



## Strategi Kepemimpinan Kiai dengan Menrapkan Etos Kerja Islam Kepada Pegawai di Yayasan Darut Thalabah Sumber Kalong Bondowoso

Muwafigirrohmah<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> UIN Kiai Haji Achmad Siddiq, Jember, Indonesia

\*E-mail: [muwafigirromah@gmail.com](mailto:muwafigirromah@gmail.com)

### Keywords

Leadership Strategy;  
Islamic Work Ethic;  
Kiai.

### Abstract

The background to the implementation of the Islamic work ethic by the kiai to employees at the Darut Thalabah Foundation Sumber Kalong Bondowoso is a good start to instilling in teachers the spirit of work, that ethos is related to the spirit of work. And teachers not only carry out knowledge transformation but must have a reflection of life's struggles by working to meet the economic needs of life and improve their quality while working and have the ability to compete to achieve the goals of the foundation. The focus of the research is: 1) What is the kiai's leadership strategy for applying the Islamic work ethic to employees at the Darut Thalabah foundation? 2) What are the inhibiting and supporting factors for the kiai's leadership strategy in applying the Islamic work ethic to employees at the Darut Thalabah foundation? This research uses qualitative research methods with descriptive research type. Research subjects used purposive sampling. Data collection techniques using interviews, documentation and observation. The data analysis technique uses the Miles and Huberman model. Data validity uses data triangulation, sources and techniques. The results of this research are as follows: Kiai in applying the Islamic work ethic to employees has three strategies, 1) Exemplary Strategy. 2) Habituation Strategy. 3) Pesantren Activation Strategy (preparing the curriculum) to plan and determine activities for teachers regarding employee rights and leader responsibilities to subordinates.

### Kata Kunci

Strategi  
Kepemimpinan;  
Etos Kerja Islam;  
Kiai.

### Abstrak

Latar belakang dengan diterapkannya etos kerja islam oleh kiai kepada pegawai di Yayasan Darut Thalabah Sumber Kalong Bondowoso merupakan awal yang baik untuk menanamkan kepada para guru untuk memiliki semangat kerja, bahwasanya etos berkaitan dengan semangat bekerja. Dan guru tidak hanya melakukan tranformasi ilmu akan tetapi harus mempunyai cerminan dari perjuangan hidup dengan bekerja untuk memenuhi kebutuhan ekonomi hidup serta memperbaiki kualitas diri saat bekerja dan mempunyai kemampuan bersaing untuk mencapai tujuan yayasan. Fokus penelitian, yaitu: 1) Bagaimana strategi kepemimpinan kiai dengan menerapkan etos kerja islam kepada pegawai di yayasan Darut Thalabah?. 2) Apa Faktor penghambat dan pendukung strategi kepemimpinan kiai dalam menerapkan etos kerja islam kepada pegawai di yayasan Darut Thalabah?. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Subjek penelitian menggunakan purposive sampling. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, dokumentasi, dan observasi. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman. Validitas data menggunakan



triangulasi data, sumber dan teknik. Hasil dari penelitian ini sebagai berikut: Kiai dalam menerapkan etos kerja islam kepada pegawai ada tiga strategi, 1) Strategi Keteladanan. 2) Strategi Pembiasaan. 3) Strategi Penggerak Pesantren (menyusun kurikulum) untuk merencanakan dan menetapkan kegiatan untuk para guru atas hak pegawai serta tanggung jawab pemimpin kepada bawahan.

## Pendahuluan

Dalam bahasa Jawa, ada tiga jenis gelar yang disebut dengan istilah "kiai." Pertama, istilah "kiai" digunakan sebagai gelar kehormatan untuk barang-barang yang dihormati, seperti "kiai garuda kencana," yang mengacu pada kereta kuda yang dimiliki oleh keraton Yogyakarta. Kedua, orang tua umumnya menggunakan kiai sebagai gelar kehormatan. Ketiga, istilah "kiai" mengacu pada gelar yang diberikan komunitas Islam kepada ulama, yang menjalankan atau berperan sebagai pemimpin pesantren serta mengajar siswa dalam studi sastra klasik.<sup>1</sup>

