

**TESIS**  
**MANAJEMEN KIAI DALAM PENGEMBANGAN**  
**SOFT SKILL SANTRI**  
**(Studi Kasus di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan)**

Oleh:  
**LILIS SHOLIHATUL JANNAH**  
**NIM: 240106210043**



**PROGRAM STUDI MAGISTER**  
**MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2026**

**TESIS**  
**MANAJEMEN KIAI DALAM PENGEMBANGAN**  
**SOFT SKILL SANTRI**  
**(Studi Kasus di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan)**

Diajukan kepada  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan  
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

**Oleh:**

**Lilis Sholihatul Jannah**

**NIM: 240106210043**

**Dosen pembimbing I:**

**1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA**

**NIP 19620507199503 1 001**

**Dosen pembimbing II:**

**2. Prof. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd**

**NIP 19801001 200801 1 016**



**PROGRAM STUDI MAGISTER**  
**MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2026**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Manajemen Kiai dalam Pengembangan Soft Skill Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan)” yang ditulis oleh Lilis Sholihatul Jannah ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di Depan Dewan Penguji Tesis.

Pembimbing I



**Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA**

NIP 19620507199503 1 001

Pembimbing II



**Prof. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd**

NIP 19801001200801 1 016

Malang, 14 April 2026

Mengetahui,

Kaprodi Magister Manajemen Pendidikan Islam



**Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I**

NIP 19651205199403 1 003

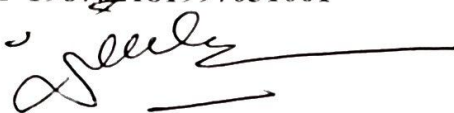
## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Manajemen Kiai Dalam Pengembangan Soft Skill Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan)” ini telah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji Tesis pada tanggal 15 Juni 2026.

Dewan Penguji,

  
**Dr. H. Isroqunnajah, M.Ag**  
**NIP 196702181997031001**

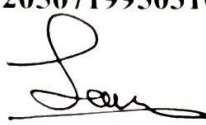
**Penguji Utama**

  
**Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I, M.Pd**  
**NIP 197811192006041001**

**Ketua Sidang/Penguji**

  
**Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA**  
**NIP 196205071995031001**

**Pembimbing I/Penguji**

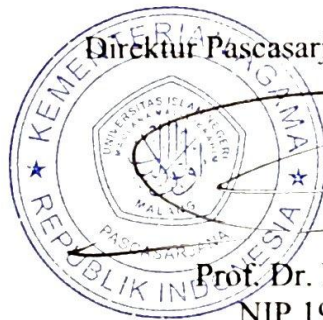
  
**Prof. Dr. M. Fahim Thaaraba, M.Pd**  
**NIP 198010012008011016**

**Pembimbing II/Sekretaris**

Malang, 21 Juli 2026

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana UIN Malik Ibrahim Malang



**Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd**  
**NIP 196508171998031003**

## PERNYATAAN KEASLIAN

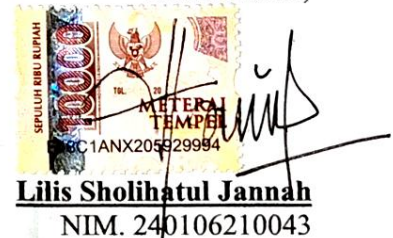
Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lilis Sholihatul Jannah  
NIM : 240106210043  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Penelitian : Manajemen Kiai dalam Pengembangan Soft Skill Santri  
(Studi Kasus di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini  
Pasuruan)

Menyatakan bahwa tesis benar-benar karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya tulis orang lain baik sebagian atau keseluruhan. Pendapat dan temuan orang lain yang terdapat dalam proposal tesis ini dikutip dan dirujuk sesuai kode etik penulis karya ilmiah. Apabila di kemudian hari ternyata dalam tesis ini terbukti terdapat unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Malang, 04 Mei 2026

Hormat kami,

  
**Lilis Sholihatul Jannah**  
NIM. 240106210043

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji yang terucap dari lisan ini melainkan ucapan тала syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan nikmat dan karunia-Nya. Yang senantiasa memberikan rahmat, taufiq, hidayah dan inayah sehingga peneliti mampu menyelesaikan Tesis dengan judul "Manajemen Kiai dalam Pengembangan Soft Skill Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan)" dengan baik.

Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Baginda Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah menuntun kita dari zaman kegelapan menuju ke zaman yang terang benderang, yang mana senantiasa kita harapkan syafa'atnya kelak di hari akhir kiamat.

Selanjutnya perkenankan penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu baik berupa tenaga, pikiran, dan finansial sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Dalam kesempatan ini penulis dengan kerendahan hati menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Hj Ilfi Nur Diana, M.Si CHARM CRMP., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Prof. Dr. H. M. Padil, M.Pd.I., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA., selaku dosen pembimbing utama dan Prof. Dr. H. M. Fahim Tharaba, M.Pd selaku dosen pembimbing kedua, yang mana beliau selalu mengarahkan, membimbing dan memotivasi serta menggerakkan semangat peneliti dari awal hingga akhir proses penyelesaian penulisan tesis ini dengan baik dan tepat waktu.

5. Prof. Dr. H. M. Fahim Tharaba, M.Pd selaku dosen wali saya di Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. KH. A Mujib Imron, SH. MH., Nyai Hj. Zakiyah, Nyai Hj. Chanifah Imron, Nyai Prof. Dr. Hj Ilfi Nur Diana, M.Si CHARM CRMP., Ning Hj. Nanik Asnawati, S.Ag., selaku Majelis Pengasuh Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

7. Ustadzah Marhumah, M.Pd., selaku Ketua Pondok beserta jajaran Pengurus Civitas Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan yang telah memberikan izin dan membantu peneliti untuk mendapatkan informasi selama jalannya proses penelitian.

8. Teman dan sahabat khususnya pejuang deadline akhir Mahasiswa Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam 2024 yang selalu memberikan dorongan dan doa serta semangat dan dukungan dalam penyelesaian tugas akhir ini.

9. Dan kepada semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu. Semoga kebaikan mereka yang pernah penulis terima mendapat balasan dari Allah SWT.

Terakhir, selayaknya manusia yang memiliki kekurangan dan masih sangat jauh dari kesempurnaan. Segala kritik dan saran sangat penting bagi penulis dalam

pemenuhan kelengkapan data dan penyelesaian hingga tahap penelitian tesis. Semoga penelitisn ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan khususnya bagi peneliti sendiri.

Malang, 04 Mei 2026

**Lilis Sholihatul Jannah**  
NIM. 240106210043



## KATA PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur saya panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayat, dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Kepada keluarganya, para sahabatnya, hingga kepada umatnya hingga akhir zaman, amin.

Selama penyelesaian Penelitian Tesis ini banyak sekali dukungan yang diberikan kepada saya untuk segera menyelesaikannya. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini saya ingin mempersembahkan hasil penelitian ini kepada:

1. Kedua orang tua tercinta saya yaitu Bapak M. Chasbullah Huda dan Ibu Roiha dan adek tercinta aqila khalisha fazanah yang selalu menjadi sumber doa, kekuatan, dan semangat dalam setiap langkah hidup saya. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan Kesehatan, kebahagiaan, umur yang penuh keberkahan, serta membalas setiap kebaikan dan pengorbanan dengan pahala dan kemuliaan dunia maupun akhirat. Aamiin.
2. Keluarga tercinta yang telah memberikan motivasi tiada henti. Kehadiran dan dukungan kalian menjadi salah satu kekuatan bagi saya untuk terus berjuang dan bertahan hingga sampai di titik ini.
3. Dosen Pembimbing Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA., dan Prof. Dr. H. M. Fahim Tharaba, M.Pd., yang telah memberikan arahan, dorongan dan motivasi, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik meski masih ada beberapa kesalahan dari penulis.

4. Seluruh dosen di Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, khususnya kepada Prof. Dr. Moh Padil, M.Pd.I., selaku Kaprodi Magister Manajemen Pendidikan Islam dan Prof. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd., selaku dosen wali dari penulis.

5. KH. A Mujib Imron, SH. MH., Nyai Hj. Zakiyah, Nyai Hj. Chanifah Imron, Nyai Prof. Dr. Hj Ilfi Nur Diana, M.Si CHARM CRMP., Ning Hj. Nanik Asnawati, S.Ag., selaku Majelis Pengasuh Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan yang memberikan banyak ilmu pengetahuan yang bermanfaat dan selalu mendoakan yang terbaik.

6. Gus H. Tsabit Yasin dan Ning Nurul Husniyah yang telah menjadi sosok pengasuh sekaligus orang tua bagi saya di pondok. Terima kasih atas setiap do'a, dukungan, nasihat, kasih sayang yang beliau berikan. Semoga Allah SWT membalas seluruh kebaikan beliau dengan keberkahan dan kemuliaan dunia akhirat.

7. Teman-teman kamar tercinta yang selalu menemani setiap proses selama di pondok. Terima kasih karena selalu menjadi tempat bercerita, memberi semangat, dukungan, dan menguatkan saya di setiap keadaan. Kehadiran kalian menjadi bagian indah yang tidak akan pernah saya lupakan.

8. Sahabat-sahabat seperjuangan magister manajemen Pendidikan kelas kerjasama dengan Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan yang telah berjuang bersama. Semoga impian dan cita-cita yang telah kita harapkan dapat tercapai.

