

KEPEMIMPINAN KIAI
DALAM MEMBENTUK ETOS KERJA SANTRI
(Studi Kasus Di Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi
Berjan Gebang Purworejo Jawa Tengah)



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu

Disusun Oleh :

Ilyas Arief Purwanto
NIM. 11240059

Dosen Pembimbing:

Achmad Muhammad, M.Ag.
NIP. 19720719 200003 1 002

JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

2015



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Marsda Adisucipto. Telp. 0274-515856, Yogyakarta 55281. E-mail: fd@uin-suka.ac.id

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor: UIN.02/DD/PP.00.9/ 1809 /2015

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul:

KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MEMBENTUK ETOS KERJA SANTRI (STUDI KASUS DI BADAN USAHA MILIK PESANTREN AN-NAWAWI BERJAN GEBANG PURWOREJO JAWA TENGAH)


yang dipersiapkan dan disusun oleh:

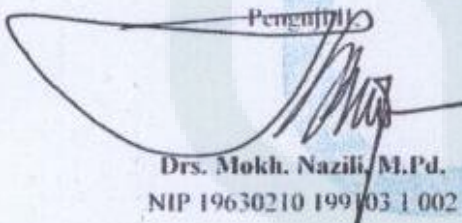
Nama : Hiyas Arief Purwanto
NIM/Jurusan : 11240059 MD
Telah dimunaqasyahkan pada : Senin, 28 September 2015
Nilai Munaqasyah : 88,7 (A/B)

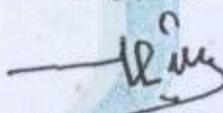
dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

TIM MUNAQASYAH

Ketua Sidang/Penguji I.


Achmad Muhammad, M.Ag.
NIP.19720719 200003 1 002

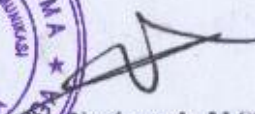

Penguji II.
Drs. Mokh. Nazili, M.Pd.
NIP.19630210 199103 1 002


Penguji III.
Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.
NIP.19670104 199303 1 003

Yogyakarta, 5 Oktober 2015

Dekan,




Nurjannah, M.Si.
NIP.196003101987032001



SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:
Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamualaikum. wr. wb

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengkoreksi serta mengadakan perbaikan seperluanya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Ilyas Arief Purwanto
Nim : 11240059
Judul skripsi :
Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Etos Kerja Santri (Studi Kasus di Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan Gebang Purworejo)

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan/Prodi Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Dakwah.

Demikian ini kami mengharap ini kami mengharapkan agar skripsi diatas tersebut dapat segera dimunaqosahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 15 September 2015

**Ketua Jurusan
Manajemen Dakwah**

Pembimbing



[Signature]
Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si
NIP. 19670104 1993031 003

[Signature]
Achmad Muhammad, M.Ag
NIP. 19720719 200003 1 002

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di di bawah ini:

Nama : Ilyas Arief Purwanto

Nim : 11240059

Jurusan : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: **“Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Etos Kerja Santri (Studi Kasus di Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan Gebang Purworejo Jawa Tengah)”** adalah hasil karya pribadi dan sepanjang pengetahuan penyusun tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penyusun.

Yogyakarta, 15 September 2015

METERAI
TEMPEL
TGL. 20
ST004ADE463670369
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Yang menyatakan

Ilyas Arief Purwanto
11240059

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya ini untuk:

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH FAKULTAS DAKWAH DAN
KOMUNIKASI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**



MOTTO

“Lebih baik pulang darah, dari pada kalah di medan perang”

“Jika kita melaksanakan kewajiban kita, maka Allah yang akan menempatkan dan menata kita” (K.H Achmad Chalwani)

“Jika kamu takut diterpa angin kencang, jangan pernah punya himmah untuk menjadi pohon yang tinggi” (K.H Achmad Chalwani)



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lain lagi dengan huruf dan tanda sekaligus.

1. Konsonan

No	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
١	ا	Alif		tidak dilambangkan
٢	ب	Ba'	B	Be
٣	ت	Ta'	T	Te
٤	ث	Sa'	Ts	te dengan es
٥	ج	Jim'	J	Je
٦	ح	<u>Ha'</u>	<u>H</u>	ha dengan garis bawah
٧	خ	Kha'	Kh	ka dengan ha
٨	د	Dal	D	De
٩	ذ	Zal	Dz	de dengan zet
١٠	ر	Ra'	R	Er
١١	ز	Zai	Z	Zet
١٢	س	Sin	S	Es
١٣	ش	Syin	Sy	es dengan ye
١٤	ص	<u>Sad</u>	<u>S</u>	es dengan garis bawah
١٥	ض	<u>Dad</u>	<u>D</u>	d dengan garis bawah
١٦	ط	<u>Ta</u>	<u>T</u>	te dengan garis bawah
١٧	ظ	<u>Za'</u>	<u>Z</u>	zet dengan garis bawah
١٨	ع	'ain	'	koma terbalik di atas hadap kanan
١٩	غ	Gain	Gh	ge dengan ha

٢٠	ف	Fa'	F	Ef
٢١	ق	Qof	Q	Ki
٢٢	ك	Kaf	K	Ka
٢٣	ل	Lam	L	El
٢٤	م	Mim	M	Em
٢٥	ن	Nun	N	En
٢٦	و	Wawu	W	We
٢٧	هـ	Ha'	H	Ha
٢٨	ء	Hamzah	,	Apostrof
٢٩	ي	Ya'	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal (monoftong) dan vokal rangkap (diftong), serta madd.

a. Vokal tunggal (monoftong)

No	Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
1	اَ	A	<i>Fathah</i>
2	اِ	I	<i>Kasrah</i>
3	اُ	U	<i>Dammah</i>

b. Vokal rangkap (diftong)

No	Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
1	اِيْ	Ai	a dengan i
2	اُوْ	Au	a dengan u

c. Vokal panjang (madd)

No	Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
1	اِيْٓ	Â	a dengan topi di atas

2	ي	Ī	i dengan topi di atas
3	و	Ū	u dengan topi di atas

3. *Ta marbûta*

Ta marbûtah ini diatur dalam tiga katagori:

- Huruf *ta marbûtah* pada kata berdiri sendiri, huruf tersebut ditransliterasikan menjadi /h/, misalnya: محكمة menjadi *mahkamah*.
- Jika huruf *ta marbûtah* diikuti oleh kata sifat (na'at), huruf tersebut ditransliterasikan menjadi /h/ juga, misalnya: المدينة المنورة menjadi *al-madīnah al-munawarah*.
- Jika huruf *ta marbûtah* diikuti oleh kata benda (ism), huruf tersebut ditransliterasikan menjadi /t/ misalnya: روضة الأطفال menjadi *raudat al-afâl*

4. *Syaddah* (Tasydîd)

Syaddah atau *tasydid* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tandasyaddah itu.

Contoh: نزل : *nazzala*.

5. Kata *Sandang*

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال. Namun, dalam transliterasi menjadi /al-/ baik yang diikuti oleh huruf *syamsiah* maupun kata sandang yang diikuti oleh

huruf *qamariah*, misalnya: الفيل (*al-fil*), الوجود (*al-wujûd*), dan الشمس (*al-syams* bukan *asy-syams*)

6. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa *hamzah* ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi *hamzah* yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila *hamzah* itu terletak diawal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

تأخذون : *ta'khudzuna*

النَّوْء : *an-nau'*

أكل : *akala*

إنّ : *inna*

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah skripsi yang berjudul “Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Etos Kerja Santri (Studi Kasus Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan Gebang Purworejo Jawa Tengah)” dapat terselesaikan. Penyusun menyadari bahwa semua berkat adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ibu Dr. Nurjannah, M.Si. selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Drs. Muhammad Rasyid Ridla, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah Universitas Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Bapak Achmad Muhammad, M.Ag. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah berbagi banyak ilmu dan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan sehingga skripsi ini terselesaikan.
5. Bapak Dr. H. Okrisal Eka Putra, LC, M.Ag selaku dosen pembimbing akademik beserta seluruh dosen Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
6. K.H Achmad Chalwani selaku pengasuh Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo yang telah mensupport doa dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. K.H Muhammad Maulana Alwi yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.

8. Orang tua, segenap keluarga yang telah mensupport materi dan doa sehingga peneliti bersemangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Semua pengurus lembaga Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo yang telah membantu dalam pengumpulan data dalam penelitian ini.
10. Teman-teman yang selalu memberikan dan mengobarkan semangat kepada peneliti selama skripsi ini dikerjakan.
11. Serta pihak-pihak yang telah mendukung, yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung.

Kemudian hanya kepada Allah penyusun berdoa semoga kebaikan dan keikhlasan mereka mendapat balasan yang lebih baik dari Allah SWT.

Akhirnya, skripsi ini adalah buah prosesnya penyusun yang jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran dari berbagai pihak penyusun harapkan demi kebaikan di masa yang akan datang. Hanya kepada Allah kami memohon ampun dan kepadaNya kami memohon petunjuk. Semoga bermanfaat.

Yogyakarta, 15 September 2015
Penyusun

Ilyas Arief Purwanto
11240059

ABSTRAK

Ilyas Arief Purwanto (11240059), “*Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Etos Kerja Santri (Studi Kasus di Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan Gebang Purworejo)*”

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: kepemimpinan kiai dalam membentuk etos kerja santri, strategi kiai dalam membentuk etos kerja, dan peran kiai dalam mengkonstruksi etos kerja santri di Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan Gebang Purworejo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Subjek penelitian ini adalah kiai, pengurus, dan santri pengelola Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi. Pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti merupakan instrument utama dalam melakukan penelitian yang dibantu oleh pedoman observasi, pedoman wawancara, dan pedoman dokumentasi. Teknik yang digunakan dalam analisis data adalah deskriptif kualitatif dan menyajikan sesuai kejadian di lapangan. Triangulasi yang dilakukan untuk menjelaskan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik pengumpulan data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan kiai dalam membentuk etos kerja santri terlihat dalam peran kiai sebagai pembimbing, pengarah, motivator, *uswatun hasanah* dan sebagai *mursyid* yang diimplementasikan dalam fungsi-fungsi kepemimpinannya (2) strategi kiai berbentuk perhatian yaitu *du’atul hasanah*, *mau’izatul hasanah*, *uswatun hasanah*, dan *tatbiqul hasanah* yang menjadi ciri khas lembaga pendidikan pesantren (3) konstruksi etos kerja santri Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Gebang Purworejo terbentuk dari nilai-nilai Islam dan etika sosial yang ditransformasikan oleh kiai melalui perannya yang nantinya menghasilkan nilai-nilai dasar dalam membentuk etos kerja santri.

Kata kunci: Kepemimpinan Kiai dan Etos Kerja Santri

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	viii
KATA PENGANTAR	xii
ABSTRAK	xiv
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR GAMBAR	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang Masalah	5
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
E. Telaah Pustaka	11
F. Kerangka Teori	12
1. Konsep Kepemimpinan	13
2. Konsep Kepemimpinan dalam Islam	20
3. Konsep Kepemimpinan Kiai	24
4. Etos Kerja	29

G. Metode Penelitian.....	32
1. Jenis Penelitian.....	33
2. Subjek dan Objek Penelitian	33
3. Sumber Data.....	34
4. Metode Pengumpulan Data.....	35
5. Teknik Analisis Data.....	36
6. Keabsahan Data.....	36
H. Sistematika Pembahasan	37
 BAB II GAMBARAN UMUM BADAN USAHA MILIK PONDOK	
PESANTREN AN-NAWAWI BERJAN PURWOREJO	
A. Letak Geografis Pondok Pesantren An-Nawawi	39
B. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren An-Nawawi	40
C. Sejarah Berdirinya Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi	42
D. Gambaran Umum Unit Usaha Milik Pesantren An-Nawawi.....	43
1. Koperasi Pondok Pesantren An-Nawawi.....	44
2. Radio SHOUTUNA 89,3 FM	47
3. BMT An-Nawawi.....	51
4. KBIH An-Nawawi	54
 BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gaya Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren An-Nawawi	58
B. Strategi Kiai dalam Membentuk Etos Kerja	63
C. Konstruksi Etos Kerja Santri	67
1. Nilai Dasar-Dasar Pendidikan.....	68