Ada lebih dari satu arti untuk istilah "kiai." Nama Kiai dikaitkan dengan sejumlah status yang berbeda. Sebagai tokoh agama, kiai adalah salah satunya. Dalam masyarakat Islam Indonesia, kiai memainkan peran penting dalam struktur sosial. Posisi penting Kiai terkait erat dengan kualitas pribadinya yang unik, yang kaya akan nilai berlebih. Karena kesalehan ekstrim, pengetahuan agama, dan kualitas kepemimpinan mereka, kiai secara inheren diberkahi dengan otoritas karismatik. Karena itu, masyarakat memandang Kiai sebagai salah satu uswatun hasanah, atau panutan positif. Masyarakat setempat menggunakan segala sesuatu yang berkaitan dengan setiap aspek kehidupan kiai sebagai titik acuan. Komunitas berfungsi sebagai contoh tidak hanya agama tetapi juga aspek sosial, politik, budaya, ekonomi, dan lainnya.<sup>2</sup>

Indikator kepemimpinan kiai yang efektif adalah kuantitas dan kualitas hasil kinerja yang dicapai saat melaksanakan tanggung jawab kepemimpinannya.<sup>3</sup> Seorang pemimpin dianggap efektif jika mereka telah melakukan tugasnya selaras dengan peran dan kegunaannya. Dari pandangan lain, seorang pemimpin tidak dapat dianggap efektif jika mereka tidak melakukan tanggung jawab mereka sesuai dengan peran mereka.

Adapun peran-peran dari seorang pemimpin yang efektif adalah (1) sebagai figur (*figurehead*); (2) sebagai pemimpin (*leader*); (3) sebagai penghubung (*liasion*); (4) sebagai pengamat (*monitoring*); (5) sebagai pembagi informasi (*disseminator*); (6) sebagai juru bicara (*spokesperson*) dan (7) sebagai wirausaha (*enterpreneur*).<sup>4</sup>

Menurut etimologinya, kata "ethos" berarti "sikap, kepribadian, watak, karakter, dan kepercayaan pada sesuatu" dalam bahasa Yunani. Etos mengacu pada semangat unik dalam mengerjakan pekerjaan, yang diwujudkan tidak hanya oleh individu tetapi juga oleh organisasi dan komunitas. Hal ini dibentuk oleh berbagai

<sup>1</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Haji Mas Agung, 2001). Hlm. 149.

<sup>2</sup> Depag RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, Edisi II, 1991), hlm. 499.

<sup>3</sup> Masyud, MS, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), hlm. 69.

<sup>4</sup> Dalam konteks ini, lebih detail dapat di lihat pada Mastuhu. *Gaya dan Sukses Kepemimpinan. Pesantren*, (Jakarta: Jurnal Ulumul Qur'an, nomor VII, 1994), hlm. 97-122



adat istiadat, pengaruh budaya, dan sistem nilai yang menjunjungnya. Istilah etika, yang berasal dari kata ethos, hampir identik dengan konsep akhlaq, atau nilai-nilai yang berkaitan dengan aspek moralitas yang benar dan salah.<sup>5</sup> Untuk memiliki semangat kerja yang kuat, seorang individu harus menyadari bagaimana pekerjaan mereka sesuai dengan filosofi hidup mereka yang lebih besar.

Dengan diterapkannya etos kerja Islam oleh kiai kepada pegawai yang ada di Yayasan Darut Thalabah merupakan awal yang baik untuk menanamkan kepada para guru memiliki semangat kerja, Etos mengacu pada semangat unik dalam mengerjakan pekerjaan, yang diwujudkan tidak hanya dari diri sendiri tetapi juga oleh rekan kelompok. Hal ini dibentuk oleh berbagai faktor internal dan eksternal dalam lingkungan kerja. adat istiadat, pengaruh budaya, dan sistem nilai yang menjunjungnya. Bahwasanya guru tidak hanya melakukan transformasi ilmu akan tetapi harus memiliki refleksi dari sikap hidup menghadapi kerja untuk memenuhi kebutuhan perekonomiannya untuk bertahan hidup serta mampu membantu meningkatkan kualitas kerja dan kemampuan bersaing dalam mencapai tujuan yayasan.

Etika bekerja dalam Islam dimulai dengan mengurus diri sendiri dan keluarga yang dimulai dari rumah serta dilakukan dengan ikhlas. Etika merupakan suatu perilaku yang berhubungan dengan pembuktian benar atau salah, adapun pengertian ikhlas adalah melakukan pekerjaan semata karena Allah dan dilakukan sesuai dengan aturannya. Etika kerja Islam mewajibkan kita bekerja dengan baik untuk mengurus dan memenuhi kebutuhan diri dan keluarga itu adalah ibadah yang akan diganjar oleh Allah dengan ganjaran yang besar.<sup>6</sup>

Allah swt berfirman :

إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرَ مَا بِأَنفُسِهِمْ

*Artinya: Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka (Q.s Ar-Rad 13: 11).<sup>7</sup>*

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dijelaskan di atas bahwa peneliti tertarik dan ingin mengetahui strategi kepemimpinan kiai dengan menerapkan etos kerja islam kepada pegawai di Yayasan Darut Thalabah Sumber Kalong Bondowoso.

## Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Metode yang digunakan peneliti saat terjun ke lokasi penelitian dengan cara wawancara, dokumentasi, dan observasi. Ciri utama data deskriptif adalah informasi yang dikumpulkan merupakan informasi unik yang belum mengalami perubahan. Pendekatan ini dilakukan dengan cara yang efisien dan dapat diwakili

<sup>5</sup> Toto Tasmara, *membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2002), hlm.15.

<sup>6</sup> Dr. H. Yan Orgianus, Ir., M. Sc. *Akhlaq dan etos kerja Islam untuk membangun bisnis yang rahmatan lil a lamin*. (Manggu Makmur Tanjung Lestari, Bandung, 2018), hlm. 97-98.

<sup>7</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Q.s Ar-Rad ayat 11*.

kebenarannya. Alasan saya menggunakan pendekatan kualitatif adalah bahwa penelitian ini karena berfokus pada pemahaman yang mendalam, pengembangan teori, pendeskripsian kompleksitas dan realita sosial sehingga metode ini sangat relevan, yang mana skripsi ini mendeskripsikan realitas yang terjadi memerlukan penambahan data yang luas untuk mengungkap informasi dan fakta yang hadir dalam fenomena yang sudah ada. Data dalam penelitian ini akan dijelaskan melalui narasi, dan penelitian lapangan akan menjadi metode utama penelitian yang digunakan.

Lokasi penelitian, Adapun lokasi yang dipilih untuk meneliti yaitu Yayasan Darut Thalabah Jl. KH. Ghozali No 92 Sumber Kalong, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Bondowoso. Pengambilan lokasi tersebut setelah melakukan pertimbangan terhadap fokus penelitian dan secara kajian teoritis agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat yang lebih maksimal.

Subjek penelitian dari penelitian, yaitu: 1) Kiai di Pondok Pesantren Darut Thalabah sebagai pengasuh, yakni KH. Muhammad Hasyim Shonhaji Asy'ari, 2) Kepala sekolah di Yayasan Darut Thalabah, yakni Ny. Siti Khodijah, 3) Serta guru pendidik yang terpilih sebagai guru penggerak se-Kecamatan Wonosari Ibu Nur Ikhwatun Yayasan Darut Thalabah, 4) Guru Aqidah Akhlaq Ibu Lutfiah, 5) Guru Agama Islam Ustadz Kholis.

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode analisis deskriptif merupakan pengenalan dan pembedahan realitas secara metodis sehingga realitas tersebut dapat lebih mudah dipahami dan diselesaikan dengan menggunakan tiga teknik: 1) Pengumpulan Data, 2) Reduksi Data, 3) Penyajian data.

Dalam penelitian ini digunakan triangulasi data, triangulasi sumber dan triangulasi teknik, untuk menentukan tingkat kepastian yang dapat dicapai dan memperkuat kepercayaan terhadap penemuan-penemuan yang ditemukan melalui siklus konfirmasi dan berakhir oleh para ilmuwan sehubungan dengan kebenaran yang sedang direnungkan.<sup>8</sup>

## Hasil dan Pembahasan

### Strategi Kepemimpinan Kiai dengan Menerapkan Etos Kerja Islam Kepada Pegawai

Strategi Keteladanan. Strategi ini merupakan peran kiai yang pertama kali diterapkan di yayasan sebagai guru dan orang tua di Pesantren (yayasan). Sosok pemimpin yang mempunyai banyak pengalaman dan pengetahuan berbeda, khususnya di bidang agama, memberikan pelatihan kepada antri yang kualitas-kualitas sosial yang telah ditetapkan dan diciptakan untuk memperkuat kepribadian dan cara pandang santri. Keteladanan adalah suatu karya atau pendekatan dalam memberikan teladan yang tulus (*uswatun hasanah*) kepada wakil dan peserta didik baik dalam perkataan maupun perbuatan.

---

<sup>8</sup> Hardani, dkk, *Metode Penelitian Kualitatif & kuantitatif*, (Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu Group, 2020), hlm. 163-172.

