada setiap diri untuk meningkatkan sumber daya sesuai tuntutan zaman dan tuntutan arah kebijakan pondok pesantren.
o. Bagaimana kepemimpinan kerja SDM pondok pesantren?	15. Pondok Pesantren Baabussalam sistem kepemimpinan yang ditugaskan oleh yayasan yaitu ada pimpinan dan ada wakil pimpinan yang mengurus segala kepentingan pondok pesantren baik di dalam maupun di luar pondok.
p. Bagaimana pemotivasian kerja SDM pondok pesantren?	16. sebagai upaya untuk meningkatkan mutu dan kinerja guru maka pemotivasian diberikan dalam bentuk penambahan beban tugas dan penambahan Honor.
q. Apa saja alat pemotivasian kerja SDM pondok pesantren?	17. untuk memotivasi dan mensejahterkan guru di Pondok pesantren memberikan tambahan Honor sebagai peningkatan atas kinerja serta prestasi dari masing-masing guru.
r. Bagaimana pemberdayaan SDM pondok pesantren dalam bekerja?	18. pemberdayaan SDM dalam bekerja Pondok Pesantren Baabussalam pada ini masih sangat minim dikarenakan masih sulitnya dalam pelaksanaan dikarenakan sumber dana yang tidak memadai pada saat ini.
s. Apa saja wadah pemberdayaan SDM pondok pesantren bekerja?	19. saat ini belum ada wadah yang memadai bentuk peningkatan SDM dan saat ini masih mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh Departemen Agama maupun dari dinas terkait dibelah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunan Kalijaga
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunan Kalijaga

t. Bagaimana penegakan disiplin bagi SDM pondok pesantren bekerja?	20. dalam penegakan disiplin guru jadi ini absen sudah menggunakan print finger setiap guru wajib absen finger dan absen simpatika dan bagi guru yang tidak untuk melaksanakan tugas sebagaimana yang telah diatur masa akan ada sanksi dari guru tersebut berupa pemotongan Honor
u. Bagaimana administrasi kerja SDM pondok pesantren?	21. guru menggunakan kelengkapan kelengkapan mengajar baik dalam bentuk perangkat pengajaran maupun bentuk jurnal mengajar walaupun saat ini masih belum memadai namun upaya untuk itu guna kelengkapan administrasi peningkatan tetap dilaksanakan
v. Bagaimana kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren?	22. pengawasan dilaksanakan secara periodik baik pertriwulan maupun per semester dalam bentuk meninjau kembali Pengisian data dalam jurnal guru maupun perangkat pengajaran
w. Bidang pengawasan apa saja yang dilakukan kiai terhadap SDM pondok pesantren?	23. pengawasan dilakukan dalam pelaksanaan tugas baik administrasi maupun kinerja di ruang kelas serta pengawasan terhadap santri.
x. Bagaimana <i>follow up</i> dari hasil pengawasan terhadap SDM pondok pesantren?	24. setelah pelaksanaan evaluasi di akhir tahun ajaran Melalui rapat koordinasi hasil evaluasi tersebut ajaran berikutnya sebagian hal yang sangat penting akan dilakukan follow up sebagai upaya untuk peningkatan kinerja guru untuk tahun ajaran berikutnya.
y. Kapan dan apa saja media pengawasan yang digunakan kiai terhadap SDM pondok pesantren?	25. pengawasan dilakukan secara periodik dengan menggunakan checklist kelengkapan perangkat mengajar dan buku kerja guru.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

z. Bagaimana alokasikan gaji/upah kerja bagi SDM pondok pesantren yang bekerja?	26. pengalokas dian gaji guru untuk guru yang mengajar dilembaga pendidikan diberikan upah sebesar Rp.16000 per jam mengajar dan bagi guru yang tinggal di asrama diberi upah sebesar Rp1000.000 per bulannya.
aa. Bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana bagi SDM pondok pesantren dalam bekerja?	27. saat ini sarana dan prasarana yang ada memang belum memadai namun guru dapat mengakses tugas-tugasnya melalui media internet di mana pondok pesantren sudah menyiapkan indihome atau WiFi sebagai perangkat untuk melengkapi bahan-bahan mengajar
bb. Apakah pernah mengikuti atau mengadakan pelatihan manajerial bagi kiai selama ini?	28. belum ada karena pelatihan-pelatihan manajerial bagi kiyai jarang di adakan di provinsi Jambi.
2. SDM pondok pesantren (Pendidik dan Tenaga Kependidikan)	
a. Bagaimana pengelolaan SDM di pondok pesantren ini?	29. pengelolaan SDM di Pondok Pesantren Baabussalam lebih disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan di lembaga-lembaga pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Baabussalam pondok pesantren lebih kepada pengawasan pendidikan di lembaga dan ddiarahkan sesuai dengan program pondok.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