2. Nilai Beribadah	70
3. <i>Al-I'timad ala an-Nafsi</i> (Kemandirian).....	71
4. Nilai Semangat Perjuangan (<i>al-Jihad</i>).....	72
5. Nilai <i>Tawadu'</i>	74
6. Nilai <i>Uswatun Hasanah</i>	76
7. Nilai <i>Tasamuh</i>	76
8. Nilai Bebas Terpimpin	77
9. Nilai Semangat Persaudaraan.....	78
10. Nilai Keorganisasian (<i>Management</i>).....	80
11. Nilai <i>Transfer of Skill</i>	82
12. Nilai <i>Amanah</i>	83
13. Nilai Disiplin.....	85
14. Nilai Kesederhanaan	87
D. Peran dan Fungsi Kiai dalam Membentuk Etos Kerja Santri	88
1. Peran Kepemimpinan Kiai	88
2. Fungsi Kepemimpinan Kiai	89
a) Kiai sebagai Motivator	89
b) Kiai sebagai Perangsang Inovasi Santri	91
c) Kiai Menciptakan Perubahan	92
d) Kiai sebagai Visioner dan Mengkomunikasikan Visi.....	94
e) Kiai sebagai Pengembang Budaya Organisasi.....	95
f) Kiai sebagai Edukator	96
g) Kiai sebagai Memberdayakan Pengikut.....	98

h) Kiai sebagai Penyelesai Konflik	99
i) Kiai Menciptakan Sinergis	102

BAB IV PENUTUB

A. Kesimpulan	103
B. Saran.....	104
Daftar Pustaka	105
Lampiran-Lampiran	



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Triangulasi Sumber Data.....	37
Gambar 1.2 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data.....	37
Gambar 1.3 Bagan Struktur Organisasi Kopontren An-Nawawi.....	46
Gambar 1.4 Bagan Struktur Organisasi SHOUTUNA 89,3 FM.....	50
Gambar 1.5 Susunan Pengurus BMT An-Nawawi	53
Gambar 1.6 Susunan Pengurus KBIH An-Nawawi	56
Gambar 1.7 Skema Konstruksi Etos Kerja Santri.....	88



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Untuk menghindari kesalahpahaman dalam menafsirkan judul, peneliti perlu memberikan penjelasan terhadap istilah-istilah yang terkandung dalam skripsi yang berjudul “ Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Etos Kerja Santri (*Studi Kasus di Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan Gebang Purworejo*)”, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan secara etimologis (asal kata) menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia mempunyai arti perihal pemimpin dan cara memimpin, berasal dari kata dasar ”pimpin”. Dengan mendapat awalan “me” menjadi “memimpin” maka berarti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing.¹ Kepemimpinan berarti seni mengoordinasikan dan memotivasi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.²

Dengan demikian yang dimaksud kepemimpinan dalam penelitian ini adalah upaya pemimpin menuntun dan membimbing dalam mengoordinasikan, memotivasi, dan menciptakan nilai-nilai budaya bersama untuk mencapai tujuan lembaga.

¹ Pusat Bahasa Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hlm. 874.

² Aliminsyah dan Padji, *Kamus Istilah Manajemen*, (Bandung: Yrama Widya, 2004), hlm. 191.

2. Etos Kerja

Istilah etos kerja memiliki arti semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok.³ Etos kerja menurut Mochtar dalam Janan Asifudin adalah sikap dan pandangan terhadap kerja, kebiasaan kerja, ciri-ciri atau sifat-sifat mengenai cara kerja yang dimiliki seseorang, suatu kelompok atau bangsa. Etos kerja adalah bagian dari tata nilai yang ada pada individual atau kelompok.⁴

Dengan demikian yang dimaksud etos kerja dalam penelitian ini adalah suatu pandangan, sikap dan nilai-nilai yang mendasari semangat seseorang dalam bekerja.

3. Pesantren

Istilah pesantren memiliki arti asrama tempat santri atau tempat murid-murid belajar mengaji.⁵ Menurut Suismanto dalam bukunya *Menelusuri Jejak Pesantren*, Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama yang memiliki metode khusus dalam pengajarannya yaitu, pendidikan yang terpadu antara pendidikan umum dan agama dan antara teori dan praktek, yang didalamnya mengandung pendidikan akhlak dengan menanamkan jiwa berdikari, cinta berkorban, ikhlas dalam

³ Pusat Bahasa Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, hlm. 309.

⁴ Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004), hlm. 27.

⁵ Pusat Bahasa Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, hlm. 866.

beramal, dan Kiai merupakan teladan serta masjid sebagai sentral kegiatannya.⁶

Dalam penelitian ini terdapat dua istilah pokok yang terkait pesantren, yaitu:

a. Kiai

Istilah kiai memiliki arti sebutan bagi alim ulama (cerdik pandai di agama Islam).⁷ Kiai merupakan gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seseorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya.⁸ Dengan demikian yang dimaksud kiai dalam penelitian ini adalah peran kiai sebagai pemimpin dalam proses mengembangkan pondok pesantren.

b. Santri

Istilah santri memiliki arti orang yang mendalami agama Islam dan beribadat secara bersungguh-sungguh.⁹ Santri adalah murid yang belajar ilmu agama Islam di pondok pesantren yang datang dari jauh maupun dekat.¹⁰ Dengan demikian yang dimaksud santri dalam

⁶ Suisyanto, *Menelusuri Jejak Pesantren*, (Yogyakarta: Alief Preee: Yogyakarta, 2004), hlm. 50.

⁷ Pusat Bahasa Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, hlm. 565.

⁸ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Kiai*, (Jakarta : LP3E, 1982), hlm. 55.

⁹ Pusat Bahasa Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, hlm. 997.

¹⁰ *Ibid.*, hlm. 54.

penelitian ini adalah seseorang yang menuntut ilmu agama Islam di pondok pesantren.

4. Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi

Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi adalah lembaga yang berkonsentrasi pada penggalan dana untuk Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo. Lembaga ini mempunyai beberapa unit-unit yang beragam diantaranya sebagai berikut: (1) Radio Shoutuna FM, (2) Griya bin Nawawi, (3) KBIH An-Nawawi, (4) Swalayan bin Nawawi, (5) Toko Sembako, (6) BMT An-Nawawi, (7) Toko Kitab dan Buku, (8) Air Minum dalam Kemasan (AMDK) Bin Nawawi Water, (9) Percetakan, (11) Galeri Bin Nawawi, (11) Unit Pertanian. Salah satu ke unikan Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi adalah semua unit-unit usaha tersebut dikelola langsung oleh santri tanpa meninggalkan kewajiban kaum santri yaitu menuntut ilmu.

Dengan demikian yang dimaksud Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi dalam penelitian ini adalah unit-unit usaha milik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo dalam rangka meningkatkan perkonomian Pesantren yang menjadi objek penelitian.

Dengan demikian yang dimaksud dengan judul “Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Etos Kerja Santri (*Studi Kasus di Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan Gebang Purworejo*)” adalah kajian tentang peran kiai sebagai pemimpin dalam membentuk etos kerja santri di Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan Gebang Purworejo.

B. Latar Belakang Masalah

Dunia pesantren merupakan salah satu masalah yang sangat menarik untuk dikaji. Lembaga yang dikatakan tertua (tradisional) ini memiliki nilai-nilai pendidikan yang tinggi yang tidak banyak disadari dan diperhatikan oleh dunia pendidikan formal pada umumnya.

Dalam perkembangannya dewasa ini, Pondok Pesantren tidak cukup didukung oleh sistem madrasah dan sekolah-sekolah formal umum (Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas atau jenjang Perguruan Tinggi).¹¹ Melainkan juga segi perekonomian yang diwujudkan dengan mendirikan Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP). Badan Usaha Milik Pesantren juga mempunyai fungsi sebagai *profit center* dan tempat pendidikan serta pelatihan (*training center*) ketrampilan teknis dan manajemen usaha di bidang kewirausahaan sehingga para santri dapat menguasai hal ikwan kewirausahaan, yang nantinya dapat menjadi bekal hidup ketika terjun di masyarakat.¹² Pengembangan Badan Usaha Milik Pesantren tidak lepas dari figur kiai selaku pimpinan sekaligus pemilik pesantren.

Kedudukan kiai adalah unsur terpenting dalam pesantren. Dalam diri kiai terdapat beberapa kemampuan, diantaranya ia sebagai perancang

¹¹ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 1999), hlm. 49.

¹² Suryadharma Ali, *Paradigma Pesantren Memperluas Horizon Kajian dan Aksi*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013), hlm. 110-111.

(arsitektur), pendiri dan pengembang (*developer*), sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader dan manager*) pesantren.¹³

Dalam memimpin pesantren, kiai menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain, sesuai dengan kondisi sosial budaya masyarakatnya. Dalam hal ini Mastuhu menjelaskan hasil penelitiannya terhadap enam pondok pesantren berkaitan dengan kepemimpinan kiai, bahwa dari enam populasi tersebut terdapat beberapa pola kepemimpinan karismatik keagamaan (karismatik), karismatik keilmuan (rasional), otoriter-kebakakan, dan *laissez-faire*.¹⁴

Menurut Mastuhu, Kepemimpinan kiai dalam pesantren sendiri didefinisikan sebagai “seni” memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan tenaga) pesantren untuk mencapai tujuan pesantren. Manifestasi yang sangat menonjol dalam “seni” memanfaatkan daya tersebut adalah cara mengerakkan dan mengarahkan unsur perilaku pesantren untuk berbuat sesuatu dengan kehendak pimpinan dalam rangka mencapai tujuan pesantren.¹⁵

Seiring berkembangnya waktu pondok pesantren dituntut mengembangkan Badan Usaha Milik Pesantren untuk menopang keberlangsungannya. Menurut Aji Gunawan dalam penelitiannya, santri merupakan aset berharga yang sangat potensial dalam mengembangkan Koperasi Pondok Pesantren. Partisipasi santri dalam berbagai aspeknya

¹³ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Aditya Media Publisng, 2013), hlm. 55.

¹⁴ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: Inis, 1994), hlm. 86.

¹⁵ *Ibid.*, hlm. 80.

dipandang sangat penting bukan saja dari sisi kehidupan koperasi saja, tetapi juga sisi peranan santri nantinya setelah terjun di masyarakat.¹⁶ Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren mempunyai peran penting dalam membentuk etos kerja santri di pesantren untuk mengembangkan Badan Usaha Milik Pesantren. Kiai sebagai pemimpin dituntut untuk selalu memberi motivasi-motivasi islami guna mendorong timbulnya etos kerja.

Etos kerja adalah refleksi dari sikap hidup yang mendasar dalam menghadapi kerja. Sebagai sikap hidup yang mendasar, maka etos kerja pada dasarnya juga merupakan cerminan dari pandangan hidup transendens. Etos kerja sebagai mekanisme hidup yang bersifat batin, maka selalu menggerakkan usaha keras dan pantang menyerah, pada hakikatnya memerlukan bantuan kecerdasan, untuk mencerahi dan menerangi jalan agar dapat menetapkan pilihan-pilihan yang sulit secara tepat, menghadapi berbagai kemungkinan dan akibat-akibat yang resikonya besar, meskipun masih jauh.¹⁷

Etos kerja dalam Islam pada dasarnya merupakan kesatuan perwujudan nilai-nilai moralitas dan intelektualitas, sebagai kesatuan penjamaan dari *'abd* dan *khalifah*.¹⁸ Etos kerja dalam pandangan Islam adalah rajutan nilai-nilai *khalifah* dan *'abd* yang membentuk kepribadian seorang muslim dalam bekerja. Nilai-nilai *khalifah* adalah nilai-nilai kreatif, produktifitas, inovatif,

¹⁶ Gunawan Aji, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Koperasi Pondok Pesantren*, (Jurnal Walisongo, Volume 19, Nomer 1 Mei 2011)

¹⁷ Musa Asy'arie, *Islam, Etos kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*, (Yogyakarta: LESFI, 1997), hlm. 34.

¹⁸ *Ibid.*, hlm 70

berdasarkan pengetahuan konseptual, sedangkan nilai 'abd bermuatan moral, yaitu taat dan patuh pada hukum-hukum yang ditetapkan oleh agama dan masyarakat. Pembentukan nilai-nilai *khalifah* dan 'abd dalam kepribadian muslim dalam bekerja, seharusnya lebih menonjolkan aspek *khalifah* dan 'abd secara seimbang. Dengan mengutamakan kreatifitas, konsep yang inovatif, serta produktifitas yang tinggi serta tidak melanggar nilai-nilai moralitas keislaman.¹⁹

Pondok Pesantren An-Nawawi adalah sebuah pendidikan Islam yang didirikan oleh Syech Zarkasyi (1830-1914) pada tahun 1870 M di Berjan, Sebuah padukuhan yang masuk di wilayah desa Gintungan, kecamatan Gebang, Kab. Purworejo.²⁰ Kepemimpinan Pondok Pesantren An-Nawawi saat ini ada pada K.H. Achmad Chalwani bin Nawawi yang merupakan generasi ke-3 dari Syech Zarkasyi.

Pondok pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo menyadari bahwa kemandirian dalam bidang perekonomian akan menduduki peran strategis dalam setiap aktivitas maupun keputusan yang ditetapkan. Dalam kaitan itu, maka dikembangkanlah pola hidup ber-koperasi di kalangan santri. Dengan upaya mendirikan Badan Usaha Milik Pesantrem (BUMP).