*Amin ya rabbal alamin.*

## PEDOMAN TRANSLITERASI

### DARI HURUF ARAB KE LATIN

Pedoman Transliterasi Arab-Latin yang digunakan dalam penulisan proposal tesis ini adalah Pedoman transliterasi yang merujuk pada Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama Republik Indonesia dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, Nomor 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam Buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab-Indonesia (*A Guide to Arabic-Indonesian Transliteration*), INIS Fellow 1992.<sup>1</sup>

#### A. Huruf

| Arab | Indonesia          | Arab | Indonesia |
|------|--------------------|------|-----------|
| أ    | Tidak dilambangkan | ط    | Th        |
| ب    | B                  | ظ    | Zh        |
| ت    | T                  | ع    | ‘         |
| ث    | Ś                  | غ    | Gh        |
| ج    | J                  | ف    | F         |
| ح    | h                  | ق    | Q         |
| خ    | Kh                 | ك    | K         |
| د    | D                  | ل    | L         |
| ذ    | Ž                  | م    | M         |
| ر    | R                  | ن    | N         |
| ز    | Z                  | و    | W         |
| س    | S                  | ه    | H         |
| ش    | Sy                 | ء    | ‘         |
| ص    | Ş                  | ي    | Y         |

<sup>1</sup> Kemenag & Kemendikbud RI, *Pedoman Trasliterasi Arab-Indonesia* (Uin Maliki Malang, 2024)

|   |    |  |  |
|---|----|--|--|
| ض | DI |  |  |
|---|----|--|--|

## B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang ā

Vokal (i) panjang ī

Vokal (u) panjang ū

## C. Vokal Diftong

أو = aw

أي = ay

أُ = û

إي = î



## MOTTO

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

“Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka bersabar dan mereka meyakini ayat-ayat Kami.”<sup>2</sup>

(QS. As-Sajdah/32:24)



---

<sup>2</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019)

## ABSTRAK

Jannah, Lilis Sholihatul, 2026, Manajemen Kiai dalam Pengembangan Soft Skill Santri (Studi Kasus di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan) Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing I: Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA., Pembimbing II: Prof. Dr. H. M. Fahim Tharaba, M.Pd.

---

---

**Kata Kunci:** Manajemen Kiai, *Soft Skill*, Santri, Pesantren

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tidak hanya berperan dalam mentransmisikan ilmu keislaman, tetapi juga mengembangkan karakter dan *soft skill* santri sebagai bekal menghadapi kehidupan bermasyarakat. Pengembangan *soft skill* dilakukan melalui budaya kepesantrenan, seperti keteladanan, pembiasaan, pemberian amanah, dan *khidmah* di bawah pembinaan kiai. Meskipun penelitian tentang kiai telah banyak dilakukan, kajian yang menganalisis manajemen kiai dalam pengembangan *soft skill* santri masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen kiai dalam pengembangan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

Penelitian ini difokuskan pada implementasi manajemen kiai, proses pengembangan *soft skill* santri, serta dampaknya terhadap pengembangan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap pengasuh pesantren, pengurus, murobbiyah, dan santri. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan peningkatan ketekunan pengamatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kiai dalam pengembangan *soft skill* santri dilaksanakan melalui pembinaan yang memadukan keteladanan, pembiasaan, pemberian amanah sesuai potensi santri, kegiatan *khidmah*, pendampingan, dan evaluasi secara berkelanjutan. Implementasi tersebut membentuk pengalaman belajar yang mendukung berkembangnya kemampuan beradaptasi (*adaptability*), kemampuan memecahkan masalah (*problem solving*), dan kemampuan berkomunikasi (*communication skill*). Temuan penelitian menegaskan bahwa manajemen kiai berperan sebagai instrumen strategis dalam menginternalisasikan nilai-nilai kepesantrenan sehingga membentuk santri yang mandiri, bertanggung jawab, disiplin, mampu bekerja sama, memiliki jiwa kepemimpinan, serta siap mengabdikan kepada masyarakat berdasarkan nilai-nilai Islam.

## ABSTRACT

Jannah, Lilis Sholihatul, 2026. *Kiai Management in the Development of Santri's Soft Skills: A Case Study at Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan*. Master's Thesis. Master's Program in Islamic Education Management, Graduate School, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang. Supervisor I: Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A., Supervisor II: Prof. Dr. H. M. Fahim Tharaba, M.Pd

---

---

**Keywords:** Kiai Management, Soft Skills, Student (Santri), Islamic Boarding School

*A pesantren* serves not only to transmit Islamic knowledge but also to develop students' character and soft skills as essential competencies for social life. The development of soft skills is embedded in the *pesantren* culture through role modelling, habituation, delegated responsibilities, and *khidmah* under the guidance of the *kiai*. Although numerous studies have examined the leadership of the *kiai*, research addressing *kiai* management as a framework for developing *santri*'s soft skills remains limited. Therefore, this study aims to analyze *kiai* management in the development of *santri*'s soft skills at Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

This study focuses on the implementation of *kiai* management, the process of developing *santri*'s soft skills, and the impact of *kiai* management on soft skill development at Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

This study employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through observations, in-depth interviews, and documentation involving the *kiai*, administrators, *murobbiyah*, and *santri*. The data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, consisting of data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. Data trustworthiness was established through source triangulation, technique triangulation, and prolonged engagement.

The findings indicate that *kiai* management in developing *santri*'s soft skills is implemented through an integrated coaching process that incorporates role modelling, habituation, delegated responsibilities based on students' potential, *khidmah* activities, continuous mentoring, and ongoing evaluation. These practices provide meaningful learning experiences that foster adaptability, problem-solving, and communication skills. The study concludes that *kiai* management serves as a strategic instrument for internalizing *pesantren* values while fostering independent, responsible, disciplined, collaborative, and leadership-oriented *santri* who are well prepared to contribute to society while upholding Islamic values.

## الملخص

2026 .جَنَّة، ليليس شوليجات الجنة،

إدارة الكيائي في تنمية المهارات الناعمة لطلبة (دراسة حالة في المعهد الإسلامي المتكامل الياسيني باسوروان) . رسالة ماجستير، برنامج ماجستير إدارة التربية الإسلامية، الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول: الأستاذ الدكتور الحاج محمد زين الدين، ماجستير؛ المشرف الثاني: الأستاذ الدكتور محمد فهم ثرابه، ماجستير في التربية.

الكلمات المفتاحية : إدارة الكيائي، المهارات الناعمة، طلبة خدمة الداخل، المعهد الإسلامي يُعَدُّ المعهد الإسلامي مؤسسةً تربويةً لا يقتصر دورها على تعليم العلوم الإسلامية فحسب، بل يمتد إلى تنمية شخصية الطلاب ومهاراتهم الناعمة بوصفها من الكفايات الأساسية لمواجهة متطلبات الحياة في المجتمع. وتحقيق تنمية المهارات الناعمة من خلال البيئة التربوية السائدة في المعهد، والتي تقوم على القدوة الحسنة، والتعويد، وإسناد المسؤوليات، والخدمة، تحت إشراف الكيائي. وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت دور الكيائي، فإن معظمها ركز على جانب القيادة، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت إدارة الكيائي في تنمية المهارات الناعمة لدى السَّانَتري محدودة. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل إدارة الكيائي في تنمية المهارات الناعمة لدى السَّانَتري في المعهد الإسلامي المتكامل «الياسيني» بمدينة باسوروان. ويركز هذا البحث على تحليل تطبيق إدارة الكيائي، وآلية تنمية المهارات الناعمة لدى السَّانَتري، وأثر تطبيق إدارة الكيائي في تنمية المهارات الناعمة لدى السَّانَتري في المعهد الإسلامي المتكامل «الياسيني» بمدينة باسوروان. واعتمد هذا البحث المنهج الكيفي بدراسة الحالة. وُجِّعت البيانات من خلال الملاحظة، والمقابلات المتعمقة، والوثائق، بمشاركة مشرفي المعهد، والإداريين، والمربين، والسَّانَتري. وحُلِّلت البيانات وفق نموذج مايلز، وهيرمان، وسالدانا، من خلال تكثيف البيانات، وعرضها، ثم استخلاص النتائج والتحقق منها. ولضمان موثوقية البيانات، استُخدمت طريقة تثليث المصادر، وتثليث الأساليب، وتعزيز دقة الملاحظة. وأظهرت نتائج البحث أن إدارة الكيائي في تنمية المهارات الناعمة لدى السَّانَتري تُنفَّذ من خلال منظومة تربوية متكاملة تقوم على القدوة الحسنة، والتعويد، وإسناد المسؤوليات وفق قدرات السَّانَتري، والخدمة، والمتابعة، والتقييم المستمر. وأسهمت هذه المنظومة في تنمية مهارات التكيف، وحل المشكلات، والتواصل لدى السَّانَتري. كما بينت نتائج البحث أن إدارة الكيائي تمثل أداةً استراتيجيةً لترسيخ قيم المعهد الإسلامي، بما يسهم في إعداد سَّانَتري يتمتع بالاستقلالية، وتحمل المسؤولية، والانضباط، والقدرة على العمل الجماعي، والقيادة، والاستعداد لخدمة المجتمع في ضوء القيم الإسلامية.

## DAFTAR ISI

|                                                                                 |      |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|
| LEMBAR PERSETUJUAN.....                                                         | ii   |
| LEMBAR PENGESAHAN.....                                                          | iii  |
| PERNYATAAN KEASLIAN.....                                                        | iv   |
| KATA PENGANTAR.....                                                             | v    |
| KATA PERSEMBAHAN.....                                                           | viii |
| PEDOMAN TRANSLITERASI.....                                                      | x    |
| MOTTO.....                                                                      | xii  |
| ABSTRAK.....                                                                    | xiii |
| DAFTAR ISI.....                                                                 | xvi  |
| DAFTAR TABEL.....                                                               | xix  |
| DAFTAR GAMBAR.....                                                              | xx   |
| BAB I PENDAHULUAN.....                                                          | 1    |
| A. Konteks Penelitian.....                                                      | 1    |
| B. Fokus Penelitian.....                                                        | 11   |
| C. Tujuan Penelitian.....                                                       | 11   |
| D. Manfaat Penelitian.....                                                      | 12   |
| E. Orisinalitas Penelitian.....                                                 | 14   |
| F. Definisi Istilah.....                                                        | 19   |
| G. Sistematika Pembahasan.....                                                  | 21   |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA.....                                                      | 23   |
| A. Konsep Manajemen dalam Pendidikan Islam.....                                 | 23   |
| 1. Pengertian Manajemen.....                                                    | 23   |
| 2. Manajemen dalam Perspektif Pendidikan Islam.....                             | 26   |
| 3. Fungsi Manajemen.....                                                        | 29   |
| B. Manajemen Kiai dalam Pengembangan Soft Skill.....                            | 37   |
| 1. Konsep Kiai.....                                                             | 37   |
| 2. Kiai sebagai Manajer Pendidikan Islam.....                                   | 41   |
| 3. Implementasi Fungsi Manajemen Kiai dalam Pengembangan Soft Skill Santri...44 |      |
| C. Pengembangan Soft Skill Santri.....                                          | 47   |