b. Apakah ada rapat kerja dalam pengelolaan SDM pondok pesantren? Dan apa yang dibahas dalam rapat tersebut?	30. rapat kerja dilaksanakan awal tahun ajaran dan juga di akhir tahun ajaran hal-hal yang dibahas dalam rapat kerja diantaranya evaluasi program yang sudah dijalankan serta peninjauan kembali program kerja guru beserta perangkat-perangkat mengajarnya sekaligus menerima usulan-usulan dari semua Majelis Guru yang ada.
c. Apa kesulitan dalam Pelaksanaan pengelolaan SDM pondok pesantren selama ini?	31. kendala-kendala yang jadi terjadi dalam Pelaksanaan program lebih terbagus ada masalah pendanaan dan kurangnya pelatihan- pelatihan maupun pembinaan dari stakeholder yang terkait.
d. Apakah ada pengelolaan SDM pondok pesantren yang bersifat tertulis?	32. ada tetapi belum memadai kebanyakan program tersebut lebih banyak dalam bentuk spontanitas.
e. Apa pertimbangan Pengorganisasian kerja SDM pondok pesantren?	33. pertimbangannya lebih kepada situasi dan kondisi yang ada di pondok pesantren.
f. Apa kesulitan dalam Pengorganisasian kerja SDM pondok pesantren selama ini?	34. kesulitan yang terjadi lebih banyak kepada hal-hal yang bersifat mendadak dan juga program yang sudah diPelaksanaankan terhambat oleh kondisi pendanaan.
g. Bagaimana kepemimpinan kerja SDM pondok pesantren?	35. masih membutuhkan Badan Pelatihan sebagai upaya peningkatan SDM.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi

h. Bagaimana pemotivasian kerja SDM pondok pesantren?	36. dilakukan dalam bentuk spontanitas dan masih belum memadai.
i. Apa saja alat pemotivasian kerja SDM pondok pesantren?	37. pemotivasian dapat berupa penghargaan dan kepercayaan bagi seorang guru terkadang lebih banyak dalam bentuk spontanitas.
j. Bagaimana pemberdayaan SDM pondok pesantren dalam bekerja?	38. dalam bekerja dan peningkatan sumber daya guru diberi kebebasan untuk menambah pengetahuannya di luar pondok pesantren baik secara mandiri maupun yang sudah ditetapkan sesuai program pemerintah.
k. Apa saja wadah pemberdayaan SDM pondok pesantren bekerja?	39. dan ini wadah bagi pemberdayaan sumber daya guru masih dalam bentuk kegiatan MGMP guru bidang studi dan forum kepala madrasah swasta yang ada.
l. Bagaimana penegakan disiplin bagi SDM pondok pesantren bekerja?	40. dalam penegakan disiplin pondok pesantren membuat tata tertib lagu karya guru dan sebagai sanksi dari semuanya bisa berbentuk Honor dan bisa juga dalam bentuk pembinaan bahkan sampai kepada sanksi sesuai dengan kesalahannya.
m. Bagaimana administrasi kerja SDM pondok pesantren?	41. setiap mengelolah yang ada di pondok pesantren memiliki organisasi kerja masing-masing sesuai dengan Pokja nya masing- masing.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

n. Bagaimana kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren?	42. pengawasan dilakukan secara periodik sesuai dengan bidang daratan yang membutuhkan pengawasan.
o. Berapa kali kiai melakukan pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren?	43. 6 kali dalam 1 tahun biasanya dilaksanakan di awal semester satu dan di akhir semester 1 peta awal semester 3 dan di akhir semester 3.
p. Apa saja aspek pengawasan terhadap kerja SDM pondok pesantren?	44. aspek-aspek yang diawasi diantaranya administrasi dan perangkat kerja guru buku kerja serta Pelaksanaan kerja baik masalah kemampuan maupun masalah pendekatan-pendekatan yang dilakukan guru perbedaan-perbedaan kemampuan anak didik.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Lampiran 5.

DOKUMENTASI PENDUKUNG (FOTO DAN DOKUMEN) Judul Penelitian “Kepemimpinan Kiai dalam Pengelolaan SDM pondok pesantren Al Jauharen, Fathurrohman dan Babussalam di provinsi Jambi ”, Disertasi, Al Hudori Nim 901201004 Tahun 2024

Pedoman Dokumentasi

1. Historis pondok pesantren di provinsi Jambi
2. Letak geografis pondok pesantren di provinsi Jambi
3. Visi dan misi pondok pesantren di provinsi Jambi
4. Struktur organisasi pondok pesantren di provinsi Jambi
5. Data SDM pondok pesantren (guru-karyawan-santri) di provinsi Jambi
6. Sarana dan prasarana pondok pesantren di provinsi Jambi
7. Kurikulum pondok pesantren di provinsi Jambi
8. Program Kerja Pondok pesantren 1 Tahun