Pengelolaan unit-unit usaha tersebut dikelola oleh santri pondok pesantren An-Nawawi di bawah pengawasan Kiai. Serta bimbingan dari orang

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 74.

²⁰ Mahsun Zain, Sahlan dan Ali Rosidin Muhammad, *Mengenal Kiai Haji Nawawi Berjan Purworejo Tokoh di Balik Berdirinya Ahli Thariqah al-Mu'tabarrah* (Surabaya: Khalista, 2008), hlm. 1.

kepercayaan kiai yang biasa disebut santri *ndalem* (Santri senior kepercayaan kiai yang sering disebut *hadam*²¹). Dalam pengabdian di pesantren, santri yang bekerja di Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi bekerja secara totalitas dan ikhlas. Ikhlas disini diartikan santri tidak mengharapkan *reward*.

Berangkat dari fokus masalah tersebut banyak hal yang menarik dan perlu diteliti dari dunia pesantren terutama yang menyangkut kepemimpinan kiai dalam membentuk etos kerja santri. Secara lebih spesifik, pola pikir dan aktivitas yang terpancar dari sistem nilai tersebut antara lain tercermin dalam: (1) tipologi kepemimpinan kiai, (2) peran kiai dalam membentuk konstruk etos kerja santri.

Dari semua uraian di atas kami peneliti akan melakukan penelitian dengan tema “ ***Kepemimpinan Kiai Dalam Membentuk Etos Kerja Santri (Studi Kasus Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berja Purworejo)***”. Penelitian ini relevan dengan bidang kajian jurusan Manajemen Dakwah, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

²¹ Sukamto mendefinisikan khadam sebagai santri pondok pesantren yang turut membantu berbagai pekerjaan fisik di dalam keluarga kiai, seperti mengerjakan sawah dan ladang, membantu kesibukan kiai di dapur, menjadi sopir kiai, dan pekerjaan-pekerjaan sejenis lainnya. Setiap kiai memiliki khodam, dan kadang-kadang lebih dari satu, tergantung jenis pekerjaan atau kebutuhan kiai. Lihat, Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, hlm. 114-115.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah diatas maka pokok yang akan dibahas pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pola kepemimpinan kiai Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo ?
2. Bagaimana peran kepemimpinan kiai dalam membentuk konstruk etos kerja santri Pondok Pesantren An-Nawawi ?

D. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan dari penelitian untuk
 - a. Mengetahui pola kepemimpinan kiai pondok pesantren An-Nawawi.
 - b. Mengetahui peran kepemimpinan kiai dalam membentuk konstruk etos kerja Pondok santri Pesantren An-Nawawi.

2. Kegunaan penelitian

a. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan dalam pengembangan keilmuan Manajemen Dakwah, serta bermanfaat pula bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam aspek kepemimpinan dan etos kerja.

b. Secara Praktis

1. Bagi peneliti, dapat menambah dan memperluas wawasan berfikir dalam keilmuan dibidang manajemen.

2. Bagi lembaga, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan atau gagasan baru dalam pengembangan Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan, Gebang Purworejo.
3. Bagi pembaca pada umumnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang pengembangan dalam suatu perusahaan di era modern saat ini tentang kepemimpinan dan etos kerja.

E. Telaah Pustaka

Penulis melihat dan meninjau beberapa karya-karya terdahulu guna perbandingan dalam penelitian. Hal ini tak lain guna menyempurnakan penelitian sebelumnya yang terkait dengan tema yang sama, antara lain :

Skripsi Akhmad Iqbal tahun 2008 yang berjudul “Pola Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta Periode KH Zainal Abidin Munawwir di Tengah Kehidupan Modernisasi” membahas tentang pola kepemimpinan pondok pesantren dalam merespon modernisasi dalam dunia pendidikan pondok pesantren.²²

Selanjutnya yaitu skripsi dari Agus Ghozali Rochman tahun 2005 yang membahas tema tentang "Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren (*Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta*)”. Dalam pembahasannya, peneliti

²² Akhmad Iqbal, *Pola Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta Periode KH. Zainal Abidin Munawwir di Tengah Modernisasi*, Skripsi (Tidak diterbitkan), (Yogyakarta, Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga, 2008).

membahas tentang kepemimpinan kiai dan peranan kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan pondok pesantren.²³

Mardiyah, dalam disertasinya “Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi (*Studi Multi Kasus Pondok Modern Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang*)”, penelitian ini menggunakan studi multi kasus (*multi-case-studies*), mengkaji kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi. Kemudian peneliti menemukan dua temuan yang dikembangkan menjadi dua bagian. Pertama, temuan yang menggambarkan tipologi dan peran kepemimpinan kiai yang transformasional. Kedua, temuan yang menggambarkan secara komprehensif tentang kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi melalui transmisi geneologi keilmuan.²⁴

F. Kerangka Teori

Sudah ditegaskan bahwa fokus pembahasan dan analisis penelitian ini adalah mengenai kepemimpinan kiai dalam membentuk etos kerja santri. Oleh karena itu, kajian teori akan dideskripsikan dalam beberapa kerangka teoritik secara berurutan dan difokuskan pada beberapa subbab berikut:

²³ Agus Gozali Rochman, *Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krpyak Yogyakarta)*, Skripsi (Tidak Diterbitkan), (Yogyakarta, Kependidikan Islam, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2005)

²⁴ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam memelihara Budaya Organisasi (Studi Multi Kasus Pondok Modern Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang)*, Disertasi, Progam Pasca Sarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012, dan disertasi tersebut telah diterbitkan dalam bentuk buku dengan judul *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Yogyakarta: Aditya Media Publising, 2013)

1. Konsep Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Joseph C. Rost., dalam Triantoro Safaria adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.²⁵ Sondang P. Siagian dalam Tjutju Yuniarsih dan Suwatno mengatakan, kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari semua sumber dan alat yang tersedia dalam organisasi.²⁶

Esensi pengaruh (*influence*) dalam konsep kepemimpinan bukanlah semata-mata berbentuk instruksi, melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu (*trigger*) yang dapat memberi inspirasi kepada bawahan, sehingga inisiatif dan kreatifitas mereka berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya. Sehubungan dengan hal tersebut, maka yang paling penting dalam pengaplikasian konsep kepemimpinan ialah bagaimana memanfaatkan faktor-faktor eksternal untuk mengembangkan faktor internal sehingga mendorong tumbuhnya kinerja produktif.²⁷

Kepemimpinan (*Leading*) berarti menggunakan pengaruh untuk memotivasi karyawan guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

²⁵ Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), hlm. 3.

²⁶ Tjutju Yuniarsuh & Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 165.

²⁷ *Ibid.*, hlm. 166.

Kepemimpinan berarti menciptakan nilai-nilai dan budaya bersama, mengomunikasikan tujuan-tujuan kepada karyawan di seluruh organisasi, dan menyuntikan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepada karyawan.²⁸

Dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi dan memberikan daya penggerak pada sumber daya yang ada di organisasi dalam bentuk motivasi dan intruksi dalam rangka mewujudkan tujuan bersama.

b. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan selalu berhubungan dengan sistem sosial kelompok maupun individu. Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Wirawan dalam bukunya *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* menyatakan beberapa fungsi kepemimpinan sebagai berikut:²⁹

- 1) Menciptakan Visi
- 2) Mengembangkan Budaya Organisasi
- 3) Menciptakan Sinergis
- 4) Menciptakan Perubahan
- 5) Memotivasi Para Pengikut

²⁸ Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen*, (Jakarta: Salemba, 2010), hlm. 8.

²⁹ Wirawan, *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 64-92.

- 6) Memberdayakan Pengikut
- 7) Mewakili Sistem Sosial
- 8) Manajer Konflik
- 9) Memberlajarkan Organisasi

c. Model dan Gaya Kepemimpinan

Meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi kepemimpinan yang secara luas, dewasa ini dikenal lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya ialah:

1) Tipe Otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya. Sesuatu tindakan nilainya benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandang sebagai sesuatu yang tidak baik dan dengan demikian akan disingkirkannya, apabila perlu dengan tindakan kekerasan.³⁰

2) Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih tradisional. Popularitas pemimpin yang paternalistik oleh beberapa faktor, seperti; (1) kuatnya ikatan primodial, (2) "extended family system", (3)

³⁰ Sondang P Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 31-32.

kehidupan masyarakat yang komunalisti, (4) peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan masyarakat, (5) masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

Persepsi pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasional dapat dikatakan diwarnai oleh harapan para pengikut kepadanya. Harapan itu pada umumnya berwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan yang layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk.³¹ Pemimpin paternalistik biasanya mengutamakan kebersamaan organisasi.

3) Tipe Kharismatik

Tegasnya seorang pemimpin karismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi. Mungkin karena kekurangan pengetahuan untuk menjelaskan kriteria ilmiah mengenai kepemimpinan yang karismatik, orang lalu cenderung mengatakan bahwa ada orang-orang tertentu yang memiliki “kekuatan ajaib”

³¹ *Ibid.*, hlm. 33-34.

yang tidak mungkin dijelaskan secara ilmiah yang menjadikan orang-orang tertentu itu dipandang kharismatik.³²

4) Tipe *Laissez Faire*

Seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan. Nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin tipe *laissez faire* dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi kepemimpinan biasanya bertolak dari filsafat hidup orang bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai kesetiaan terhadap sesama dan kepada organisasi, taat kepada norma-norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang harus diembannya. Karena itu pandangan pemimpin yang *laissez faire*, nilai yang tepat dalam hubungan atasan dan bawahan adalah nilai didasarkan kepada saling mempercayai yang benar.³³

5) Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik ditandai oleh peserta kelompok informal dan penggunaan pendapat-pendapatnya. Inisiatif dari mereka yang dipimpin dirangsang. Pemimpin menyarankan

³² *Ibid*, hlm. 37.

³³ *Ibid*, hlm 38-39

tindakan-tindakan dengan memberikan nasihat-nasihat, tetapi menunggu persetujuan kelompok sebelum melaksanakan tindakan-tindakan tersebut.³⁴

Diluar dari tipe kepemimpinan di atas, terdapat tipe kepemimpinan yang masih hangat diperbincangkan saat ini. Tipe kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Benard M. Bass dan kepemimpinan transaksional yang dikembangkan oleh James Mac Gregor Burns.³⁵

Menurut Bass dalam Wirawan kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasikan para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi menurut teori motivasi Abraham Maslow. Pemimpin juga mentransformasikan harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai, dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pemimpin. Melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectation*).³⁶

Menurut pandangan Bass dalam Djamaludin Ancok, ada empat hal yang menjadi ciri pemimpin transformasional, yakni: *idealized*

³⁴ Aliminsyah dan Padji, *Kamus Istilah Manajemen*, hlm. 190.

³⁵ Wirawan, *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi*, hlm. 134.

³⁶ *Ibid.*, hlm. 140.

influence, intellectual inspirational, motivation stimulation, dan individual consideration. Secara lebih rinci, ciri-ciri kepemimpinan transformasional yang memacu inovasi dalam perusahaan adalah sebagai berikut:³⁷

a) Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*)

Idealized influence adalah sifat-sifat yang keteladanan (*role mode*) yang ditunjukkan kepada pengikut dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pemimpinnya. Perwujudan sifat keteladanan antara lain adalah memberi contoh bagaimana dia berperilaku dalam melayani orang lain, khususnya dalam melayani karyawan sebagai mitra kerjanya.

b) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Intellectual stimulation adalah proses merangsang pemikiran kreatif dan gagasan inovatif dalam diri pengikut. Pemimpin dalam mengembangkan pemikiran kreatif dengan gagasan inovasi pemimpin biasanya memberikan tantangan dan pertanyaan agar pengikutnya berolah pikir mencari cara baru dalam melakukan pekerjaannya.

c) Kepedulian secara perorangan (*individual consideration*)

Individual consideration adalah ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan karyawannya dan membantu karyawan agar mereka bisa maju dan berkembang dalam karir dan kehidupan

³⁷ Djamiludin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 130.

mereka. Pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan psikososial karyawan yang dipimpinnya. Pemimpin mendukung keinginan karyawan untuk maju dan berkembang. Pemimpin menunjukkan rasa simpati pada permasalahan yang dihadapi pengikut.

d) Motivasi yang inspirasional (*inspiration motivation*)

Inspirasion motivasion adalah sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam berkerja, mengajak karyawan untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka menjadi bermakna.