Karena pemanfaatan desain adalah salah satu komponen keberhasilan dalam pemanfaatan tenaga ahli untuk melaksanakan pemajuan budaya ketat di sekolah-sekolah Islam. Hal ini termasuk meningkatkan kemampuan struktur lini dalam menangani setiap program atau permasalahan yang muncul.<sup>9</sup> Keteladan adalah suatu karya atau pendekatan untuk memberikan teladan yang sejati (*uswatun hasanah*) kepada wakil dan peserta didik baik dalam perkataan maupun kegiatan.<sup>10</sup> Keteladanan juga dapat digambarkan sebagai guru yang memberikan contoh perkataan atau perbuatan baik kepada siswa dan perwakilan di sekolah (lembaga) Islam semua.



Gambar 1. Kiai datang tepat waktu ke sekolah

Strategi Pembiasaan. Strategi pembiasaan dapat digambarkan sebagai guru yang memberikan contoh-contoh yang baik. Teknik penyesuaiannya adalah gerakan yang dilakukan terus-menerus dan diulang-ulang sehingga terus-menerus dijiwai dan diingat sehingga lebih mudah dilakukan tanpa diingatkan dengan membiasakan diri berperilaku positif baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam pengalaman yang berkembang. Apa yang pada mulanya merupakan amalan sehari-hari atau bahkan dibangun dari sebuah strategi dan pemahaman bersama kemudian berubah menjadi sebuah kepribadian dalam sebuah pondok pesantren (Lembaga Islam) sehingga berubah menjadi sebuah nilai yang sengaja dijalankan bersama, baik secara terencana maupun tidak terjadwal. Setiap pesantren (lembaga Islam) mempunyai keunikan masing-masing salah satunya ialah rutinitas melakukan aktifitas agama yaitu, data pemikiran yang disampaikan masyarakat dalam berbagai pertemuan yang memuat isu-isu ketat, baik itu Islam atau yang lainnya, legalisme atau agama tidak muncul begitu saja dalam kerangka berpikir hidup itu. Karena aktivitas keagamaan adalah ketika individu melakukan latihan hormat serta saat menyelesaikan latihan lain yang dibujuk oleh kekuatan yang kuat (suara kecil yang tenang dari seseorang).<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Peter G. Northouse, *Kiai, kepemimpinan. Tradisi*, hlm. 112.

<sup>10</sup> Djamaludin Ancok dkk, 2003. *Pembinaan Akhlaq Mulia melalui Keteladanan dan Pembiasaan*, hlm. 111.

<sup>11</sup> Djamaludin Ancok, 1994. *Otoritas Kepemimpinan Kiai di Pesantren*, hlm.111.



Gambar 2. Shalat Berjama'ah

Strategi Penggerak Pesantren. Strategi ini sesuai dengan para kiai dalam menciptakan budaya keagamaan dengan memberikan hak dan tanggung jawab yang sama kepada bawahannya dalam menjalankan dan melepaskan aktivitas guna mencapai hasil yang diinginkan. Pondok pesantren dianggap sebagai tempat lahirnya pemimpin-pemimpin masyarakat yang berbasis ilmu agama karena sedang dalam proses penguatan. Siswa atau bawahan ini diperankan dan diberi tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya. Keterlibatan seluruh komponen komunitas pondok pesantren (yayasan) dalam mempunyai tanggung jawab bersama di lingkungan pondok pesantren (yayasan) sebagian besar disebabkan oleh kepemimpinan kiai yang lebih mengarah pada kepemimpinan pendidikan dan pembentukan kader pesantren (yayasan).

Hal ini berdasarkan sesuai dengan perilaku: Pertama, pelaksanaan tugas adalah aksesibilitas waktu dimana pemimpin dapat memberikan kesempatan untuk memberikan bimbingan dan bantuan kepada bawahan mengenai apa, kapan dan bagaimana dia menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan. Kedua, perilaku relasi yang menggambarkan perilaku pimpinan dalam membangun pergaulan kritis dengan individu, dengan contoh memberikan inspirasi mental dan memberikan kenyamanan dalam berperilaku. Dalam sudut pandang ini, diperlukan pengembangan dan status, yang akan menghasilkan perpaduan antara perilaku yang amanah dan perilaku yang mantap dan baik.<sup>12</sup>



Gambar 3. Perencanaan Kurikulum Bersama Kiai

## Faktor Penghambat dan Pendukung Kiai dalam Menerapkan Etos Kerja Islam Kepada Pegawai

Dalam sebuah strategi yang diterapkan oleh kiai kepada pegawai pasti ada sebuah elemen yang mendukung untuk berhasilnya sebuah tujuan. Dan ada juga