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sultha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sultha Jambi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Saifuddin Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Saifuddin Jambi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagai dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suha Jambi

BIN HAMZAH 19 02 01 0005	المحكمه الشيخ حاج جمال الدين بن حاج عبد الله TUAN GURU KH. JAMALUDDIN BIN H. ABDULLAH PONTIAR PONDOK PESANTREN AL-JAUHAREN NO 101 004	TUAN GURU KH. AHMAD ZAIN BIN KH. ANNAJIHUN PONTIAR PONDOK PESANTREN AL-JAUHAREN NO 101 004	المحكمه الشيخ يوسف بن سفيان TUAN GURU YUSUF BIN SAFARUDDIN PONTIAR PONDOK PESANTREN AL-JAUHAREN NO 101 004
-----------------------------	---	---	--



VISI, MISI

MTs AL-JAUHAREN KOTA JAMBI



VISI
 "TERDEPAN DALAM MEMBANGUN DAN MENGANTARKAN PRIBADI TERDIDIK YANG ISTIQOMAH MEMILIKI KOMPETENSI, MANDIRI SERTA BERWAWASAN GLOBAL "

MISI

1. Meningkatkan mutu pelayanan kegiatan belajar mengajar.
2. Meningkatkan kompetensi peserta didik dan tenaga kependidikan.
3. Mengembangkan silaturahmi segenap civitas akademika Al-Jauharen untuk mewujudkan suasana kerja yang harmonis.
4. Menjalin kerja sama dengan berbagai instansi dan elemen masyarakat demi tercapainya tujuan pendidikan.
5. Mewujudkan lembaga pendidikan yang peduli dan berwawasan lingkungan.
6. Peningkatan efektifitas dan transparansi manajemen.

TUJUAN

1. Mencetak kualitas dan kuantitas lulusan yang dapat diterima di madrasah/sekolah lanjutan tingkat atas yang berkompeten.
2. Mengembangkan potensi akademik dan non akademik peserta didik.
3. Memberikan dasar-dasar ketrampilan hidup yang dapat dimanfaatkan oleh peserta didik dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat.
4. Menciptakan kehidupan yang religious di lingkungan madrasah yang ditandai oleh perilaku salih, ikhlas, jujur, tawadhu', disiplin, tanggung jawab, kreatif dan mandiri.
5. Memfasilitasi pengembangan profesi pendidik dan tenaga kependidikan.
6. Mengembangkan model pembelajaran yang mengintegrasikan lmtaq dan lptek.
7. Meningkatkan kemampuan peserta didik dalam berbahasa Arab dan berbahasa Inggris.
8. Menumbuh kembangkan kecintaan kepada tanah air dan jiwa nasionalis.
9. Melaksanakan komputerisasi administrasi madrasah.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunha Jambi



@ Hak Cipta Cipta Unik dan Sifat Jamb

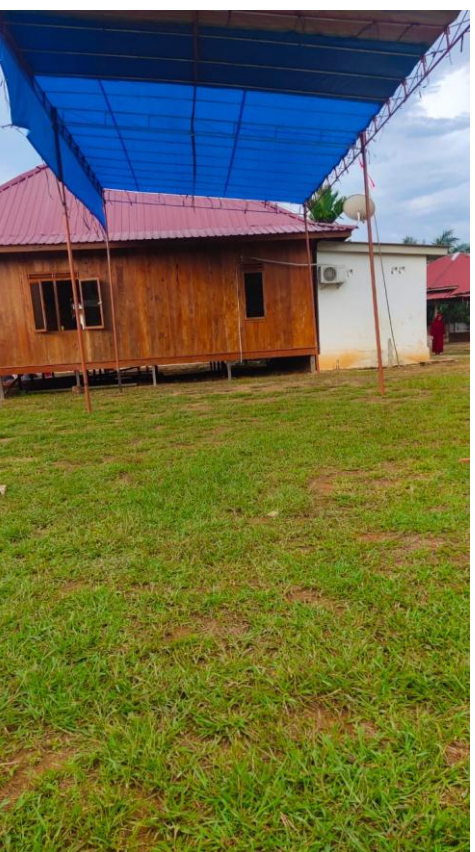
State Islamic University of Suthan Thaha Saifuddin Jambi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sutha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sutha Jambi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Sunthha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Sunthha Jambi





@ Hak cipta thinking on soft journal

State Islamic University of Suthan Thaha Saifuddin Jambi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suha Jambi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:

1. Dilarang mengutip sebagian dan atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan da menyebutkan sumber asli:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suha Jambi
2. Dilarang memperbanyak sebagian dan atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suha Jambi