Sedangkan kepemimpinan transaksional sangat mendasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial (*sosial contract*) antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin dan pengikut merupakan pihak-pihak yang independen dengan tujuan, kebutuhan dan kepetingan sendiri-sendiri. Kepemimpinan ini menggunakan dasar kontrak transaksi, yaitu menukarkan sesuatu yang dibutuhkan pemimpin dengan sesuatu yang dibutuhkan pengikut. Transaksi dimulai dengan negosiasi tawar-menawar antara pemimpin dan pengikut.³⁸

2. Konsep Kepemimpinan Dalam Islam

a. Pengertian Kepemimpinan Dalam Islam

Dalam sejarah Islam kepemimpinan mempunyai makna yang sangat dalam, konsep Islam kepemimpinan merujuk pada kata

³⁸ Wirawan, *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi*, hlm. 134.

khalifah, menurut Hadari Nawawi dalam bukunya *Kepemimpinan Menurut Islam* pemakaian perkataan khalifah setelah Rasulullah saw wafat, terutama bagi keempat orang *Khalifahur-Rasyidin* menyentuh juga maksud terkandung di dalam perkataan “Amir” (yang jamaknya umara), disebut juga penguasa. Namun tidak dapat disangkal bahwa perkataan khalifah di dalam Al-Qur’an mencakup pula maksud Allah SWT untuk menyatakan pemimpin yang bersifat nonformal, Q.S. Al-Baqarah (2: 30).³⁹

Setiap manusia sebagai pemimpin berkewajiban memakmurkan bumi, dengan berbuat amal kebaikan bagi dirinya sendiri, orang lain (masyarakat) dan lingkungan sekitarnya, baik yang bernyawa maupun tidak bernyawa, manusia diciptakan sebagai khalifah atau pengganti merupakan makhluk yang mewakili Allah SWT dalam melaksanakan kepemimpinan melalui kegiatan-kegiatan yang diridhai-Nya. Dengan kata lain kepemimpinan adalah kemampuan mewujudkan semua kehendak Allah SWT yang telah diberitahukan-Nya melalui Rasulnya yang terakhir Muhammad saw.⁴⁰

Nabi Muhammad saw juga menjelaskan tentang konsep kepemimpinan dalam salah satu sabdanya:

Diriwayatkan dari Abdullah bin Umar Ra, Sesungguhnya Rasulullah saw bersabda, ”Setiap kalian adalah pemimpin, maka ia akan diminta pertanggungjawaban kepemimpinannya.

³⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*,, hlm. 16. Lihat Qur’an Surat Al-Baqarah Ayat 30 (2:30)

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 17-18.

Maka seorang Gubernur adalah pemimpin rakyatnya, maka ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang rakyatnya. Seseorang laki-laki adalah pemimpin keluarganya, dan ia akan dimintai pertanggungjawabannya tentang mereka. Seorang istri adalah pemimpin yang mengurus rumah suami dan anaknya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang mereka. Seorang hamba sahaya adalah penanggung jawab harta tuannya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang itu. Ingatlah setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya.”⁴¹

Nabi Muhammad saw merupakan *uswatun hasanah* bagi umat Islam, maka dari itu *ittiba'* kepada beliau diwajibkan dalam Islam. Dalam konsep kepemimpinan pun umat Islam harus meneladani beliau.

b. Kepemimpinan Rasulullah saw

Dalam perjalanannya menyebarkan agama Islam Rasulullah saw. telah menawarkan beberapa konsep-konsep kepemimpinan dalam proses dakwahnya. Ada beberapa prinsip kepemimpinan yang cukup relevan untuk diterapkan:

1) Prinsip Khalifah

Prinsip ini menuntut kesadaran teologis seseorang pemimpin, bahwa ia harus memerahkan diri sebagai madataris Allah di muka bumi, dengan tugas pokok memakmurkan bumi dan mewujudkan kemasyalakanan yang sebesar-besarnya bagi alam semesta (*Rahmatan lil alamin*).

⁴¹ Abdul Baqi dan Muhammad Fu'ad, *Al-Lu'lu' wa Al-Marjan Fima Ittafaqa 'Alaihi Asy-Syaikhani Al-Bukhari Wa Muslim*, (Solo: Insan Kamil, 2010), hlm. 563.

2) Prinsip Amanah

Prinsip ini berkaitan dengan mekanisme pertanggungjawaban kepemimpinan. Artinya, kepemimpinan tidak semata dilihat dari pencapaian prestasi struktur seseorang pemimpin, tetapi juga berkaitan dengan tata cara bagaimana prestasi itu diraih, yang kemudian ditimbang bagaimana kadar kejujuran pencapaian dalam pertanggungjawaban vertikal yang melibatkan “mata” Tuhan yang tidak mungkin diajak kompromi.

3) Prinsip Keterbukaan (*Inklusivisme*)

Inklusifisme adalah kerendahan hati untuk tidak merasa selalu benar. Kesiediaan mendengar pendapat orang lain untuk diambil dan diikuti mana yang terbaik. Itulah yang dipraktikkan Nabi ketika memimpin Negara Madinah.⁴²

Selain itu Nabi Muhammad juga menerapkan sifat-sifat dasar kepemimpinan yang dikembangkan oleh Warren Bennis diantaranya *guiding vision* (visioner), *passion* (berkemauan), *intergrity* (integritas), *trust* (amanah), *coriosity* (rasa ingin tahu), *courage* (berani). Semua sifat-sifat dasar kepemimpinan tersebut telah diekspresikan Nabi Muhammad saw sebagai berikut:⁴³

1) *Guiding vision*; Nabi Muhammad saw selalu memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih

⁴² Muhammad Syafii Antonio, *Ensiklopedi Leadership dan Manajemen Muhammad SAW “The Super Leader Super Manajer”*, (Jakarta: Tazkia Publishing, 2010), hlm. 13-15.

⁴³ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai*, hlm. 52.

oleh para pengikut di kemudian hari. Visi yang jelas ini mampu membuat para sahabat untuk tetap sabar dan tabah meskipun perjuangan dan rintangan begitu berat.

2) *Passion*; berbagai cara yang dilakukan musuh-musuhnya untuk menghentikan perjuangannya tidak pernah berhasil. Ia tetap tabah, sabar, dan sungguh-sungguh.

3) *Integrity*; Nabi Muhammad saw. Dikenal memiliki integritas yang tinggi, berkomitmen terhadap apa yang dikatakan dan diputuskannya, dan mampu membangun tim yang tangguh dengan terbuktinya di berbagai ekspedisi militer.

4) *Trust*; ia dikenal orang sangat terpercaya dan ini diakui oleh musuh-musuhnya seperti Abu Sufyan ketika ditanya Hiraklius (Kaisar Romawi) tentang perilaku Muhammad saw.

5) *Curiosity*; Wahyu yang pertama turun adalah perintah (*Iqra'*).

6) *Courage*; Kesanggupan memikul tugas kerasulan dengan segala resiko dan keberanian yang luar biasa.

3. Konsep Kepemimpinan Kiai

a. Pengertian Kepemimpinan Kiai

Keberadaan kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik, kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan islam tidak sekedar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus

melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.⁴⁴

Tholhah Hasan dalam Sugeng Haryanto berpendapat bahwa kepemimpinan kiai umum tampil dalam empat dimensi, yaitu: 1). Sebagai Pemimpin masyarakat (*community leader*), jika tampil sebagai organisasi masyarakat atau organisasi politik, 2). Pemimpin keilmuan (*intellectual leader*), dalam kapasitasnya sebagai guru agama, pemberi fatwa, rujukan hukum, 3). Pemimpin kerohanian (*Spiritual leader*) apabila kiai memimpin kegiatan peribadatan menjadi mursyid thariqat, menjadi panutan moral, dan 4). Pemimpin administrative (*Administration leader*), jika kiai berperan sebagai penanggung jawab lembaga-lembaga pendidikan, Pondok Pesantren atau badan-badan kemasyarakatan lainnya.⁴⁵

Keunikan lain kepemimpinan kiai adalah karisma yang dimiliki oleh para kiai menyebabkan mereka menduduki posisi kepemimpinan dalam lingkungannya. Kedudukan kiai seperti itu, sesungguhnya merupakan *patrol*, tempat bergantung para santri. Karena kewibawaan kiai, seorang murid tidak pernah (enggan) membantah apa yang

⁴⁴ *Ibid.*, hlm. 55.

⁴⁵ Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri-Pasuruan)*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), hlm. 72.

dilakukan kiai. Kedudukan santri adalah *client* bagi dirinya. Hubungan pemimpin dan yang dipimpin dalam budaya seperti itu, setidaknya melahirkan hubungan kepemimpinan model *patrol-client relationship*⁴⁶ yang telah di kemukakan oleh James C. Scott.⁴⁷

Hal ini senada yang diungkapkan Abdurahman Wahid, ciri utama penampilan kiai adalah watak karismatik yang dimilikinya. Watak karisma yang dimiliki oleh seorang kiai, timbul oleh sifat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang kiai di dalam mengatasi semua permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun lingkungan sekitar. Dalam hal ini kiai sebagai figur yang senang tiasa melindungi, mengayomi masyarakat dengan berbagai perjuangan untuk menegakkan amar ma'ruf nahi mungkar. Abdurahman Wahid menegaskan terlepas dari sifat kepemimpinan kiai karismatik dan paternalistik, kepemimpinan kiai di pesantren adalah mempribadi atau (personal), segala masalah kepesantrenan bertumpu kepada kiai.⁴⁸ Posisi kiai selain mengajarkan ilmu agama juga mewakili sistem sistem sosial, mengembangkan organisasi pondok pesantren, manajer

⁴⁶ James C. Scott menjelaskan hubungan *patrol-client* adalah hubungan timbal balik di antara dua orang dapat diartikan sebagai sebuah kasus khusus yang melibatkan perkawanan secara luas, di mana individu yang satu memiliki status sosial –ekonomi yang lebih tinggi (*patrol*), yang menggunakan pengaruh dan sumber-sumber yang dimilikinya untuk memberikan perlindungan atau keuntungan-keuntungan kepada individu lain yang memiliki status yang lebih rendah (*klien*), dalam hal ini *klien* mempunyai kewajiban membalas dengan memberikan dukungan dan bantuan secara umum termasuk pelayanan-pelayanan pribadi kepada *patrol*.

⁴⁷ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, hlm. 78-79.

⁴⁸ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Kiai*, hlm. 56.

konflik, mengarahkan visi dan menciptakan perubahan (*agent of change*).

b. Tipologi Kepemimpinan Kiai

Pola kepemimpinan kiai di pondok pesantren satu dengan lainnya tidaklah sama, tergantung dengan kondisi sosial, demografi dan karakter kiai tertentu. Dari banyak kajian hasil sebuah penelitian ada beberapa model kepemimpinan kiai di pondok pesantren yaitu:⁴⁹

- 1) Kepemimpinan *religio-paternalistik* dimana adanya suatu gaya interaksi antara kiai dengan santri atau bawahan didasarkan atas nilai-nilai keagamaan yang disandarkan kepada gaya kepemimpinan Nabi Muhammad saw.
- 2) Kepemimpinan *paternalistic-free rein leadership*, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata final untuk memutuskan karya anak buah yang bersangkutan dapat diteruskan atau dihentikan.⁵⁰
- 3) Kepemimpinan legal formal, mekanisme kerja kepemimpinan ini menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.

⁴⁹ Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri*, hlm. 73-74.

⁵⁰ Mansur, *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari Telaga Kehidupan*, (Yogyakarta : Safiria Insani Press, 2004), hlm. 51.

- 4) Kepemimpinan bercorak alami, model kepemimpinan ini tidak membuka ruang bagi pemikiran-pemikiran yang menyangkut kebijakan pondok pesantren, mengingat itu wewenang secara mutlak. Jika ada usulan-usulan pengembangan yang berasal dari luar yang berbeda sama sekali dari kebijakan kiai justru direspon secara negatif.⁵¹
- 5) Kepemimpinan karismatik-tradisional-rasional, yaitu suatu pola kepemimpinan yang mengacu pada figur sentral yang dianggap oleh komunitas pendukungnya memiliki kekuatan supranatural dari Allah SWT, kelebihan dalam berbagai bidang keilmuan, partisipasi komunitas dalam kepemimpinan kiai, dan kepemimpinan tidak diatur secara birokrasi, membutuhkan legitimasi formal komunitas pendukungnya dengan cara mencari kaitan geneologis dari pola kepemimpinan karismatik yang ada sebelumnya, pola kepemimpinan yang bersifat kolektif, dimana tingkat partisipasi komunitas lebih tinggi, struktur keorganisasian lebih kompleks sentra kepemimpinan tidak mengarah pada kelembagaan, dan mekanismenya kepemimpinan diatur secara menajerial.

⁵¹ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Menuju Demokrasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2002), hlm. 40.