|                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Konsep Pengembangan.....                                                                | 47         |
| 2. Konsep Soft Skill.....                                                                  | 51         |
| 3. Indikator Soft Skill.....                                                               | 54         |
| D. Kerangka Berpikir.....                                                                  | 64         |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>                                                      | <b>25</b>  |
| A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....                                                    | 67         |
| B. Kehadiran Peneliti.....                                                                 | 68         |
| C. Latar Penelitian.....                                                                   | 70         |
| D. Data dan Sumber Data Penelitian.....                                                    | 71         |
| E. Teknik Pengumpulan Data.....                                                            | 72         |
| F. Analisis Data.....                                                                      | 75         |
| G. Keabsahan Data.....                                                                     | 76         |
| <b>BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL TEMUAN PENELITIAN.....</b>                                | <b>79</b>  |
| A. Deskripsi Singkat dan Latar Belakang Objek.....                                         | 79         |
| B. Paparan Data.....                                                                       | 86         |
| C. Temuan Penelitian.....                                                                  | 104        |
| <b>BAB V HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN.....</b>                           | <b>108</b> |
| A. Bentuk Manajemen Kiai dalam Pengembangan Soft Skill Santri Abdi Ndalem.....             | 108        |
| B. Keberlanjutan Pengembangan Soft Skill Santri Setelah Menyelesaikan Masa Pengabdian..... | 116        |
| C. Dampak Pengembangan Soft Skill Santri.....                                              | 119        |
| <b>BAB VI PENUTUP.....</b>                                                                 | <b>122</b> |
| A. Kesimpulan.....                                                                         | 122        |
| B. Saran.....                                                                              | 122        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                                                 | <b>127</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>                                                                       | <b>130</b> |

## DAFTAR TABEL

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian ..... | 17 |
| Tabel 3.1 Instrumen Wawancara.....      | 73 |



## DAFTAR GAMBAR

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Tabel 2.1 Kerangka Berpikir..... | 64 |
|----------------------------------|----|



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu tujuan utama penyelenggaraan pendidikan. Pada era globalisasi yang ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta perubahan sosial yang berlangsung secara cepat, lembaga pendidikan dituntut tidak hanya menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan akademik (*hard skill*), tetapi juga kemampuan nonakademik (*soft skill*) yang mampu mendukung keberhasilan individu dalam menghadapi berbagai dinamika kehidupan. Kemampuan seperti komunikasi, kerja sama, kepemimpinan, kemampuan beradaptasi, tanggung jawab, serta kemampuan memecahkan masalah menjadi kompetensi yang semakin dibutuhkan dalam kehidupan bermasyarakat maupun dunia kerja.

Spencer dan Spencer menjelaskan bahwa *soft skill* merupakan bagian dari kompetensi individu yang mencakup karakteristik dasar seseorang, seperti motif, konsep diri, sikap, nilai, serta kemampuan interpersonal dan intrapersonal yang berkembang melalui pengalaman, pembiasaan, dan lingkungan tempat seseorang belajar maupun bekerja.<sup>3</sup> Dengan demikian, pengembangan *soft skill* tidak dapat dilakukan hanya melalui pembelajaran yang berorientasi pada penguasaan materi, tetapi juga memerlukan proses pendidikan yang mampu memberikan

---

<sup>3</sup> Lyle M. Spencer, Jr. and Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1993), 9.

pengalaman nyata sehingga peserta didik dapat menginternalisasikan nilai, sikap, dan keterampilan dalam kehidupan sehari-hari.

Pandangan tersebut juga didukung oleh berbagai penelitian internasional yang menunjukkan bahwa *soft skill* berkembang secara lebih efektif melalui pengalaman belajar yang autentik dibandingkan pembelajaran yang hanya berorientasi pada aspek kognitif. Pengalaman dalam menjalankan tanggung jawab, bekerja sama, berkomunikasi, serta menghadapi permasalahan nyata memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan kompetensi interpersonal dan intrapersonal secara berkelanjutan. Oleh karena itu, lingkungan pendidikan yang menyediakan pengalaman belajar secara langsung memiliki peran strategis dalam pembentukan *soft skill* peserta didik.<sup>4</sup>

Pentingnya pengembangan *soft skill* juga sejalan dengan tujuan pendidikan Islam yang tidak hanya berorientasi pada transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*), tetapi juga pada pembentukan kepribadian, akhlak, dan tanggung jawab sosial peserta didik. Pendidikan Islam memandang bahwa keberhasilan seseorang tidak hanya diukur dari keluasan ilmu yang dimiliki, tetapi juga dari kemampuannya mengamalkan ilmu tersebut dalam kehidupan serta memberikan manfaat bagi masyarakat. Prinsip tersebut selaras dengan firman Allah Swt. dalam QS. At-Taubah ayat 122:

---

<sup>4</sup> OECD, *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills* (Paris: OECD Publishing, 2015), 25–31.

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

“Tidak sepatutnya orang-orang mukmin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali, agar mereka dapat menjaga dirinya.”<sup>5</sup>

Ayat tersebut menunjukkan bahwa tujuan pendidikan dalam Islam tidak berhenti pada proses memperoleh ilmu pengetahuan, tetapi diarahkan agar peserta didik memiliki kesiapan moral, kemampuan mengemban amanah, serta tanggung jawab untuk memberikan kemanfaatan kepada masyarakat. Dengan demikian, proses pendidikan idealnya mampu membentuk keseimbangan antara kompetensi intelektual, spiritual, dan sosial sehingga peserta didik memiliki kemampuan beradaptasi, berkomunikasi, bekerja sama, serta menyelesaikan berbagai persoalan kehidupan secara arif. Nilai-nilai tersebut merupakan bagian penting dari *soft skill* yang menjadi salah satu tujuan pendidikan Islam.

Salah satu lembaga pendidikan Islam yang secara konsisten mengintegrasikan penguasaan ilmu pengetahuan dengan pembentukan karakter adalah pondok pesantren. Sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki tradisi panjang di Indonesia, pesantren tidak hanya berfungsi sebagai tempat transmisi ilmu-ilmu keislaman, tetapi juga sebagai lingkungan pendidikan yang menanamkan nilai, budaya, dan karakter melalui pembiasaan dalam kehidupan sehari-hari. Berbeda

---

<sup>5</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019)

dengan lembaga pendidikan formal yang proses pembelajarannya lebih banyak berlangsung di ruang kelas, pendidikan di pesantren berlangsung secara menyeluruh selama dua puluh empat jam melalui kegiatan pembelajaran, ibadah, kedisiplinan, interaksi sosial, serta berbagai aktivitas kepesantrenan. Karakteristik tersebut menjadikan pesantren sebagai lingkungan pendidikan yang memungkinkan proses pembentukan *soft skill* berlangsung secara berkesinambungan karena santri tidak hanya memperoleh pengetahuan keagamaan, tetapi juga pengalaman hidup yang membentuk kemampuan interpersonal dan intrapersonal.

Karakteristik pendidikan pesantren tersebut sejalan dengan berbagai kajian pendidikan kontemporer yang menekankan pentingnya lingkungan belajar yang memungkinkan peserta didik memperoleh pengalaman sosial secara langsung. Lingkungan pendidikan yang menempatkan peserta didik sebagai subjek aktif dalam menjalankan tanggung jawab dan menyelesaikan persoalan nyata terbukti berkontribusi terhadap pembentukan karakter, kepemimpinan, kemampuan komunikasi, serta kemampuan beradaptasi yang menjadi bagian dari *soft skill*.<sup>6</sup>

Menurut Zamakhsyari Dhofier, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki sistem nilai, budaya, dan tradisi tersendiri yang dibangun melalui hubungan erat antara kiai, santri, serta lingkungan pesantren. Hubungan tersebut tidak hanya menghasilkan proses transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga membentuk karakter, sikap hidup, dan pola

---

<sup>6</sup> James J. Heckman and Tim D. Kautz, "Hard Evidence on Soft Skills," *Labour Economics* 19, no. 4 (2012): 451–464.

perilaku santri melalui keteladanan, pembiasaan, serta kehidupan bersama di lingkungan pesantren. Senada dengan itu, Mujamil Qomar menjelaskan bahwa pesantren merupakan institusi pendidikan Islam yang mengintegrasikan fungsi pendidikan, pembinaan karakter, dan pembentukan kepribadian dalam satu sistem yang utuh. Oleh karena itu, keberhasilan pendidikan di pesantren tidak hanya diukur dari aspek akademik, tetapi juga dari keberhasilan membentuk karakter, kemandirian, tanggung jawab, dan kemampuan sosial santri sebagai bekal dalam kehidupan bermasyarakat.<sup>7</sup>

Melalui sistem pendidikan yang berlangsung secara menyeluruh, keberhasilan pembinaan santri di pesantren tidak dapat dilepaskan dari peran sentral kiai sebagai pemimpin utama. Dalam tradisi pesantren, kiai tidak hanya berperan sebagai pendidik yang mentransmisikan ilmu-ilmu keislaman, tetapi juga sebagai pengambil kebijakan, pembimbing, motivator, pengawas, sekaligus teladan dalam seluruh aktivitas pendidikan. Otoritas kiai tidak semata-mata lahir dari struktur organisasi formal, melainkan dibangun melalui legitimasi keilmuan, integritas moral, pengalaman, serta kharisma yang melekat pada dirinya. Oleh karena itu, arah kebijakan pendidikan, pembinaan karakter, hingga budaya yang berkembang di lingkungan pesantren sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan dan manajemen yang dijalankan oleh kiai.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 5-6.

<sup>8</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011), 95.

Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif. Mujamil Qomar menjelaskan bahwa manajemen pendidikan Islam merupakan proses pengelolaan lembaga pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai Islam dengan memanfaatkan seluruh potensi yang tersedia secara sistematis, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>9</sup> Dengan demikian, kepemimpinan kiai di pesantren tidak hanya dipahami sebagai bentuk kepemimpinan karismatik, tetapi juga sebagai praktik manajerial yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan fungsi-fungsi pengelolaan pendidikan.