<sup>12</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blancard, 1982. Hlm 116.



faktor yang menghambat strategi yang diterapkan oleh kiai, tentu faktor penghambat saat menerapkan etos kerja tersebut akan menjadi sebuah kegagalan yang sudah direncanakan dari awal. Adapun faktor-faktor pendukung dan penghambat saat menerapkan etos kerja kepada pegawai di Yayasan Darut Thalabah Sumber Kalong Bondowoso akan dijelaskan sebagai berikut:

**Faktor Penghambat.** Saat menerapkan etos kerja islam kepada pegawai di Yayasan Darut Thalabah Sumber Kalong pasti ada tiga faktor penghambat yaitu yang pertama pada salah satu karyawan. Selanjutnya peneliti menemukan bahwa salah satu pegawai tidak disiplin. Yang kedua, bahkan faktor penghambat yang peneliti dapati terbaginya gedung menjadi tiga bagian di yayasan sehingga para siswa dan siswi terpisah dengan guru yang berada di gedung satu, yang menyebabkan beberapa kelas mata pelajaran kosong karena ulah guru yang tidak bertanggung jawab, karena telat datang ke kelas. Selanjutnya faktor yang ketiga, adanya beberapa guru yang tidak professional datang terlambat ke sekolah bahkan tidak mengikuti fakta integritas yang telah di sepakati oleh pengasuh beserta guru yang lainnya.<sup>13</sup>

**Faktor Pendukung.** Peneliti menemukan tiga faktor pendukung pada penerapan etos kerja islam di Yayasan Darut Thalabah Sumber Kalong Bondowoso yaitu yang pertama, mengadakan pelatihan dan pengembangan untuk semua guru.<sup>14</sup> faktor kedua, yang menjadi pendukung adalah iklim pesantren memudahkan pengasuh dalam menerapkan etos kerja islam kepada para guru. Faktor ketiga yang menjadi pendukung dari penerapan etos kerja islam adalah para guru di yayasan wajib membuatkan Rencana Proses pembelajaran (RPP) saat akan mengajar, sehingga guru menyelesaikan tugas dengan baik serta bertanggung jawab akan kewajiban yang diembannya dengan tujuan mempermudah proses pembelajaran bagi siswa dan siswi.

## Simpulan

Hasil penelitian ini, yaitu berikut: Strategi Kepemimpinan Kiai dengan Menerapkan Etos Kerja Islam di Yayasan Darut Thalabah Sumber Kalong Bondowoso sudah diterapkan dengan baik, strategi yang diterapkan ada tiga yaitu: 1) Strategi Keteladanan, 2) Strategi Pembiasaan, 3) Strategi Penggerak Pesantren. Strategi tersebut sudah di rencanakan oleh kiai untuk memudahkan penerapan etos kerja serta proses belajar mengajar menjadi lebih terstruktur, professional, dan memperbaiki ekonomi para guru, sehingga apa yang menjadi tujuan pesantren dapat dicapai dengan baik. Dengan diterapkannya etos kerja islam kepada pegawai di yayasan Darut Thalabah menjadikan para guru dan tenaga didik bertambah setiap tahunnya. Pada bulan tahun 2023 ini mencapai sekitar 500 lebih tenaga didik yang telah mendaftar.

<sup>13</sup> *Observasi*, Yayasan Darut Thalabah Sumber Kalong Bondowoso, 4 September 2023.

<sup>14</sup> KH. Muhammad Hasyim Shonhaji, Pengasuh Yayasan Darut Thalabah Sumber Kalong Bondowoso, di wawancarai oleh peneliti 3 September 2023.



### Daftar Pustaka

- Depag RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, Edisi II, 1991)
- Dr. H. Yan Orgianus, Ir., M. Sc. *Akhlaq dan etos kerja Islam untuk membangun bisnis yang rahmatan lil a lamin*. (Manggu Makmur Tanjung Lestari, Bandung, 2018)
- Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Haji Mas Agung, 2001)
- Hardani, dkk, *Metode Penelitian Kualitatif & kuantitatif*, (Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu Group, 2020)
- Kementrian Agama Republik Indonesia, *Q.s Ar-Rad ayat 11*.
- Mastuhu. *Gaya dan Sukses Kepemimpinan. Pesantren*, (Jakarta: Jurnal Ulumul Qur'an, nomor VII, 1994)
- Masyud, MS, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003)
- Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, 1982
- Toto Tasmara, *membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani, 2002)