4. Etos Kerja

a. Pengertian Etos Kerja

Dalam Webster's Word University Dictionary dijelaskan etos ialah sifat dasar atau karakter yang merupakan kebiasaan dan watak bangsa atau ras. Menurut Nurcholish Madjid, etos berasal dari bahasa Yunani (*ethos*), artinya watak atau karakter dan sikap, kebiasaan serta kepercayaan dan seterusnya bersifat khusus tentang seseorang individu atau sekelompok manusia.⁵² Sedangkan Weber mendefinisikan etos sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku seseorang, sekelompok atau sebuah institusi (*guiding beliefs of a person, group or institution*).⁵³ Adapun kerja, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, memiliki makna kegiatan melakukan sesuatu.⁵⁴ Janan Asifudin berpendapat kerja merupakan aktivitas sengaja, bermotif dan bertujuan.⁵⁵ Kerja bisa diartikan Pengeluaran energi untuk kegiatan yang dibutuhkan oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.⁵⁶

⁵² Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004), hlm. 26

⁵³ Mohammad Irfan, *Etos Kerja Dalam Perspektif Islam*, (Jurnal Substantia, Vol. 14, No. 1, April 2012), hlm. 12.

⁵⁴ Pusat Bahasa Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, hlm. 554.

⁵⁵ Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, hlm. 27.

⁵⁶ alhikmah.ac.id/wp-content/uploads/.../10-arti-kerja.ppt, di akses pada rabu 18 Maret 2015, pukul 01.21.

Menurut Mochtar Buchori dalam Janan Asifudin etos kerja dapat diartikan sebagai sikap dan pandangan terhadap kerja, kebiasaan kerja; ciri-ciri atau sifat-sifat mengenai cara kerja yang dimiliki seseorang, suatu kelompok manusia atau suatu bangsa. Ia juga menjelaskan bahwa etos kerja merupakan bagian dari tata nilai (*value system*). Etos kerja adalah sifat, watak, dan kualitas kehidupan batin manusia, moral dan gaya estetik serta suasana batin mereka terhadap kerja.⁵⁷ Menurut Musa Asy'arie, etos kerja merupakan pancaran sikap hidup manusia terhadap kerja.⁵⁸ Weber mendefinisikan etos kerja sebagai doktrin tentang kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai hal yang baik dan benar dan berwujud nyata secara khas dalam perilaku kerja mereka.⁵⁹

b. Etos Kerja dalam Pandangan Islam

Dalam Islam, konsep etos kerja pada hakikatnya dapat dilihat dan dilacak sebagai bagian filsafat manusia. Manusia menurut “Islam yang diwahyukan” adalah kesatuan *'abd* dan *khalifah*, sebagai hamba Tuhan yang sekaligus juga menjadi wakil-Nya. Sebagai hamba Tuhan maka manusia harus taat dan patuh pada Tuhan, pada ajaran dan

⁵⁷ Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, hlm. 25-27.

⁵⁸ Musa Asy'arie, *Islam, Etos kerja*, hlm. 34.

⁵⁹ Mohammad Irfan, *Etos Kerja Dalam Perspektif Islam*, hlm. 12.

perintah-Nya yang universal, yang menjadi Sunnah kehidupan segala ciptaan-Nya.⁶⁰

Etos kerja dalam pandangan Islam adalah rajutan nilai-nilai *khalifah* dan *'abd* yang membentuk kepribadian seorang muslim dalam bekerja. Nilai-nilai *khalifah* adalah nilai-nilai kreatif, produktifitas, inovatif, berdasarkan pengetahuan konseptual, sedangkan nilai *'abd* bermuatan moral, yaitu taat dan patuh pada hukum-hukum yang ditetapkan oleh agama dan masyarakat. Pembentukan nilai-nilai *khalifah* dan *'abd* dalam kepribadian muslim dalam bekerja, seharusnya lebih menonjolkan aspek *khalifah* dan *'abd* secara seimbang.⁶¹

Etos kerja muslim itu dapat didefinisikan sebagai: cara pandang yang diyakini seseorang muslim bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampilkan kemanusiaannya, tetapi juga sebagai suatu manifestasi dari amal sholeh dan oleh karenanya mempunyai nilai ibadah yang sangat luhur. Ciri-ciri orang yang mempunyai dan menghayati etos kerja akan tampak dalam sikap dan tingkahnya lakunya yang dilandaskan pada suatu keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu merupakan bentuk ibadah, suatu panggilan dan perintah Allah yang akan memuliakan dirinya,

⁶⁰ Musa Asy'arie, *Islam, Etos kerja*, hlm. 70.

⁶¹ *Ibid.*, hlm. 74.

memanusiakan dirinya sebagai bagian dari manusia pilihan (*khairi ummah*).⁶²

Terdapat sejumlah firman Allah yang berkaitan dengan etos kerja, diantaranya “*Dia yang menjadikan bumi mudah bagimu, maka berjalanlah ke berbagai penjuru bumi dan makanlah sebageian rizki Allah*”, QS. Al-Mulk (67:15)⁶³. Ayat ini mengandung perintah langsung agar manusia giat bekerja, dan tidak menganjurkan mereka bermalas-malasan serta menganggur. Allah juga berfirman, “*Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu sebagai pemakmurnya*”, QS. Hud (11:61)⁶⁴. Untuk dapat memakmurkan bumi, tentu saja harus dengan cara bekerja giat dan sungguh-sungguh jika ingin berhasil.⁶⁵

G. Metode Penelitian

Metodologi penelitian merupakan suatu urutan atau tata cara operasional penelitian dalam rangka mencari jawaban atas permasalahan yang telah dirumuskan. Sedangkan metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh penyusun dalam mengumpulkan data penelitiannya.⁶⁶

⁶² Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, hlm. 12.

⁶³ Lihat Al-Qur'an Surat al-Mulk Ayat 15 (67:15).

⁶⁴ Lihat Al-Qur'an Surat Hud Ayat 15 (67:61).

⁶⁵ Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, hlm. 89-90.

⁶⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Bandung: Rineka Cipta, 1998), hlm. 151.

1. Jenis Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research* yang bersifat deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono, metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai kunci dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.⁶⁷ Yang berarti penulis mengumpulkan data penelitian dengan cara meneliti secara langsung peran kepemimpinan kiai dalam membentuk etos kerja santri di Badan Usaha Milik Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan, Gebang Purworejo .

2. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah sumber utama dalam penelitian, yaitu yang memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti, dalam hal ini yang maksud dari subjek penelitian disini mencakup sumber data dimana peneliti dapat memperolehnya dari kiai, pengurus ataupun santri pengelola Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan, Gebang Purworejo.

b. Objek penelitian

Objek penelitian adalah hal yang menjadi pokok perhatian dari suatu penelitian. Objek yang penelitian yang dimaksud adalah

⁶⁷ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm.15.

kepemimpinan kiai dan etos kerja santri di Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan, Gebang Purworejo.

3. Sumber Data

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah data yang hanya dapat kita peroleh dari sumber asli atau pertama, data primer harus secara langsung kita ambil dari sumber aslinya melalui narasumber yang tepat dan kita jadikan informan dalam penelitian.⁶⁸ Dalam pengumpulan data primer ini penulis menggunakan metode wawancara yang langsung dilakukan kepada subjek yaitu kiai, pengurus dan santri pengelola Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan, Gebang Purworejo.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data tangan kedua, maksudnya data yang diperoleh melalui pihak lain, tidak langsung didapat oleh peneliti dari subjek penelitiannya.⁶⁹ Data sekunder yang didapatkan oleh peneliti mencakup beberapa literatur dan dokumentasi dari lembaga terkait yaitu Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan, Gebang Purworejo.

⁶⁸ Rohmat Sugiarto, *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Balai Pelatihan Dan Pengembangan Lembaga Pengembangan Tilawatil Qur'an Nasional Team Tadarus "Angkatan muda Masjid Dan Musolla Yogyakarta"*, (Skripsi tidak diterbitkan), (Yogyakarta, Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga 2013).

⁶⁹ Saifuddin Azwar, *Metode penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hlm. 91.

4. Metode Pengumpulan Data

Maka untuk mendapatkan data yang akurat, peneliti dalam pengumpulan data menggunakan metode sebagai berikut:

a. *Interview* (wawancara)

Menurut Sugiyono “wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari informan lebih mendalam”.⁷⁰ Dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara atau informan atau orang yang diwawancarai. Dengan metode ini peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang kepemimpinan kiai dalam membentuk etos kerja santri di Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan, Gebang Purworejo.

b. Observasi

Dalam metode observasi ini peneliti menggunakan model observasi berperan serta (*Participant observasi*), peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Cara kerja metode observasi ini adalah peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya.⁷¹

⁷⁰ *Ibid.*, hlm. 317.

⁷¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta 2013), hlm. 145.

c. Dokumentasi

Dalam penelitian ini metode dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tentang keadaan Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan, Gebang Purworejo baik mengenai sejarah berdirinya, profil lembaga, dan kondisi sumber daya manusia di Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan, Gebang Purworejo.

5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis data deskriptif kualitatif, yaitu menyajikan data dalam format tulisan dan menjelaskan sesuai kejadian yang terjadi di lapangan.⁷²

6. Keabsahan Data

Dalam upaya pengecekan keabsahan data, memiliki banyak metode yang ditempuh untuk mengetahui bahwa data yang diperoleh adalah real seperti yang terjadi di lapangan, yaitu seperti uji kredibilitas data yang memiliki beberapa poin dan cara pengujian yang ada di dalamnya. Berikut adalah macam-macam cara pengujian kredibilitas data:⁷³

- a. Perpanjang pengamatan
- b. Peningkatan ketekunan
- c. Triangulasi

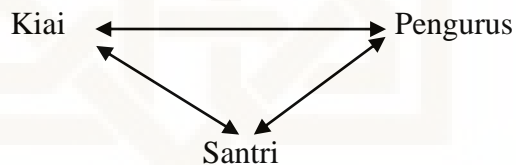
⁷² Sudarmayanti, Syarifudin Hidayat, *Metodologi Penelitian*, (Bandung: Mandar Maju, 2011), hlm. 167-168.

⁷³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, R dan D*, hlm. 270.

- d. Diskusi dengan teman sejawat
- e. Analisis kasus negatif
- f. *Member check*

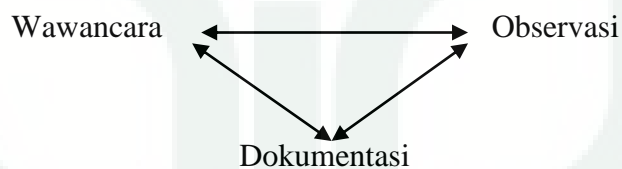
Dalam penelitian ini, penulis hanya menggunakan satu cara untuk menguji keabsahan data, yaitu Teknik Triangulasi. Penulis merasa perlu menggunakan teknik ini karena langsung dapat direkomendasikan dari hasil pengumpulan data peneliti ketika berada di lapangan. Dalam hal ini peneliti menggunakan triangulasi sumber, dan triangulasi teknik pengumpulan data. Untuk lebih jelasnya lihat gambar berikut:⁷⁴

Gambar 1.1
Triangulasi Sumber Data



Gambar 1.2

Triangulasi Teknik Pengumpulan Data



H. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan kemudahan mengenai gambaran umum skripsi ini, maka peneliti perlu mengemukakan sistematika penulisan skripsi. Skripsi ini

⁷⁴*Ibid.*, hlm. 273-274.

terdiri dari empat bab yang masing-masing terperinci menjadi sub-sub bab yang sistematis dan saling berkaitan yaitu:

Bab I, merupakan bab pendahuluan yang nantinya akan menjadi dasar dalam penyusunan skripsi yang meliputi penegasan judul, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, telaah pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II, menjelaskan hasil penelitian yang mencakup tentang gambaran umum Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan, Gebang, Purworejo yang meliputi sejarah berdiri, letak geografis, perkembangan perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, aktifitas serta program kegiatan yang ada di dalamnya.

Bab III, membahas tentang inti penelitian, yaitu kepemimpinan kiai dalam membentuk etos kerja islami santri di Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan, Gebang, Purworejo.

Bab IV, bab penutup yang berisi kesimpulan tentang hasil yang diperoleh berdasarkan teori dan konsep serta hasil yang didapatkan di lapangan. Saran-saran tentang hasil penelitian agar dipertimbangkan mengenai masukan dari peneliti, baik bagi Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan, Gebang, Purworejo. Maupun peneliti yang lain atau pun kalangan umum sekalipun. Serta pada bagian akhir terdapat daftar pustaka dan lampiran-lampiran terkait dengan penelitian.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Tipe kepemimpinan kiai Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo adalah pola *transformatif-kharismatik-demokratis*. Kepemimpinan kiai dalam membentuk etos kerja santri terlihat dari peran kiai sebagai pembimbing, pengarah, motivator, *uswatun hasanah* dan sebagai *mursyid*. Peran kiai tersebut diimplementasikan dalam fungsi kepemimpinan yaitu; 1) kiai sebagai motivator, 2) kiai sebagai perangsang inovasi, 3) kiai menciptakan *perubahan*, 4) kiai sebagai visioner dan mengkomunikasikan visi, 5) kiai sebagai *cultural leader*, 6) kiai sebagai edukator, 7) kiai sebagai memberdayakan pengikut, 8) kiai sebagai penyelesaian konflik, dan 9) kiai menciptakan sinergis.