Secara konseptual, George R. Terry mengemukakan bahwa manajemen terdiri atas empat fungsi utama, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan).<sup>10</sup> Keempat fungsi tersebut saling berkaitan dalam mengarahkan seluruh aktivitas organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam konteks pesantren, implementasi fungsi-fungsi tersebut tidak selalu diwujudkan melalui prosedur administrasi yang formal sebagaimana pada lembaga pendidikan

---

<sup>9</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007),

<sup>10</sup> George R. Terry, *Principles of Management* (Homewood: Richard D. Irwin, 1977), 4.

modern, tetapi berkembang melalui budaya pesantren, keteladanan, pembiasaan, pemberian amanah, pendampingan, serta evaluasi yang dilakukan secara berkesinambungan. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa praktik manajemen di pesantren memiliki kekhasan tersendiri karena memadukan aspek manajerial dengan nilai-nilai spiritual dan budaya kepesantrenan.

Salah satu implementasi praktik manajemen tersebut dapat dijumpai di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan melalui sistem pengabdian santri abdi ndalem. Santri yang telah memenuhi kriteria tertentu diberikan amanah untuk membantu berbagai aktivitas pesantren, seperti bidang pendidikan, administrasi, pelayanan, keamanan, maupun unit-unit lain sesuai kebutuhan lembaga. Penempatan tugas tersebut dilakukan berdasarkan pertimbangan kiai bersama pengurus dengan memperhatikan potensi, kemampuan, dan kesiapan masing-masing santri. Dalam praktiknya, sistem pengabdian tidak hanya dimaksudkan untuk membantu penyelenggaraan kegiatan pesantren, tetapi juga menjadi bagian dari proses pendidikan yang membentuk karakter, tanggung jawab, kemandirian, kemampuan berkomunikasi, kemampuan beradaptasi, serta kemampuan menyelesaikan berbagai persoalan melalui pelaksanaan amanah secara langsung.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara pendahuluan, peneliti menemukan bahwa pengembangan *soft skill* di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini tidak dilaksanakan melalui program pelatihan atau

kurikulum khusus. Pengembangan tersebut berlangsung secara terintegrasi dalam sistem pengabdian melalui pemberian amanah, pembiasaan, pendampingan, keteladanan, pengarahan, serta evaluasi yang dilakukan oleh kiai dan pengurus pesantren. Melalui proses tersebut, santri memperoleh pengalaman belajar secara langsung dalam menghadapi berbagai situasi, berinteraksi dengan berbagai pihak, serta menyelesaikan persoalan yang muncul selama menjalankan tugas pengabdian. Pengalaman tersebut menjadi bagian penting dalam membentuk kemampuan komunikasi, adaptasi, tanggung jawab, dan penyelesaian masalah sebagai aspek utama *soft skill* santri.

Hasil wawancara pendahuluan dengan pengurus, santri, dan alumni juga menunjukkan bahwa kemampuan yang diperoleh selama menjalankan pengabdian tidak hanya dirasakan ketika masih berada di lingkungan pesantren, tetapi tetap dimanfaatkan setelah kembali ke masyarakat. Kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, beradaptasi dengan lingkungan baru, serta menyelesaikan berbagai persoalan menjadi bekal yang membantu alumni dalam kehidupan sosial maupun pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem pengabdian tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme operasional pesantren, tetapi juga menjadi bagian dari proses pendidikan yang memberikan dampak berkelanjutan terhadap perkembangan *soft skill* santri.

Meskipun demikian, praktik manajemen kiai dalam mengembangkan *soft skill* melalui sistem pengabdian belum banyak dikaji

secara komprehensif. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada kepemimpinan kiai, pengembangan karakter, atau pelaksanaan pengabdian santri sebagai kajian yang berdiri sendiri. Padahal, hubungan antara praktik manajemen kiai, proses pengembangan *soft skill*, dan dampaknya terhadap alumni merupakan satu kesatuan yang penting untuk dipahami. Atas dasar tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis Manajemen Kiai dalam Pengembangan *Soft Skill* Santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan, yang mencakup bentuk manajemen, proses pengembangan *soft skill*, serta dampaknya terhadap kehidupan santri setelah menyelesaikan masa pengabdian.

Berdasarkan hasil observasi awal, peneliti menemukan bahwa sistem pengabdian santri abdi ndalem di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk pelayanan terhadap pesantren, tetapi juga menjadi bagian dari proses pendidikan yang berkontribusi terhadap pengembangan *soft skill* santri. Melalui berbagai amanah yang diberikan, santri dibiasakan untuk berinteraksi dengan berbagai pihak, bekerja sama dalam menyelesaikan tugas, beradaptasi dengan lingkungan kerja, serta menghadapi berbagai permasalahan yang muncul selama menjalankan pengabdian. Proses tersebut berlangsung secara berkesinambungan melalui pengarahan, pembiasaan, keteladanan, pendampingan, evaluasi, dan pengawasan yang dilakukan oleh kiai bersama pengurus pesantren. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan *soft skill* tidak berlangsung secara insidental, melainkan

menjadi bagian dari proses pendidikan yang terintegrasi dalam sistem pengabdian santri abdi ndalem.

Temuan awal penelitian juga menunjukkan bahwa praktik manajemen kiai dalam sistem pengabdian tidak hanya memberikan dampak selama santri berada di lingkungan pesantren, tetapi juga memberikan pengaruh terhadap kehidupan alumni setelah kembali ke masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan beberapa alumni, pengalaman menjalankan pengabdian membentuk kemampuan berkomunikasi, kemampuan beradaptasi, tanggung jawab, serta kemampuan menyelesaikan berbagai persoalan yang masih mereka terapkan dalam kehidupan bermasyarakat maupun dunia kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa proses pembinaan yang dilaksanakan selama masa pengabdian memiliki keberlanjutan manfaat di luar lingkungan pesantren.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji kepemimpinan kiai, pengembangan *soft skill*, maupun pengabdian santri dari berbagai perspektif. Namun, penelitian-penelitian tersebut pada umumnya masih memosisikan ketiga aspek tersebut sebagai kajian yang berdiri sendiri. Kajian yang secara khusus menganalisis praktik manajemen kiai dalam mengembangkan *soft skill* santri abdi ndalem melalui sistem pengabdian dengan menggunakan perspektif fungsi manajemen serta mengkaji dampaknya terhadap alumni masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif baru dalam

pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya mengenai praktik manajemen kiai dalam membentuk *soft skill* santri melalui sistem pengabdian di lingkungan pesantren.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada Manajemen Kiai dalam Pengembangan *Soft Skill* Santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan. Fokus penelitian diarahkan untuk menganalisis bentuk manajemen kiai dalam pengembangan *soft skill*, proses pengembangan *soft skill* melalui sistem pengabdian, serta dampak yang ditimbulkan terhadap santri setelah menyelesaikan masa pengabdian. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam sekaligus menjadi referensi praktis bagi pesantren dalam mengembangkan *soft skill* santri melalui sistem pengabdian.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian di atas maka peneliti menguraikan fokus penelitian pada beberapa aspek, antara lain:

1. Bagaimana bentuk manajemen kiai dalam pengembangan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan?
2. Bagaimana proses pengembangan *soft skill* santri melalui manajemen kiai di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan?
3. Bagaimana dampak manajemen kiai terhadap pengembangan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian di atas maka peneliti membuat tujuan penelitian pada beberapa aspek berikut, antara lain:

1. Menganalisis bentuk manajemen kiai dalam pengembangan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.
2. Mendeskripsikan proses pengembangan *soft skill* santri melalui manajemen kiai di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.
3. Menganalisis dampak manajemen kiai terhadap pengembangan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoretis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya terkait praktik manajemen kiai berbasis kepemimpinan karismatik dalam pembinaan dan pengembangan *soft skill* santri di lingkungan pesantren. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan mengenai bentuk-bentuk manajemen pendidikan yang bersifat kultural dan non-administratif.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **a. Bagi pesantren**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi

dalam mengelola pembinaan santri agar praktik pengabdian tetap bermakna edukatif dan sejalan dengan nilai-nilai pendidikan Islam. Temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar perumusan kebijakan dan strategi pengelolaan pesantren yang lebih sistematis dalam pengembangan soft skill santri.

#### b. Bagi Santri

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi motivasi bagi santri dalam mengembangkan *soft skill* melalui berbagai aktivitas pendidikan di lingkungan pesantren. Temuan penelitian ini bersumber dari pengalaman santri abdi ndalem sebagai subjek penelitian, sehingga dapat menjadi inspirasi bagi santri dalam mengembangkan kemampuan komunikasi, kemampuan beradaptasi, tanggung jawab, dan kemampuan menyelesaikan masalah.

#### c. Bagi Akademisi dan Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti dalam mengembangkan kajian tentang manajemen pesantren, kepemimpinan kiai, serta pendidikan karakter dan soft skill dalam perspektif pendidikan Islam, khususnya pada konteks santri abdi ndalem yang masih relatif jarang dikaji secara mendalam.

#### d. Bagi Pemerhati dan Pengembangan Pendidikan Islam

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pemerhati

dan pengembang pendidikan islam dalam memahami praktik manajemen kiai sebagai model pengelolaan pesantren yang berorientasi pada pengembangan soft skill santri. Temuan penelitian ini dapat memperkaya wacana pengembangan Pendidikan Islam yang integratif antara nilai-nilai keislaman dan kebutuhan kompetensi sosial di era modern.