Konstruksi etos kerja santri Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo terbentuk dari nilai-nilai Islam dan etika sosial yang ditransformasikan oleh kiai melalui perannya. Adapun nilai-nilai yang mendasari etos kerja santri; 1) dasar-dasar pendidikan, 2) Nilai beribadah, 3) *Al-I'timad ala an-Nafsi* (Kemandirian), 4) Nilai semangat perjuangan (*al-Jihad*), 5) Nilai *tawadu'*, 6) Nilai *uswatun hasanah*, 7) Nilai bebas terpimpin, 8) Nilai semangat persaudaraan, 9) Nilai keorganisasian (*Management*), 10) Nilai *transfer of skill*, 11) Nilai *amanah*, 12) Nilai disiplin dan 13) Nilai kesederhanaan. Selain melalui perannya secara langsung, perhatian kiai terhadap santri dalam bentuk *du'atul hasanah*,

mau'izatul hasanah, uswatun hasanah, dan tatbiqul hasanah sekaligus menjadi ciri khas pondok pesantren.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo

Kepemimpinan kiai telah menjalankan peran dan fungsinya secara baik dan haruslah dipertahankan. Namun harus juga ditingkatkan agar bisa terus mendorong terbentuknya etos kerja santri, dengan cara mengintegrasikan praktik manajemen modern dengan nilai-nilai luhur pondok pesantren sehingga terciptanya lingkungan kerja yang lebih efektif dan efisien. Sekaligus terciptanya budaya professional dalam penyelenggaraan Badan Usaha Milik Pesantren.

2. Future Reseach

Keterbatasan peniliti hanya membahas pada satu pondok pesantren saja. Maka dengan adanya keterbatasan dalam penyusunan dan pelaksanaan skripsi ini, kepada peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengadakan penelitian sejenis dengan mengabil sampel pondok pesantren yang lebih banyak namun masih dalam konteks yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Baqi dan Muhammad Fu'ad, *Al-Lu'lu' Marjan Fima Ittafaqa 'Alaihi Asy-Syaikhani Al-Bukhari Wa Muslim*, Insan Kamil: Solo, 2010.
- Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, Muhammadiyah University Press: Surakarta, 2004.
- Aliminsyah dan Padji, *Kamus Istilah Manajemen*, Yrama Widya: Bandung, 2004
- Djamaludin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*, Erlangga: Jakarta, 2012.
- Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Gadjah Mada University Press: Yogyakarta, 1993.
- Hamdam Farchan dan Syarifuddin, *Titik Tengkar Pesantren: Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, Yogyakarta: Pilar Religia, 2005
- Mahsun Zain, Sahlan dan Ali Rosidin Muhammad, *Mengenal Kiai Haji Nawawi Berjan Purworejo Tokoh di Balik Berdirinya Ahli Thariqah al-Mu'tabarah*, Surabaya: Khalista, 2008.
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Aditya Media Publising: Yogyakarta, 2013.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Inis: Jakarta, 1994.
- Musa Asy'arie, *Islam, Etos kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*, LESFI: Yogyakarta, 1997.
- Muhammad Syafii Antonio, *Ensiklopedi Leadership dan Manajemen Muhammad SAW "The Super Leader Super Manajer"*, Tazkia Publishing: Jakarta, 2010.
- Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Menuju Demokrasi Institusi*, Erlangga: Jakarta, 2002
- Mansur, *Moralitas Pesantren Meneguk Kearifan dari Telaga Kehidupan*, Safiria Insani Press: Yogyakarta, 2004
- Pusat Bahasa Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka: Jakarta, 2005
- Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen*, Salemba: Jakarta, 2010.
- Saifuddin Azwar, *Metode penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.

- Sondang P Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta:Jakarta, 2010.
- Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- Suismanto, *Menelusuri Jejak Pesantren*, Alief Preee: Yogyakarta, 2004.
- Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri-Pasuruan)*, Kementerian Agama RI: Jakarta, 2012.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Bandung: Rineka Cipta, 1998.
- Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, Pustaka LP3ES Indonesia: Jakarta,1999.
- Sulthon Masyhud dan Khusnuridho, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2005
- Suryadharma Ali, *Paradigma Pesantren Memperluas Horizon Kajian dan Aksi*, UIN Maliki Press: Malang, 2013.
- Sugiyono, *metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Dana Bhakti Wakaf: Jakarta, 1994.
- Tjutju Yuniarsuh & Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, Alfabeta: Bandung, 2009.
- Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, Graha Ilmu: Yogyakarta, 2004.
- Wirawan, *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Raja Grafindo Persada: Jakarta, 2013.
- Wibowo, *Budaya Organisasi Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013
- Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Kiai*, LP3ES: Jakarta,1982.

JURNAL, SKRIPSI DAN INTERNET

Rohmat Sugiarto, *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Balai Pelatihan Dan Pengembangan Lembaga Pengembangan Tilawatil Qur'an Nasional Team Tadarus "Angkatan muda Masjid Dan Musolla Yogyakarta"*, (Skripsi tidak diterbitkan), Yogyakarta, Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga 2013.

Akhmad Iqbal, *Pola Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Munawwir Krapyak Yogyakarta Periode KH. Zaianal Abidin Munawwir di Tengah Modernisasi, Skripsi* (Tidak diterbitkan), Yogyakarta, Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga, 2008.

Agus Gozali Rochman, *Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta), Skripsi* (Tidak Diterbitkan), Yogyakarta, Kependidikan Islam, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2005.

Zahrotul Mar'ah Albatul, *Pengaruh Persepsi Anggota Tentang BMT dan Kharisma K.H Achmad Chalwani Terhadap Motivasi Menjadi Anggota BMT An-Nawawi (Studi Kasus di BMT An-Nawawi Purworejo), Skripsi* (Tidak Diterbitkan), Purworejo, Sekolah Tinggi Agama Islam An-Nawawi, 2014.

Gunawan Aji, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Koperasi Pondok Pesantren*, Jurnal Walisongo, Volume 19, Nomer 1 Mei 2011.

Mohammad Irfan, *Etos Kerja Dalam Perspektif Islam*, Jurnal Substantia, Vol. 14, No. 1, April 2012.

Avin Fadilla Helmi, *Bulletin Psikologi*, Tahun IV, Nomer 2, (Desember 1996: Edisi Khusus Ulang Tahun XXXII)

Alhikmah.ac.id/wp-content/uploads/.../10-arti-kerja.ppt

<http://www.mediaindonesia.com/mipagi/read/12141/Pesantren-Basis-Toleransi-Beragama/2015/06/09>



LAMPIRAN

Lampiran I Panduan Wawancara

1. Bagaimana karakteristik atau tradisi kepemimpinan yang kiai terapkan?
2. Bagaimana strategi kiai sebagai pemimpin dalam membentuk etos kerja santri?
3. Berdirinya Badan Usaha Milik Pesantren merupakan dampak perubahan ekonomi, bagaimana kiai dalam menyikapi perubahan-perubahan terjadi di pondok pesantren?
4. Kiai sebagai pemimpin pondok pesantren harus mampu memberikan pengaruh ideal kepada santrinya agar terwujudnya tujuan pesantren, bagaimana tahap kiai memberikan pengaruh idealnya?
 - a) Bagaimana kiai menciptakan visi di setiap lembaga Badan Usaha Milik Pesantren serta menkomunikasikan kepada setiap santri?
 - b) Bagaimana kiai mengembangkan budaya organisasi?
 - c) Bagaimana kiai memberi motivasi kepada santri?
 - d) Dalam setiap lembaga memungkinkan terjadinya konflik, bagaimana kiai menyikapi terjadinya konflik?
 - e) Bagaimana kiai mengajarkan cara berorganisasi kepada santri?
 - f) Bagaimana bentuk perhatian kiai kepada santri yang telah bekerja di Badan Usaha Milik Pesantren?
 - g) Bagaimana kiai menumbuhkan inovasi pada para santri?
5. Berjalanya Badan Usaha Milik Pesantren merupakan salah satu bukti bahwasanya etos kerja santri baik, Bagaimana bangunan yang membentuk etos kerja santri?

Lampiran II Panduan Observasi

Pedoman dalam observasi kepemimpinan kiai dalam membentuk etos kerja santri pondok pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo harus melalui proses diantaranya:

1. Mengamati proses kegiatan di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo
2. Mengamati upaya yang dilakukan kepemimpinan kiai dalam membentuk etos kerja santri
3. Melihat implementasi kegiatan santri dalam Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi
4. Berpartisipasi dalam kegiatan di Pondok Pesantren An-Nawawi Berjan Purworejo

Lampiran III Panduan Dokumentasi

1. Melalui Arsip Tertulis

- a. Buku yang mendeskripsikan Pondok Pesantren An-Nawawi
- b. Profil lembaga Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi
- c. Buku RAT Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi
- d. Dokumen Setiap Lembaga Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi

2. Foto

- a. Badan Usaha Milik Pondok Pesantren An-Nawawi
- b. Kegiatan Dalam Pembentukan Etos kerja

Lampiran IV Catatan Wawancara

CATATAN WAWANCARA

(CW 1)

Hari/tanggal : Sabtu, 13 Juni 2015

Waktu : 15.00-16.30 WIB

Tempat : Di SHOUTUNA FM

Sumber : Bapak Taufik Lc

Jabatan : Selaku Pengisi Acara Shoutuna FM, Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam An-Nawawi dan Dosen IAIN Walisonggo Semarang. Beliau bukan Alumni maupun santri Pondok Pesantren An-Nawawi

No	Pertanyaan	Hasil wawancara	Refleksi
1	bagaimana kiai dalam menyikapi perubahan-perubahan terjadi di pondok pesantren?	“menciptakan perubahan jelas, kalau baca buku biografi mbah Nawawi itu kan nanti ada perubahan-perubahan dari mulai mbah zarkasi seperti apa, mbah shidiq seperti apa, mbah nawawi seperti apa dan pak kyai seperti apa. Dalam budaya organisasinya juga ada. Bahkan disana nanti ada testimoninya”	Kiai sebagai Agent Of Change di Pondok Pesantren An-Nawawi.
2	Bagaimana kiai dalam memotivasi santri?	“memotivasi jelas, contoh: pak kiai sekaligus menjadi ketua yayasan, dari ketua yayasan itu maka ada arahan-	• Kiai merupakan motivasi terbesar dalam menumbuhkan etos

		<p>arahan yang mana misalkan bahasa Saya ” BMT dikembangkan” itu kan sudah salah satu motivasi kiai. Dikasih wewenang untuk mengelola itu juga salah satu bentuk motivasi. Kalau mau melihat motivasi secara normative banyak sekali, seperti nasehat-nasehat beliau. Kalau secara normative!! secara real ya yang terlihat di lembaga.”</p> <p>“Peran sebagai motivator, seperti pada saat persowanan dan ceramah.”</p>	<p>kerja dikalangan santri.</p> <ul style="list-style-type: none"> • motivasi riil berupa arahan-arahan dan wewenang yang diberikan kepada santri. • Secara normative seperti nasihat-nasihat kiai.
3	<p>Bagaimana kiai memperdayakan pengikut?</p>	<p>“dengan pembukaan cabang-cabang BMT, Pembukaan Badan Usaha Juga Mas. Dengan adanya pembukaan usaha yang baru, kalau mengambil bahasa pengikut: orang-orang yang mengikuti berjan, kemudian secara lebih jauh lagi maka dengan adanya itu maka akan memberikan kesempatan pemberdayakan kepada pengikut, kayak kasus di Bruno berarti pemberdayakan pengikut di Bruno, tetapi bukan kepastian bahwa di semua masyarakat Bruno itu pengikut. Buka cabang di bener, pituruh itukan pemberdayakan pengikut. Dengan memperdayakan tentu disini</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ada proses kiai untuk memperdayakan pengikut. Tidak hanya pengikut saya tetapi juga secara luas umat. • Tidak serta merta memeperdayakan dalam asppek etos kerja saja, tetapi dalam semua aspek. • Pemberdayaan ada sisi internal dan external, internal adalah pribadi orang dan external adalah perilaku orang terhadap progam rill kiai.

		<p>tidak serta merta kemudian menumbuhkan etos kerja saja, tidak serta merta berupa petuah, nilai dan wejangan, tetapi juga memperdayakan secara rill, Pemberdayaan ada sisi internal dan external, internal adalah pribadi orang dan external adalah perilaku orang terhadap program rill kiai. Pembentukan usaha semua tidak dari inisiatif kiai saja”</p>	
4	<p>Bagaimana Kostruk Etos Kerja Santri?</p>	<p>“konstrukkan masuk kepada nilai-nilai yang diajarkan, berarti kamu harus mencari ajaran-ajaran yang diajarkan oleh kiai baik itu dari segi kurikulum maupun nasehat-nasehat. Kalau kita melihat konstruknya, maka kita karus melihat bangunan kiai dalam menanamkan etos kerja. Misal pak kiai diturunkan pada peran-peran itu. Kalau konstruknya etos kerja dan kasusnya di An-Nawawi maka yang pertama itu apa, kan berasal dari ajaran islam, kemudian turun ke pak kiai, kemudian pak kiai memegang peran-peran kiai, kemudian turun lagi menjadi nilai-nilai etos kerja. Pak kiai hanya menyampaikan massage ajaran islam kepada santri tentang etos kerja. Pendidikan itu media, pak kiai ceramah</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bangunan Etos Kerja Dibentuk oleh kiai dan komunitas pesantren. meliputi budaya organisasi pesantren, masyarakat, kondisi sosial pesantren. • Nilai-nilai yang diletakan bersumber dari ajaran islam dan pemahaman sosial (etika) dan akan ditransformasikan kiai kepada santri. • Pentrasnferan nilai dengan melibatkan peran kiai dengan beberapa medianya. • Adanya nilai dasar pendidikan

		<p>itu media, kiai berperan sebagai uswatun khasanah berarti pak kiai kerja. Pak kiai mentransformasikan nilai-nilai islam ke pada santri.</p> <p>Ada transfer of knowledge dan pembentukan karekter building, yang namanya karekter bulding harus ada praktiknya”</p>	
5	Adakah proses pemberian ilmu secara tidak langsung?	<p>“sebagaimana seperti yang disampaikan oleh kiai, kowe ngaji ro pengurus, mbok niati ngaji ro aku.</p> <p>Sama saja: itu akan masuk pada segi pembentukan skill, bagaimana pak kiai membentuk skill santri apakah sendiri? Tidak. tapi menggunakan komunitas pesantren, semua menggunakan bangunan pesantren. sampeyan gak bisa hubungan dengan pak nanang, kalau anda tidak di pesantren ini, wong gak kenal. Karena anda mondok di sini maka kenal pak nanang .</p> <p>Kiai mengajar santri ada yang yang secara langsung dan tidak langsung. Gak semua kita yang membaca pak kiai!! Analognya seperti itu.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ada proses transfer of knowledge dan transfer of skill. • Komunitas Pesantren sangat membantu proses tersebut. • Ditemukanya nilai transfer of skill
6	Bagaimana kiai mempublikasikan	<p>“gampang, pertama visi orang akan diketahui karena komunikasi, bukti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kiai sosok yang visioner.

	<p>Visi?</p>	<p>komunikasinya dalam setiap pengajian kiai menyampaikan itu, melalui media cetak, ditempel.</p> <p>Kan gini mas, harus bisa disekat, visi pak kiai dalam pendidikan apa, nanti akan diterjemahkan dalam lembaga pendidikan, visi pak kiai dalam karakter buildingnya akan diterjemahkan oleh pengurus pondok pesantren.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kiai pandai mengkomunikasikan Visi
7	<p>Apa Bentuk Perhatian Kiai terhadap Santri?</p>	<p>“Kalau masalah perhatian, yang sering saya dengar pak kiai selalu ngendiko secara umum kepada santri, dan ini yang selalu menjadi keistimewaan pesantren salah satunya adanya doa, pak kiai selalu dawuh setiap malam selalu mendoakan santrinya, ini berkaitan dengan psikis, akan menjadi motivator. Ini berbeda dengan pendidikan formal. Sampeyan belajar dengan guru matematika apakah doakan. Di pesantren itu Ada namanya maidhotul khasanah, ada namanya uswatun khasanah, tabikul khasanah. Maidhotul khasanah jelas pak kiai selalu memberikan bimbimbang, arahan-arahan yang baik. ada uswatun khasanah teladan-teladan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ada bentuk educator kiai kepada santri. • Adanya nilai uswatun khasanah • Bentuk Perhatian ada 5 meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Doa khasanah 2. Maudhotul Khasanah 3. Uswatun khasanah 4. Tabikul khasanah

		<p>yang baik. tbikul khasanah prektek prektek seperti santri disuruh mengelola swalayan, selain itu sholat berjamaah</p> <p>Dalam person itu berpengaruh bisa, tapi signifikan atau tidaknya saya kurang tau</p> <p>Perhatian pengurus khodam dan komunitas pesantren juga berpengaruh kepada santri”</p>	
8	<p>Bagaimana pak kiai memenajemen konflik?</p>	<p>“waduh kamu harus mempelajari resolusi konflik. Kalau melihat berjan pasti ada, karena melibatkan orang banyak. Susah melihat manajemen konflik pak kiai. Gini ada beberapa tahapan, misalkan yaudah selesaikan sendiri dulu aja, kalau mentok ga ada solusi dead lock nanti dikumpulkan. Saya kasih contoh: perbedaan yang muncul ketika berkaitan dengan pondok pesantren dengan formal, pada kasus adanya UN pondok pesantren tidak bisa menggunakan kelas untuk madrasah sedangkan pondok membutuhkan itu dan itu menjadi keributan, pak kiai mengumpulkan semua lembaga dan tidak bisa menyalakan yang ini yang</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kiai mempunyai menajemen konflik yang baik • Kiai dalam konflik berperan sebagai mediator dan pembiri hakam • Pendekatan konflik terkadang dengan teknik structural. • Adanya nilai keorganisasian

		<p>itu tetapi menyuruh dirembuk dengan baik dan menjelaskan disini itu ruh-nya adalah pesantren maknanya formal ada karena adanya pesantren. meskipun ada formal tapi kehilangan pesantren berarti kehilangan tujuan. Tapi juga terkadang pak kyai menyelesaikan secara structural.</p> <p>Kiai juga melihat masalah nya seperti apa? Kalau itu lembaga karena ada yayasan maka diselesaikan dengan structural. Kalau orang yang nalar pasti udah bisa memahami itu”</p>	
9	<p>Bagaimana kiai merangsang inovasi santri?</p>	<p>“kalau kita melihat kepada lembaga-lembaga yang ada pak kiai selalu memberi kebebasan kepada lembaga untuk mengelola, yang penting maju. Lihat tadi Pak kiai memiliki visi ini maka terjemahkanlah dalam lembaga masing-masing, maka urusan lembaga dengan baik. lembaga punya wewenang, meskipun restunya di kiai. Dan pak kiai sangat moderat.</p> <p>Inovasi merupakan salah satu dari tanggung jawab ”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya nilai kebebasan terpimpin. • Kiai sangat demokratis • Kiai sangat merangsang inovasi santri • Adanya nilai amanah.
10	<p>Bagaimana kiai menanggapi perubahan zaman?</p>	<p>“yang namanya arus globalisasi merupakan keniscayaan, mau gak mau</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kiai sangat menanggapi perubahan.

		<p>harus dijalani. Maka kiai selalu memegang jorgan melestarikan nilai-nilai lama yang baik dan mengambil nilai-nilai baru yang baik.</p> <p>Maka dalam perkembangan Teknologi pak kiai sangat welcome, karena apa yang namanya teknologi itu ibarat pisau tergantung yang memegang</p> <p>Pak kiai menghendaki adanya pendidikan formal dan ekonomi itu kan contoh tuntutan perubahan”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kiai sebagai pengembang budaya organisasi • Adanya kesinergisan.
11	<p>Apa karekter kepemimpinan kiai?</p>	<p>“dalam memimpin nilai feodaliszem pasti ada di pesantren, tetapi dalam kegiatan ada nilai moderat, misalkan ada masalah dikumpulkan dirembuk bareng, meberikan arahan, beliau tidak moh terhadap sesuatu yang baru,tetapi tidak serta merta membuang yang lama.</p> <p>Kalau karismatik itu ya!! ya jelas mas, K.H Achmad Chalwani sosok karismatik, terbukti semua santri pondok dan thoriqoh selalu mengikuti beliu tanpa sadar. Itu karene tingginya ilmu beliau.</p> <p>Maka apakah pengaruh karisma mempengaruhi karekter santri, sangat</p>	<p>Karekter kepemimpinan kiai.</p> <p>Nilai tasamuh</p>

		mempengaruhi mau tidak mau yang namanya seorang santri, menjadikan santri itu sebagai panutan ”	
--	--	---	--

CATATAN WAWANCARA

(CW 2)

Hari/tanggal : Rabu, 3 Juni 2015

Waktu : 15.00-16.30 WIB

Tempat : Kantor Pondok Pesantren An-Nawawi

Sumber : Bapak Mujasim

Jabatan : Kepala Pondok Pesantren An-Nawawi dan Pengurus Koperasi

No	Pertanyaan	Hasil wawancara	Refleksi
1	Apa yang Dilakukan kiai selaku pemimpin dalam membentuk etos kerja?	“kalau kemarin pemahaman, nilai teoritis, pak kiai selalu menyampaikan pada santri hadis qudsi gerakan tangganmun niscaya rezeki mendatangimu. Ini mengandung pesan, bahwa ketika kita ingin mendapat rezeki atau yang kita inginkan kita harus bekera atau usaha, tidak hanya berdoa saja. Ini juga termaktup dalam kisah nabi Musa, ketika diperintahkan oleh Allah nabi disuruh memukul tongkat agar air laut terbelah. Sebenarnya Allah mampu tanpa memukulkan	<ul style="list-style-type: none"> • Semua proses pembelajaran yang dibentuk kiai dalam rangka membentuk etos kerja. • Adanya peran kiai sebagai motivator

		<p>tongkatnya, itu mengandung sebuah pesan apapun itu harus disertai usaha walaupun usaha kecil. Itu pesan kiai kita sebagai santri tidak boleh berpangku tangan.</p> <p>Walaupun santri disini kadang pak kiai melarang untuk berbinis, loh kita dalam proses mencari ilmu belum masuk pada proses mencari rezeki. Ini merupakan proses untuk mensukseskan tahapan berikutnya yaitu mencari rezeki”</p>	
2.	<p>Bagaimana proses pembentukan BUMP? Penanaman pada santri?</p>	<p>“pak kiai memberikan contoh tentang usaha: itupun bukan beliu mempunyai nasab tinggi tapi juga sebuah perjuangan, dan hasil usaha dan tidak memngandalkan doa. Pak kiai juga bertani berdagang seperti itu?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kiai sebagai uswatun khasanah. • Kiai sosok mempunyai nilai perjuangan tinggi, sehingga membentuk nilai semangat pada santri.
3.	<p>Bentuk perhatian khusus?</p>	<p>“pada dasarnya pendidikan di pondok pesantren itu multi, semuanya nilai pembelajaran, semua yang masuk ke unit-unit itu semuanya adalah nilai pembelajaran. Karena rata-rata santri-santri yang mengikuti kegiatan ekonomi, itu terbukti mereka bisa meneruskan suatu usaha yang mereka pegang disini. Missal yang dikursuskan olah pak kiai menjahit dan lain-lain.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan merupakan media kiai dalam membentuk etos kerja. • Adanya pengembangan karier dan skill di kalangan santri. • Sebagai pengarah dan pembimbing

		<p>Banyak santri yang berhasil membuat sekolah, BMT, Usaha menjahit.</p> <p>Banyak pengalaman disini mereka bisa membuat usaha sendiri ketika pulang. Itu semua ilmu ya didapatkan disini oleh bimbingan kiai</p> <p>Terkadang banyak kesalahan fatal yang dilakukan santri, tapi tidak dimarahi oleh kiai, tapi diberi arahan-arahan oleh kiai.</p> <p>Mereka ketika masuk di unit-unit selalu dibekali oleh pesan kiai: ini adalah sebuah proses pembelajaran dan khikmah terhadap Allah SWT, supaya semangat yang mendasari santri bekerja bukan uang. Loh ini harus diperhatikan mas, karena nanti hasilnya beda. Untuk menjadi niat dalam bekerja. Bekerja mencari rezeki dalam rangka menyempurnakan ibadah kita, untuk melayani Allah, Maka dunia akan melayani kita.”</p>	<p>serta motivator.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya motivasi dari kiai.
4.	<p>Strategi kiai dalam membentuk etos kerja?</p>	<p>“setahu saya selama ini menjadi santri, pak kiai itu seorang figure yang tidak pernah lupa atas jasa seseorang dalam pondok pesantren, diharga sangat mahal dan selamanya. Maka termasuk orang yang berjasa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perhatian kiai dalam santri merupakan strategi kiai • Adanya nilai tawadu