#### **E. Orisinalitas Penelitian**

Penelitian tentang manajemen kiai berbasis kepemimpinan kharismatik dalam pengembangan soft skill santri telah banyak dilakukan dan umumnya menyoroti peran kepemimpinan kiai serta pola pengelolaan pesantren dalam pembinaan karakter santri berbasis nilai-nilai keislaman. Berbagai kajian tersebut menunjukkan bahwa pesantren berkontribusi signifikan dalam membentuk disiplin, tanggung jawab, dan keterampilan sosial santri. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih memfokuskan kajian pada santri secara umum dan belum secara spesifik menempatkan santri abdi ndalem sebagai subjek strategis, serta belum menguraikan secara mendalam praktik fungsi-fungsi manajemen kiai dalam pengembangan soft skill santri melalui pengalaman pengabdian yang berlangsung secara nyata di lingkungan pesantren.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni dan Khoiriyah mengungkapkan bahwa santri abdi ndalem memperoleh soft skill seperti komunikasi, tanggung jawab, dan kerja sama melalui proses pembiasaan dan interaksi sosial dalam kehidupan pesantren. Temuan ini menegaskan bahwa

pengabdian santri tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berfungsi sebagai medium pendidikan karakter, meskipun kajian tersebut belum secara eksplisit mengaitkannya dengan fungsi manajemen kiai secara sistematis.<sup>11</sup>

Sementara itu, penelitian Jeka, Risnita, dan Mahmud memperluas perspektif dengan menekankan bahwa manajemen pesantren dan keterampilan kepemimpinan kiai memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan lembaga dalam beradaptasi terhadap perubahan. Hasil ini memperlihatkan bahwa praktik manajerial kiai tidak hanya berdampak pada tata kelola organisasi, tetapi juga membentuk iklim pembelajaran yang kondusif bagi pengembangan kompetensi non-akademik santri.<sup>12</sup> Namun demikian, fokus penelitian tersebut masih berada pada level kelembagaan, belum menyentuh pengalaman subjek santri secara langsung.

Pada level pembinaan personal santri, Husnan menegaskan bahwa manajemen kepemimpinan kiai berkontribusi nyata terhadap peningkatan kecerdasan emosional santri. Aspek ini merupakan bagian integral dari soft skill, terutama yang berkaitan dengan pengendalian diri, empati, dan kemampuan sosial. Kendati demikian, penelitian ini belum secara khusus menyoroti posisi santri abdi ndalem sebagai kelompok dengan peran dan tanggung jawab khas di pesantren.<sup>13</sup>

Penelitian lain oleh Zainab dan Suhermanto menunjukkan bahwa

<sup>11</sup> Wahyuni dan Khoiriyah, "Pendidikan Soft Skill Santri Abdi Ndalem di Pondok Pesantren," *At-Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 9, No. 1, 2024, 45–48.

<sup>12</sup> Jeka, Risnita, dan Mahmud, "Manajemen Pesantren dan Kepemimpinan Kiai dalam Menghadapi Perubahan," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 8, No. 2, 2023, 210–214.

<sup>13</sup> Husnan, "Manajemen Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Kecerdasan Emosional Santri," *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7, No. 1, 2022, 92–95.

kepemimpinan kiai berperan penting dalam modernisasi manajemen pesantren melalui keteladanan, komunikasi, dan pengambilan keputusan strategis. Studi ini menegaskan bahwa kiai tidak hanya berfungsi sebagai figur spiritual, tetapi juga sebagai aktor manajerial yang memengaruhi budaya organisasi pesantren. Meski demikian, implikasi kepemimpinan tersebut terhadap pengembangan soft skill santri belum dibahas secara mendalam.<sup>14</sup>

Adapun penelitian Chodimuddin, Wafirah, dan Maryono secara lebih eksplisit mengaitkan fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dengan pengembangan soft skill santri. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa soft skill tidak tumbuh secara alami semata, melainkan melalui proses manajerial yang terstruktur. Namun, penelitian tersebut belum menempatkan kiai sebagai subjek sentral manajemen dalam konteks santri abdi ndalem.<sup>15</sup>

**Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian**

| No | Nama, Jenis, Judul, Tahun Penelitian                                                                                          | Persamaan                                               | Perbedaan                     | Orisinalitas Penelitian                                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Wahyuni & Khoiriyah, <i>Pendidikan Soft Skill Santri Abdi Ndalem di Pondok Pesantren Zuyudul Faroh</i> , Artikel Jurnal, 2025 | Sama-sama mengkaji <i>soft skill</i> santri abdi ndalem | Tidak membahas manajemen kiai | Kepemimpinan karismatik kiai sebagai mekanisme manajerial dalam pembinaan santri <i>abdi ndalem</i> |
| 2. | Fitria, Nurul                                                                                                                 | Sama-sama                                               | Fokus SDM                     |                                                                                                     |

<sup>14</sup> Zainab dan Suhermanto, "Peran Kepemimpinan Kiai dalam Modernisasi Manajemen Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 11, No. 2, 2023, 167–170.

<sup>15</sup> Chodimuddin, Wafirah, dan Maryono, "Fungsi Manajemen Pendidikan Islam dalam Pengembangan Soft Skill Santri," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 6, No. 1, 2024, 58–62.

|    |                                                                                                                    |                                                |                                  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------|--|
|    | Hidayati, Ahmad Fauzan, <i>Manajemen SDM di Pesantren Imam Muslim</i> , Artikel Jurnal, 2025                       | membahas manajemen pesantren                   | umum                             |  |
| 3. | Hidayah, Siti Aminah, Muhammad Ridwan, <i>Kepemimpinan dan Inovasi Manajerial Pesantren</i> , Artikel Jurnal, 2024 | Sama-sama mengkaji kepemimpinan pesantren      | Tidak membahas <i>soft skill</i> |  |
| 4. | Alawiyah, Nur Hasanah, Ahmad Zaini, <i>Kepemimpinan Transformasional Kiai</i> , Artikel Jurnal, 2025               | Sama-sama menempatkan kiai sebagai aktor utama | Fokus mutu pendidikan formal     |  |
| 5. | Jeka, Rahmat Hidayat, Sri Wahyuni, <i>Manajemen Pesantren dan Adaptasi Organisasi</i> , Artikel Jurnal, 2025       | Sama-sama membahas manajemen pesantren         | Tidak mengkaji <i>soft skill</i> |  |

Berdasarkan tabel perbandingan tersebut, dapat ditegaskan bahwa kebaruan penelitian ini terletak pada cara memosisikan kepemimpinan karismatik kiai dalam kerangka manajemen pendidikan Islam. Penelitian ini tidak berhenti pada deskripsi kharisma kiai sebagai kekuatan simbolik atau kultural, tetapi menempatkannya sebagai mekanisme manajerial yang berfungsi mengarahkan, menggerakkan, dan mengendalikan proses pembinaan santri *abdi ndalem*.

Selain itu, penelitian ini menghadirkan perspektif yang berbeda dalam memaknai praktik pengabdian santri di lingkungan pesantren. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya memandang pengabdian sebagai tradisi kepesantrenan atau bentuk pengamalan nilai-nilai spiritual, penelitian ini menempatkan pengabdian sebagai bagian dari praktik manajemen kiai dalam proses pembinaan santri. Meskipun tidak diselenggarakan melalui sistem administrasi yang formal, praktik pengabdian dijalankan melalui fungsi-fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang terinternalisasi dalam budaya pesantren. Dengan demikian, pengabdian dipahami bukan sekadar sebagai aktivitas pelayanan kepada pesantren, tetapi sebagai media pembinaan yang dirancang untuk mendukung pengembangan *soft skill* santri.

Kebaruan penelitian ini juga terletak pada fokus pengembangan *soft skill* santri yang dianalisis melalui tiga aspek utama, yaitu kemampuan beradaptasi (*adaptability*), kemampuan memecahkan masalah (*problem solving*), dan keterampilan komunikasi (*communication skill*). Ketiga aspek tersebut dikaji dalam perspektif manajemen pendidikan Islam melalui praktik manajemen kiai, sehingga memberikan sudut pandang yang berbeda dibandingkan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menitikberatkan pada aspek kepemimpinan kiai, karakter santri, atau pengabdian santri secara terpisah. Dalam penelitian ini, ketiga aspek tersebut dipahami sebagai hasil dari proses pembinaan yang berlangsung secara berkelanjutan melalui sistem pengabdian di pesantren.

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan praktik manajemen kiai, sistem pengabdian santri, dan pengembangan *soft skill* dalam satu kerangka analisis manajemen pendidikan Islam. Penelitian ini tidak hanya menjelaskan bagaimana fungsi-fungsi manajemen kiai diterapkan dalam proses pembinaan santri, tetapi juga menunjukkan bagaimana praktik tersebut berkontribusi terhadap terbentuknya *soft skill* yang tetap memberikan manfaat setelah santri kembali ke masyarakat.

Keunikan penelitian ini terletak pada pengkajian praktik manajemen kiai dalam konteks sistem pengabdian santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan sebagai studi kasus, sehingga menghasilkan pemahaman yang kontekstual mengenai pengembangan *soft skill* santri dalam lingkungan pendidikan pesantren. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam, sekaligus menjadi referensi praktis bagi pengelolaan sistem pembinaan santri di lingkungan pesantren.

## **F. Definisi Istilah**

Berdasarkan judul yang dipilih peneliti, istilah-istilah tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

### **1. Manajemen Kiai**

Manajemen kiai adalah serangkaian proses yang dilakukan oleh kiai dalam merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), melaksanakan (*actuating*), dan mengawasi (*controlling*) berbagai aktivitas pembinaan santri untuk mencapai tujuan pendidikan pesantren. Dalam

penelitian ini, manajemen kiai diwujudkan melalui kebijakan, pemberian amanah, pembiasaan, pendampingan, keteladanan, dan evaluasi dalam pengembangan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

## 2. *Soft Skill* Santri

*Soft skill* santri adalah kemampuan nonteknis yang dikembangkan melalui proses pendidikan di lingkungan pesantren. Dalam penelitian ini, *soft skill* difokuskan pada tiga aspek, yaitu kemampuan beradaptasi (*adaptability*), kemampuan memecahkan masalah (*problem solving*), dan keterampilan komunikasi (*communication skill*).

## 3. Pengembangan *Soft Skill*

Pengembangan *soft skill* adalah proses pembinaan yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan oleh kiai melalui praktik manajemen pesantren untuk membentuk dan meningkatkan kemampuan beradaptasi, kemampuan memecahkan masalah, dan keterampilan komunikasi santri melalui berbagai aktivitas pendidikan serta sistem pengabdian di lingkungan Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini.

## 4. Santri

Santri adalah peserta didik yang menempuh pendidikan di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan. Dalam penelitian ini, subjek utama yang dijadikan sumber data adalah santri yang menjalankan pengabdian (*santri abdi ndalem*), karena mereka mengalami secara langsung praktik manajemen kiai dalam pengembangan *soft skill*.

## G. Sistematika Pembahasan

Penyusunan tesis dalam penelitian ini mencerminkan rangkuman menyeluruh dari konten tesis. Penataan sistematika dalam penulisan penelitian diuraikan seperti berikut:

BAB I pendahuluan meliputi: konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

BAB II kajian pustaka berisi tentang teori: memuat teori-teori yang relevan tentang manajemen kiai, pengembangan *soft skill* santri, serta kerangka berpikir penelitian.

BAB III metode penelitian berkaitan dengan pendekatan penelitian yang digunakan dalam proses penyusunan, meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data keabsahan data.

BAB IV paparan data dan temuan penelitian, pada bagian ini akan dijelaskan data dan temuan penelitian. Hal meliputi pemaparan data yang diperoleh peneliti melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Unsur-unsur tersebut menjadi bahan pendukung bagi peneliti untuk menyikapi rumusan masalah.

BAB V pembahasan dalam bab ini memaparkan tentang pembahasan yang didapatkan dari temuan penelitian. Ini memberikan tanggapan terhadap fokus penelitian yang telah disiapkan dengan menggabungkan data di lapangan dengan teori yang mendasarinya, sehingga menjadi dasar penelitian

untuk menjawab rumusan masalah yang disajikan. Tujuannya adalah untuk meneliti korelasi antara data lapangan dan teori yang digunakan oleh peneliti, memastikan diskusi yang komprehensif dan rinci.

BAB VI penutup adalah bagian bab terakhir, dalam penutup ini mencakup kesimpulan dan saran. Kesimpulan diperoleh dari ikhtisar ringkas pembahasan temuan penelitian. Sementara itu, Saran diartikulasikan memandu evaluasi, yang bertujuan untuk perbaikan bagi peneliti, peneliti lain di masa depan, dan instansi tempat penelitian dilakukan.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Manajemen dalam Pendidikan Islam

##### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan konsep fundamental dalam penyelenggaraan suatu organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Dalam konteks pendidikan, manajemen tidak hanya dipahami sebagai aktivitas administratif, tetapi sebagai proses sistematis yang mengarahkan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengelola dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan berbagai program pendidikan secara terpadu.

George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang terdiri atas empat fungsi utama, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang dilakukan untuk mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya secara efektif dan efisien.<sup>16</sup> Definisi tersebut menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang berlangsung secara berkesinambungan, di mana setiap fungsi saling berkaitan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

---

<sup>16</sup> George R. Terry, *Principles of Management* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1977), 4

Pendapat tersebut diperkuat oleh James A. F. Stoner yang menyatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan terhadap aktivitas anggota organisasi serta penggunaan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>17</sup> Definisi ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola dan mengoordinasikan seluruh potensi yang dimiliki organisasi.

Dalam konteks pendidikan, konsep manajemen yang dikemukakan oleh Terry dan Stoner tetap relevan sebagai dasar pengelolaan lembaga pendidikan. Akan tetapi, penerapannya perlu disesuaikan dengan karakteristik lembaga pendidikan, terutama lembaga pendidikan Islam yang tidak hanya berorientasi pada efektivitas organisasi, tetapi juga pada pencapaian tujuan pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai keislaman. Oleh karena itu, konsep manajemen dalam pendidikan Islam memadukan fungsi-fungsi manajemen modern dengan prinsip amanah, tanggung jawab, keteladanan, dan kemaslahatan sehingga setiap aktivitas pengelolaan memiliki dimensi administratif sekaligus moral.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Suhermanto dan Zainab menunjukkan bahwa efektivitas manajemen lembaga pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan

---

<sup>17</sup> James A.F. Stoner, *Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982), 8.

fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara konsisten. Kepemimpinan yang mampu mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen akan berdampak pada peningkatan mutu lembaga, budaya organisasi, serta kualitas peserta didik.<sup>18</sup>

Penelitian Wahyuni dan Khoiriyah juga menjelaskan bahwa pengembangan *soft skill* santri di lingkungan pesantren tidak berlangsung secara spontan, melainkan melalui proses pembinaan yang terencana, pembiasaan, keteladanan, dan pengawasan yang dilakukan secara berkelanjutan oleh kiai dan pengurus pesantren. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa fungsi-fungsi manajemen memiliki keterkaitan erat dengan proses pembentukan karakter dan *soft skill* santri.<sup>19</sup>

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu proses sistematis yang mengintegrasikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam rangka mengoptimalkan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam konteks pendidikan Islam, fungsi-fungsi tersebut dilaksanakan dengan berlandaskan nilai-nilai keislaman sehingga tidak hanya berorientasi pada efektivitas organisasi, tetapi juga pada pembentukan karakter peserta didik. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teori manajemen George R. Terry sebagai landasan utama

---

<sup>18</sup> Suhermanto dan Zainab, "Peran Kepemimpinan Kiai dalam Modernisasi Manajemen Pesantren," *Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 2 (2023).

<sup>19</sup> Wahyuni dan Khoiriyah, "Pendidikan *Soft Skill* Santri Abdi Ndalem di Pondok Pesantren," *At-Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2024).

analisis karena konsep *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC) dinilai paling relevan untuk menganalisis praktik manajemen kiai dalam pengembangan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

## **2. Manajemen dalam Perspektif Pendidikan Islam**

Manajemen pendidikan Islam merupakan suatu proses pengelolaan seluruh komponen pendidikan yang dilaksanakan secara sistematis dengan berlandaskan nilai-nilai ajaran Islam untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Konsep ini tidak hanya mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai tauhid, amanah, keadilan, musyawarah, tanggung jawab, serta akhlak mulia sebagai landasan dalam setiap aktivitas pengelolaan lembaga pendidikan. Dengan demikian, manajemen pendidikan Islam tidak hanya berorientasi pada keberhasilan organisasi, tetapi juga pada pembentukan manusia yang beriman, bertakwa, berilmu, dan berakhlak mulia sesuai dengan tujuan pendidikan Islam.<sup>20</sup>

Mujamil Qomar menjelaskan bahwa manajemen pendidikan Islam merupakan proses mengelola lembaga pendidikan Islam melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien berdasarkan nilai-nilai Islam. Menurutnya, keberhasilan lembaga pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengelola dalam

---

<sup>20</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 15.

mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen dengan prinsip-prinsip syariat sehingga seluruh aktivitas pendidikan berjalan secara terarah dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>21</sup>

Pandangan tersebut diperkuat oleh Abuddin Nata yang menyatakan bahwa manajemen pendidikan merupakan proses pendayagunaan seluruh sumber daya pendidikan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan guna mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Dalam perspektif pendidikan Islam, proses tersebut tidak hanya diarahkan pada peningkatan mutu lembaga, tetapi juga pada pembentukan karakter, moral, dan kepribadian peserta didik berdasarkan ajaran Islam.<sup>22</sup>

Ramayulis menjelaskan bahwa manajemen pendidikan Islam merupakan proses kerja sama yang melibatkan seluruh komponen pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan Islam melalui pengelolaan yang terencana, terarah, terpadu, dan berkesinambungan. Oleh karena itu, setiap unsur dalam lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab yang sama dalam mewujudkan tujuan pendidikan, meskipun dengan tugas dan fungsi yang berbeda sesuai struktur organisasi yang telah ditetapkan.<sup>23</sup>

Sementara itu, Nanang Fattah memandang manajemen pendidikan sebagai proses pendayagunaan seluruh sumber daya pendidikan melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengarahan, dan pengawasan guna meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

---

<sup>21</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, 15.

<sup>22</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2012), 21.

<sup>23</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2015), 312.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi pendidik, tetapi juga oleh efektivitas sistem pengelolaan yang diterapkan dalam organisasi pendidikan.<sup>24</sup>

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut dapat dipahami bahwa manajemen pendidikan Islam memiliki karakteristik yang membedakannya dengan manajemen pendidikan secara umum. Perbedaannya terletak pada landasan filosofis yang digunakan. Manajemen pendidikan umum lebih menekankan efektivitas organisasi, sedangkan manajemen pendidikan Islam menempatkan nilai-nilai Islam sebagai dasar dalam setiap proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Dengan demikian, seluruh aktivitas manajerial tidak hanya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian kepada Allah Swt. melalui penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas.

Dalam konteks pesantren, penerapan manajemen pendidikan Islam memiliki karakteristik yang khas karena kepemimpinan kiai menjadi pusat dalam pengambilan kebijakan sekaligus menjadi teladan bagi seluruh warga pesantren. Kiai tidak hanya menjalankan fungsi administratif sebagai pemimpin lembaga, tetapi juga berperan sebagai pendidik, pembimbing spiritual, motivator, dan pengarah seluruh aktivitas pendidikan. Oleh karena itu, implementasi manajemen pendidikan Islam di

---

<sup>24</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 12.

pesantren tidak hanya diwujudkan melalui sistem administrasi yang baik, tetapi juga melalui budaya keteladanan, pembiasaan, pemberian amanah, dan pembinaan karakter santri secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan Islam merupakan suatu proses pengelolaan seluruh komponen pendidikan melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilaksanakan berdasarkan nilai-nilai Islam guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Dalam penelitian ini, konsep manajemen pendidikan Islam menjadi landasan teoritis untuk memahami bagaimana kiai mengelola seluruh proses pembinaan santri sehingga pengembangan *soft skill* tidak hanya berlangsung melalui kegiatan pembelajaran, tetapi juga melalui budaya pesantren, keteladanan, pembiasaan, dan sistem pengabdian yang diterapkan di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

### **3. Fungsi Manajemen**

Manajemen merupakan suatu proses yang dilaksanakan melalui serangkaian fungsi yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Fungsi-fungsi tersebut menjadi pedoman bagi seorang pemimpin dalam mengelola organisasi agar seluruh sumber daya dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kajian manajemen, terdapat demikian berbagai klasifikasi mengenai fungsi-fungsi manajemen. Namun, konsep yang paling banyak digunakan sebagai landasan dalam penelitian pendidikan adalah teori George R. Terry yang

membagi fungsi manajemen ke dalam empat komponen utama, yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan atau penggerakan), dan *Controlling* (pengawasan).<sup>25</sup> Keempat fungsi tersebut merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan sehingga kegagalan dalam salah satu fungsi akan memengaruhi efektivitas fungsi lainnya.