		<p>di zaman bpaknya selalu dikenang dan diberi apresiasi dan di mulyakan sampai ketunanya.</p> <p>Sayapun mengalami hal semacam itu, saya tidak punya keinginan untuk meneruskan kuliah, pak kiai rawuh teng rumah saya dan berkata pada orang tua saya jasim men kuliah nang STAIAN yo? Walaupun ketika dilihat secara matematis ekomoni tidak memenuhi. Tapi itu dawuh guru, dan kita yakin bahwa keputusan kiai itu terbaik, karena itu keyakinan santri. !!! dan saya pun bisa paska sarjana. Itu bukti kongkrit.</p> <p>Ketika melihat potensi santri, pikiranya maju, punya semangat tinggi itu di sekolahkan oleh kiai, itu pak kiai memberikan perhatian kepada santri. Pak kiai itu tidak hanya memperhatikan sepeenting ngaji. Tapi bertanggung jawab dalam segala aspek. Kiai juga memperhatikan karier santri”</p>	
5.	<p>Nilai nilai apa yang mendasari bekerja?</p>	<p>“yo itu dasar pendidikan pesantren lebih tapatnya. Dan organisasi-organisasi yang ada di pondok pesantren seperti himpunan daerah, ndalem dan di kamar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai dasar pendidikan ini yang membentuk etos kerja. • Nilai amanah • Nilai

		<p>Pak kiai itu sangat menghargai seseorang, ketika sudah mempercayakan kepada seseorang, pak kiai percaya sepenuhnya.</p> <p>Secara umum pengawasan santri dipercayakan kepada pengurus, bukan berarti pak kiai tidak mengawasi, pak kiai mengawasi setiap saat. Cuma pak kiai tidak pernah medekte, walaupun pak kiai mempunyai otoritas untuk itu. Tapi memberi keleluasaan bagi pengurus pondok pesantren untuk berfikir, apa dawuh pak kiai secara umum, bagaimana pengurus ini mensukseskan dengan pola pikir dan strategi pengurus. Sehingga pengurus dalam pemikirannya berkembang, tidak dituntun terus oleh kiai. Ini sebuah nilai pendidikan.</p> <p>Sama dengan ketika kompleks kotor, pak kiai tidak langsung menegur, tetapi beliau sesuai prosedur organisasi.</p> <p>Kebebasan untuk berespresi, kebebasan untuk mewujudkan yang di progamkan oleh kiai, dawuh pak kiai A, santri diberikan kebebasan silakan bagaimana caranya mewujudkan A. bukan berarti sampai prosesnya dari kiai. Ini yang</p>	<p>keorganisasian</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nilai kebebasan terpimpin • Kiai sebagai perangsang inovasi santri
--	--	--	---

		membuat santri nyaman bekerja”	
6.	Bagaimana kiai menyelesaikan Konflik	<p>“pak kiai ibarat lautan, walaupun disitu banyak bangkai tidak akan bau, maksudnya lautan disitu Pak kiai itu bisa ngemong semuanya, dan pak kiai itu selalu mendidik pada santri, ketika ada konflik: pak kiai selalu bilang wes dirembuk sik. Dari permasalahan perbedaan pendapat, pak kiai matur dirembuk maneh. Padahal Disini pak kiai mempunyai kedudukan penuh seorang kholifah tapi pak kiai tidak memposisikan itu. Ketika pak kiai memberi kudune ngene, selesai masalah. Tapi pak kiai gak suka jalan seperti itu. Karena tidak mendidik. Ketika tidak terselesaikan baru pak kiai ikut andil.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kiai mempunyai manajemen konflik yang baik

CATATAN WAWANCARA

(CW 3)

Hari/tanggal : Kamis, 27 Agustus 2015

Waktu : 21.00-21.15 WIB

Tempat : Pondok Pesantren An-Nawawi

Sumber : Pak Nanang

Jabatan : Karyawan SHOUTUNA FM dan Kabag Peralatan Pondok Pesantren

Prolog : Ketika Pak Nanang Mau Pulang, Yang Hanya 1 kilo meter jaraknya dari pondok pesantren, disitu pak Nanang sedang memakai jaket kulit kaos kaki dan kaos tangan. Disitu saya timbul pertanyaan?

No	Pertanyaan	Hasil wawancara	Refleksi
1	Mas omahe Jenengang kan Sak Udutan Tekan, kok lek go peralatan sepeda motor lengkap?	“aku mek jogo awaku seko penyakit, biyen wes tau didokani pak kiai mergo turune ora semekan ro ra selimutan. Didokanine ngene Mumpung sik enom kie awake dijogo, ojo dumeh sih kuat njuk ra dijogo kesehatane. Ko lek wes tuo baru keroso.”	Ada sebuah perhatian dari kiai kepada santri.
2	Apakah pak kiai sering memperhatikan kesehatan santri?	“la lek pak kiai ndalu-ndalu tilik pondok kok ano santri sing turu nag jobo po ng serambi masjid ra semekan ro ra selimutan yo do di dokani do kon jukuk semek turu ro kemul.”	Ada sebuah perhatian dari kiai kepada santri.

CATATAN WAWANCARA

(CW 4)

Hari/tanggal : Rabu, 27 Mei 2015

Waktu : 13.00-13.45 WIB

Tempat : Warung Mbah Ijo

Sumber : Anwar Makrufi

Jabatan : Kepala Pondok Pesantren An-Nawawi dan Pengurus Koperasi

No	Pertanyaan	Hasil wawancara	Refleksi
1	Bagaimana Karakteristik kepemimpinan Kiai?	<p>“waduhc, susah mas kalau melihat kepemimpinan kiai, dibilang karismatik beliau iya, demokratis juga iya, ada tipe baru kepemimpinan yang pernah saya baca beliau juga mempunyai ciri seperti itu yas. Dalam pondok itu kiai seperti orang tua, dan santri adah anak seperti itu. Terbukti ketika santri sedang ada masalah dalam pondok pesantren ada istilah persowanan untuk meminta bimbingan dan arahan kiai</p> <p>Kiai mentransfer ilmu kepada santrinya itu jelas mas, gak hanya ilmu saja mas nilai-nilai sosial pun ditrasfer oleh kiai kepada santrinya. Itu tanpa santri menyadari.</p>	Kiai mempunyai corak kepemimpinan transformasional.

2	Apakah kiai selalu memberikan teladan pada santri?	<p>“hampir semua alumni berjan itu stylenya sama dengan bePPliau ketika sudah di masyarakat.</p> <p>Dalam hal bekerja mesti mas, tapi gak Cuma dalam hal bekerja saja, dalam hal ibadah mencakup aspek hubungan terhadap allah, dalam hal akhlak mencakup hubungan terhadap manusia selalu meberi teladan, terutama dalam melayani umat. Seperti melayani tamu.”</p>	Kiai sebagai uswatun khasanah
3	Bagaimana kiai dalam merangsang inovatif dan kreatif para santri?	<p>“kiai selalu meberi tantangan pada santri, contoh riilnya saya mengalami saya pernah dipanggil kiai disuruh menmenerjemahkan kitab dengan bahasa yang baik, padahal saya dulu masih menjadi santri.</p> <p>Dalam hal bekerja, contohnya Bapak Salahlan diberi tantangan mengembangkan koperasi pondok pesantren.”</p>	Kiai sebagai perangsang inovasi
4	Bentuk perhatian seperti apa yang diberika kiai terhadap santri yang telah mau mengelola Badan Usaha dan	<p>“doa dan diberikan motivasi mas, tetapi kalau yang person ya mungkin diberikan sarung dan lain-lain, disuruh dereke pak kiai santri merasa senang jika disuruh dereke kiai. Dan kiai</p>	Kiai sebagai edukator

	Mengelola Pesantren? dalam artian Perhatian Person per orang?	sangat sering menceritakan kebaikan santrinya di kalangan luar. Kalu yang person itu jarang ditemui seperti”	
5	Apa bentuk motivasi kiai?	“banyak motivasi kiai mas, hadist Qudsi tentang bekerja seperti gerakan tangganmu niscaya rezeki mendatangimu, memasang tulisan tulisan motivasi, Fasafah Anjing, dan Wejangan Kiai dalam dalam berkhikmah di An-nawawi yang suka ditempelkan di pintu lemari baju santri”	Kiai sebagai motivator

CATATAN WAWANCARA

(CW 5)

Hari/tanggal : Selasa, 28 Juli 2015

Waktu : 16.30-17.00WIB

Tempat : Kantin bin Nawawi

Sumber : Bapak Ramain al Jambi

Jabatan :Selaku Khodam Kiai dan Pengurus Pondok Pesantren An-Nawawi Berja Purworejo

Prolog : Ketika sore hari saya makan di kantin, dan ketika itu saya dipanggil oleh Pak Ramain dan ditanya “ ada kabar apa di Bin Nawawi Water?” dan saya menjawab “wahh, mboten ngertose pak! Saya sudah lama tidak mentrayek Bin Nawawi Water, la Pripun tho pak?”. Setelah itu pak Menjelaskan beberapa point yang terjadi di BMT, setelah itu saya timbul pertanyaan.

No	Pertanyaan	Hasil wawancara	Refleksi
1	Sebenarnya seperti apa cara bekerja yang dikersake pak kiai di Pondok Pesantren An-Nawawi?	“Biyen ki foto kopi rame yas, nganti sing ngurusi ki kewalahan, la santri ki matur ro bapak arep tuku mesin meneh, tapi bapak ngersake yo wes ngono sik wae yo. Asline ki bapak kie ngajari santri lek nyambut gawe kie kudu ngango ilmu dan etika, dalam artian disini santri harus bisa mengerti antara <i>ikhtiar</i> dan <i>tawakal</i> secara baik.! Mbok pahami dewe lan sing tenanan. Kanggo sanggu kowe sesok”	Adaya proses kiai membentuk etos kerja.

(CW 6)

Hari/tanggal : Kamis, 13 Agustus 2015

Waktu : 15.00-16.30 WIB

Tempat : SHOTUNA FM

Sumber : Ahmad Sukron

Jabatan :Selaku Santri dan Penyiar Shoutuna 89,3 FM Berjan Purworejo

No	Pertanyaan	Hasil wawancara	Refleksi
1	Apakah pak kiai Sosok Visioner?	“Iyo lah, Visi beliau kemungkinan akan selalu berkembang! Maksute ngene lo ponk ketika kowe saiki	Kiai sosok Visioner

		takok tentang visine kiai sekarang dan besok pasti berbeda”	
2	Bagaimana karakter kepemimpinan kiai?	“Pak Kiai iku tokoh yang moderat, tasamuh, dan toleransi, sangat-sangat open my minded!! Santri pun tasamuh, seperti paribahasa buah jatuh tidak jauh dari pohonya. Kiai pinter nukang kayu, santri ne yo pinter nuking kayu. Ngonu iku”	Nilai tasamuh
3	Apakah nilai perjuangan ditanamkan pada santri?	“Iyo pong, nilai perjuangan mesti ditanamkan pada semua santri banyak maidhotul khasanah kiai tentang perjuangan, beliau selalu menyampaikan bahwa pahlawan Indonesia kabeh iku santri, cari aja ceramah beliau di you tube banyak tentang perjuangan kaum santri, jal baca biografi mbah Nawawi beliau pejuang pong.”	Nilai perjuangan

(CW 7)

Hari/tanggal : Rabu, 12 Agustus 2015
Waktu : 16.30-17.30 WIB
Tempat : Rumah Bapak Mujahid
Sumber : Bapak Mujahid
Jabatan : Karyawan BMT merangkap KBIH
Prolog : Sebenarnya menemui pak Mujahid Untuk meminta struktur organisasi KBIH, tetapi di sela-sela proses pak mujahit bercerita tentang kekurangan KBIH, disitu saya timbul pertanyaan sebagai berikut.

No	Pertanyaan	Hasil wawancara	Refleksi
1	Apa yang mendasari jenengan Bekerja di Berjan?	“lek aku yo mek iku mas, niate khikmah ro kiai, ngono iku, yo sing penting yakin Kabeh iku mek derek ro khikmah ro kiai, iku sing dadi keyakinan.”	Nilai tawadhu
2	Apaka pembelajaran hidup mandiri mempengaruhi kerja jenengan?	“jelas mas, kemandirian iku gawe aku ora bergantung ro wong liyo.”	Kemandirian

Lampiran V Foto Dokumentasi





Badan Usaha Milik Pesantren An-Nawawi
Lantai satu: Konter Pulsa dan Swalayan Bin Nawawi, Griya Bin Nawawi, BMT
An-Nawawi, Toko Buku Lantai dua: Warnet dan Gudang Stok Swalayan Bin
Nawawi





Griya Bin Nawawi Berjan Purworejo





Sembako Bin Nawawi



PT. Radio SHOUTUNA 89,3 FM



Bin Nawawi Water





Proses Terbangunnya Nilai Persaudaraan Di Kalangan Santri Dimulai dari Makan Bersama di Kamar dan Di Komplek Pondok Pesantren







Proses Pembangunan Nilai Perjuangan di Kalangan Santri