Dalam konteks pendidikan Islam, penerapan fungsi-fungsi manajemen tidak hanya diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien, tetapi juga pada pembentukan budaya pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Oleh karena itu, setiap fungsi manajemen harus dilaksanakan berdasarkan prinsip amanah, tanggung jawab, keadilan, musyawarah, serta keteladanan sehingga seluruh aktivitas pendidikan tidak hanya menghasilkan lulusan yang kompeten secara akademik, tetapi juga memiliki karakter dan akhlak yang baik.<sup>26</sup>

#### a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan (*planning*) merupakan fungsi pertama sekaligus dasar dalam seluruh proses manajemen. George R. Terry mendefinisikan perencanaan sebagai proses menentukan tujuan yang akan dicapai serta menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan tersebut.<sup>27</sup> Perencanaan menjadi pedoman bagi organisasi dalam menentukan arah kebijakan, program kerja, penggunaan sumber daya,

---

<sup>25</sup> George R. Terry, *Principles of Management* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1977), 4.

<sup>26</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 87.

<sup>27</sup> George R. Terry, *Principles of Management*, 43.

serta strategi pelaksanaan sehingga seluruh kegiatan dapat berlangsung secara sistematis dan terarah.

Dalam perspektif Islam, pentingnya perencanaan dijelaskan dalam firman Allah Swt.:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok. Bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Hasyr [59]: 18).<sup>28</sup>

Ayat tersebut menunjukkan bahwa Islam mengajarkan pentingnya perencanaan sebagai bentuk ikhtiar dalam mempersiapkan masa depan. Dalam konteks manajemen pendidikan, perencanaan tidak hanya dimaknai sebagai penyusunan program kerja, tetapi juga sebagai upaya strategis untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas pendidikan berjalan secara sistematis dan memberikan manfaat bagi perkembangan peserta didik. Oleh karena itu, fungsi *planning* menjadi landasan awal dalam pelaksanaan manajemen kiai untuk mengembangkan *soft skill* santri.

Dalam lembaga pendidikan Islam, perencanaan tidak hanya berorientasi pada penyusunan program kerja, tetapi juga mempertimbangkan tujuan pendidikan Islam yang berlandaskan Al-Qur'an dan As-Sunnah. Oleh karena itu, setiap program pendidikan harus dirancang secara matang agar mampu mengembangkan aspek intelektual, spiritual, sosial, dan moral peserta didik secara seimbang. Perencanaan

---

<sup>28</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019)

yang baik akan memudahkan lembaga pendidikan dalam menentukan prioritas program serta mengantisipasi berbagai kendala yang mungkin terjadi selama proses pelaksanaan pendidikan.<sup>29</sup>

Dalam konteks penelitian ini, fungsi *planning* tercermin pada bagaimana kiai merancang program pembinaan santri melalui berbagai kegiatan kepesantrenan, pembiasaan, penugasan, serta sistem pengabdian yang bertujuan mengembangkan *soft skill* santri.

#### b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas, pelimpahan wewenang, serta pengoordinasian seluruh sumber daya agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Terry menjelaskan bahwa pengorganisasian dilakukan dengan mengelompokkan berbagai aktivitas yang diperlukan, menentukan hubungan kerja, serta menetapkan tanggung jawab masing-masing individu dalam organisasi.<sup>30</sup>

Prinsip pengorganisasian dalam Islam tercermin dalam firman Allah Swt:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ

"Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok. Bertakwalah kepada Allah. Sungguh,

---

<sup>29</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2015), 325.

<sup>30</sup> George R. Terry, *Principles of Management*, 102.

Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan." (QS. Al-Hasyr [59]: 18).<sup>31</sup>

Ayat tersebut menunjukkan bahwa Islam mengajarkan pentingnya perencanaan sebagai bentuk ikhtiar dalam mempersiapkan masa depan. Dalam konteks manajemen pendidikan, perencanaan tidak hanya dimaknai sebagai penyusunan program kerja, tetapi juga sebagai upaya strategis untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas pendidikan berjalan secara sistematis dan memberikan manfaat bagi perkembangan peserta didik. Oleh karena itu, fungsi *planning* menjadi landasan awal dalam pelaksanaan manajemen kiai untuk mengembangkan *soft skill* santri.

Dalam lembaga pendidikan Islam, fungsi pengorganisasian diwujudkan melalui pembagian tugas yang jelas antara pimpinan, guru, tenaga kependidikan, serta unsur-unsur lain yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan. Pengorganisasian yang baik akan menciptakan koordinasi, kerja sama, serta efektivitas pelaksanaan program pendidikan sehingga setiap individu memahami tugas dan tanggung jawabnya.

Pada lingkungan pesantren, fungsi *organizing* tampak pada pembagian tugas antara kiai, pengurus pesantren, ustaz, dan santri. Melalui pembagian tugas tersebut, setiap individu memperoleh amanah sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawabnya sehingga proses pembinaan santri berlangsung secara sistematis dan berkelanjutan.

---

<sup>31</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019)

c. *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang bertujuan menggerakkan seluruh anggota organisasi agar melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut George R. Terry, *actuating* merupakan usaha membimbing, memotivasi, dan mengarahkan seluruh anggota organisasi agar bersedia bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>32</sup>

Pelaksanaan dalam perspektif Islam tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan tugas, tetapi juga pemberian motivasi menuju kebaikan sebagaimana firman Allah Swt.:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ

"Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang mungkar. Mereka itulah orang-orang yang beruntung." (QS. Ali 'Imran [3]: 104).<sup>33</sup>

Ayat tersebut menunjukkan bahwa proses menggerakkan dan membimbing manusia menuju tujuan yang baik merupakan bagian dari ajaran Islam. Dalam konteks pesantren, fungsi *actuating* diwujudkan melalui keteladanan kiai, pembinaan, motivasi, pemberian amanah, serta pembiasaan yang secara berkelanjutan membentuk karakter dan *soft skill* santri.

Ayat tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan (*actuating*) dalam perspektif Islam tidak hanya dimaknai sebagai proses menggerakkan

---

<sup>32</sup> George R. Terry, *Principles of Management*, 313.

<sup>33</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019)

anggota organisasi untuk melaksanakan tugas, tetapi juga sebagai upaya mengarahkan, membimbing, dan memotivasi individu agar senantiasa melakukan kebaikan sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam konteks pesantren, fungsi tersebut diwujudkan melalui keteladanan kiai, pembiasaan, pemberian amanah, serta pembinaan yang berlangsung secara berkesinambungan sehingga mampu membentuk karakter dan *soft skill* santri.

Dalam lembaga pendidikan Islam, fungsi pelaksanaan tidak hanya diwujudkan melalui pemberian instruksi, tetapi juga melalui keteladanan, motivasi, pembinaan, komunikasi, dan pembiasaan. Seorang pemimpin dituntut mampu menjadi teladan sehingga mampu membangun komitmen seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Dalam konteks pesantren, fungsi *actuating* sangat erat dengan kepemimpinan kiai. Kiai tidak hanya memberikan arahan melalui kebijakan, tetapi juga melalui keteladanan dalam kehidupan sehari-hari. Proses pembinaan santri berlangsung melalui interaksi langsung, pembiasaan, pemberian amanah, kegiatan pengabdian, serta berbagai aktivitas pesantren yang secara tidak langsung membentuk kemampuan komunikasi, tanggung jawab, kerja sama, kepemimpinan, dan kemampuan memecahkan masalah sebagai bagian dari *soft skill* santri.

#### d. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi terakhir dalam proses manajemen yang bertujuan memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai

dengan rencana serta tujuan yang telah ditetapkan. George R. Terry menjelaskan bahwa pengawasan merupakan proses mengukur pelaksanaan kegiatan, membandingkannya dengan standar yang telah ditentukan, kemudian melakukan tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan.<sup>34</sup>

Pengawasan dalam Islam memiliki makna yang lebih luas daripada sekadar evaluasi administratif. Allah Swt. berfirman:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

“Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin”. (QS. At-Taubah [9]: 105).

Ayat tersebut menegaskan bahwa setiap aktivitas manusia berada dalam pengawasan Allah Swt. Nilai tersebut menjadi landasan moral dalam pelaksanaan fungsi *controlling*, yaitu memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai dengan tujuan, aturan, serta nilai-nilai Islam. Dalam lingkungan pesantren, pengawasan tidak hanya dilakukan melalui evaluasi program, tetapi juga melalui pembinaan akhlak, nasihat, keteladanan, dan pendampingan yang dilakukan secara berkelanjutan oleh kiai.

Dalam lembaga pendidikan Islam, pengawasan tidak hanya dilakukan melalui evaluasi administratif, tetapi juga melalui pembinaan, pengarahan, nasihat, dan evaluasi terhadap perkembangan peserta didik. Dengan demikian, pengawasan berfungsi sebagai sarana untuk menjaga

---

<sup>34</sup> George R. Terry, *Principles of Management*, 313.

mutu pendidikan sekaligus memperbaiki berbagai kekurangan yang muncul selama proses penyelenggaraan pendidikan.

Dalam lingkungan pesantren, fungsi *controlling* dilakukan secara berkesinambungan oleh kiai melalui pengamatan langsung, evaluasi kegiatan, pemberian nasihat, serta pembinaan terhadap santri. Pengawasan tersebut tidak hanya bertujuan menjaga kedisiplinan santri, tetapi juga memastikan bahwa proses pembinaan karakter dan pengembangan *soft skill* berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan pesantren.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa fungsi manajemen menurut George R. Terry yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* merupakan suatu sistem yang saling berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, keempat fungsi tersebut dijadikan sebagai pisau analisis utama untuk mengkaji bagaimana kiai merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi proses pengembangan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan. Dengan menggunakan kerangka POAC, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai implementasi manajemen kiai dalam membentuk kemampuan adaptasi, komunikasi, dan pemecahan masalah santri melalui sistem pendidikan pesantren

## **B. Manajemen Kiai dalam Pengembangan Soft Skill**

### **1. Konsep Kiai**

Kiai merupakan figur sentral dalam sistem pendidikan pesantren yang memiliki kedudukan strategis sebagai pemimpin, pendidik, pembimbing, sekaligus pengasuh santri. Keberadaan kiai tidak hanya dipahami sebagai seseorang yang memiliki kedalaman ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*), tetapi juga sebagai tokoh yang memiliki otoritas dalam menentukan arah kebijakan, budaya, dan perkembangan pesantren. Oleh karena itu, eksistensi suatu pesantren pada umumnya sangat dipengaruhi oleh kapasitas keilmuan, integritas moral, keteladanan, serta kemampuan kepemimpinan kiai dalam mengelola seluruh aktivitas pendidikan.<sup>35</sup>

Menurut Zamakhsyari Dhofier, kiai merupakan unsur yang paling esensial dalam tradisi pesantren. Kiai tidak hanya berperan sebagai pengajar kitab-kitab klasik (*kitab kuning*), tetapi juga sebagai pemimpin yang menentukan keberlangsungan sistem pendidikan pesantren. Kedudukan tersebut menjadikan kiai sebagai pusat otoritas keilmuan sekaligus figur yang dihormati oleh santri maupun masyarakat karena keluasan ilmu, ketakwaan, dan keteladanannya.<sup>36</sup>

Pendapat tersebut diperkuat oleh Mastuhu yang menyatakan bahwa kiai merupakan pemimpin pendidikan Islam yang bertanggung jawab terhadap proses pembinaan intelektual, spiritual, moral, dan sosial santri. Dalam sistem pendidikan pesantren, hubungan antara kiai dan santri tidak hanya berlangsung dalam proses pembelajaran formal, tetapi juga melalui

---

<sup>35</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011), 93.

<sup>36</sup> Ibid., 93–95.

keteladanan, pembiasaan, pembinaan akhlak, serta interaksi yang berlangsung secara terus-menerus dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, pendidikan di pesantren lebih menekankan proses internalisasi nilai daripada sekadar transfer ilmu pengetahuan.<sup>37</sup>

Sementara itu, Mujamil Qomar menjelaskan bahwa kiai merupakan pemimpin utama dalam lembaga pendidikan pesantren yang memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan visi, mengelola organisasi, membina sumber daya manusia, serta menjaga keberlangsungan sistem pendidikan Islam. Dengan demikian, peran kiai tidak hanya terbatas sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai pemimpin pendidikan yang memiliki kemampuan manajerial dalam mengelola seluruh komponen pesantren secara efektif dan efisien.<sup>38</sup>

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan merupakan amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Allah Swt. berfirman dalam Q.S. As-Sajdah [32]: 24:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

"Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan mereka meyakini ayat-ayat Kami."<sup>39</sup>

Ayat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam Islam merupakan amanah yang dilandasi oleh keimanan, kesabaran, serta

---

<sup>37</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 58.

<sup>38</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005), 28.

<sup>39</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), Q.S. As-Sajdah [32]: 24.

kemampuan memberikan petunjuk kepada orang lain. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut memiliki kompetensi, tetapi juga integritas moral dan spiritual sehingga mampu menjadi teladan bagi orang-orang yang dipimpinnya. Dalam konteks pesantren, nilai tersebut tercermin pada sosok kiai yang menjadi pusat pembinaan keilmuan, akhlak, dan karakter santri melalui keteladanan serta bimbingan yang dilakukan secara berkesinambungan.

Selain itu, Rasulullah saw. juga menegaskan bahwa setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas amanah yang diembannya sebagaimana sabdanya:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya." (HR. al-Bukhari dan Muslim).<sup>40</sup>

Hadis tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan amanah yang mengandung tanggung jawab moral dan spiritual. Dalam konteks pesantren, kiai bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan, pembinaan karakter, serta perkembangan kepribadian santri. Oleh karena itu, setiap kebijakan dan keputusan yang diambil harus berorientasi pada kemaslahatan serta pencapaian tujuan pendidikan Islam.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa kiai merupakan pemimpin utama dalam sistem pendidikan pesantren yang

---

<sup>40</sup> Muhammad bin Ismail al-Bukhari, *Sahih al-Bukhari*, Kitab al-Ahkam, Bab *Qaul al-Imam li Ashabihi*, no. hadis 7138; Muslim bin al-Hajjaj, *Sahih Muslim*, Kitab al-Imarah, no. hadis 1829.

memiliki fungsi sebagai pendidik, pembimbing spiritual, pengambil kebijakan, serta teladan bagi santri. Kepemimpinan kiai tidak hanya didasarkan pada kharisma dan kedalaman ilmu agama, tetapi juga pada kemampuan mengelola seluruh komponen pendidikan secara efektif. Dalam penelitian ini, konsep kiai dipahami sebagai dasar untuk menganalisis bagaimana kiai menjalankan fungsi manajemen dalam mengembangkan *soft skill* santri melalui sistem pendidikan di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

## **2. Kiai sebagai manajer Pendidikan islam**

Kiai merupakan figur sentral dalam penyelenggaraan pendidikan pesantren yang tidak hanya berperan sebagai pemimpin spiritual dan pendidik, tetapi juga sebagai manajer pendidikan. Sebagai manajer, kiai memiliki tanggung jawab untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki pesantren agar tujuan pendidikan Islam dapat tercapai secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Peran tersebut mencakup penyusunan kebijakan, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan budaya organisasi, pengambilan keputusan, serta pengawasan terhadap pelaksanaan seluruh program pendidikan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu pesantren tidak hanya ditentukan oleh kharisma seorang kiai, tetapi juga oleh kemampuan manajerialnya dalam mengelola lembaga Pendidikan.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005), 28

Menurut Mujamil Qomar, perkembangan pesantren menuntut kiai tidak hanya memiliki kapasitas keilmuan dan spiritual, tetapi juga kemampuan manajerial dalam mengelola lembaga pendidikan Islam. Kiai dituntut mampu merencanakan program, mengorganisasi sumber daya, menggerakkan seluruh unsur pesantren, serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pendidikan sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara optimal. Dengan demikian, kepemimpinan kiai tidak lagi hanya bersifat karismatik, tetapi juga mencerminkan kepemimpinan yang profesional dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Zamakhsyari Dhofier yang menjelaskan bahwa kiai merupakan pemegang otoritas tertinggi dalam sistem pendidikan pesantren. Seluruh kebijakan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan, pembinaan santri, pengembangan kurikulum, maupun pembentukan budaya pesantren berada di bawah arahan dan tanggung jawab kiai. Posisi tersebut menjadikan kiai sebagai pusat pengambilan keputusan sekaligus penggerak utama dalam menjaga keberlangsungan dan perkembangan lembaga pendidikan pesantren.<sup>42</sup>

Sejalan dengan pendapat tersebut, Ramayulis menyatakan bahwa pemimpin pendidikan Islam memiliki tanggung jawab untuk mengelola seluruh komponen pendidikan melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Pengelolaan tersebut meliputi perencanaan program, pengorganisasian sumber daya,

---

<sup>42</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011), 93

pelaksanaan kegiatan pendidikan, serta pengawasan terhadap seluruh proses pembelajaran sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.<sup>43</sup>

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan merupakan amanah yang harus dijalankan secara profesional dan penuh tanggung jawab. Allah Swt. berfirman:

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

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaklah kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (Q.S. An-Nisā' [4]: 58).<sup>44</sup>

Ayat tersebut menegaskan bahwa setiap bentuk kepemimpinan merupakan amanah yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, kejujuran, dan keadilan. Dalam konteks pesantren, amanah tersebut diwujudkan melalui kemampuan kiai dalam mengelola seluruh komponen pendidikan secara profesional, mengambil keputusan yang bijaksana, serta memastikan bahwa setiap program pendidikan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, keberhasilan manajemen pesantren tidak hanya diukur dari aspek administratif, tetapi juga dari terwujudnya nilai-nilai keadilan, tanggung jawab, dan kemaslahatan dalam setiap kebijakan yang diambil.

---

<sup>43</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, 214.

<sup>44</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), Q.S. An-Nisā' [4]: 58.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa kiai merupakan manajer pendidikan yang memiliki tanggung jawab dalam mengelola seluruh proses pendidikan pesantren melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Dalam penelitian ini, konsep kiai sebagai manajer menjadi dasar untuk menganalisis implementasi fungsi *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC) dalam pengembangan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

### **3. Implementasi Fungsi Manajemen Kiai dalam Pengembangan Soft Skill Santri**

Manajemen kiai dalam pengembangan *soft skill* santri merupakan proses pengelolaan pendidikan yang dilakukan secara sistematis melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen. Dalam konteks pesantren, kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin spiritual, tetapi juga sebagai manajer pendidikan yang bertanggung jawab terhadap seluruh proses pembinaan santri. Oleh karena itu, keberhasilan pengembangan *soft skill* santri tidak terlepas dari kemampuan kiai dalam merencanakan program, mengorganisasikan sumber daya, menggerakkan seluruh unsur pesantren, serta melakukan pengawasan terhadap proses pendidikan secara berkelanjutan.<sup>45</sup>

George R. Terry menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang terdiri atas empat fungsi utama, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan/penggerakan), dan *controlling* (pengawasan). Keempat fungsi tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu siklus manajemen yang bertujuan untuk mencapai

---

<sup>45</sup> George R. Terry, *Principles of Management* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1977), 4.

tujuan organisasi secara efektif dan efisien.<sup>46</sup> Dalam konteks pendidikan pesantren, fungsi-fungsi tersebut menjadi landasan bagi kiai dalam mengelola seluruh aktivitas pendidikan, termasuk proses pembinaan karakter dan pengembangan *soft skill* santri.

Implementasi fungsi *planning* dilakukan melalui penyusunan visi, tujuan, serta berbagai program pembinaan santri yang disesuaikan dengan nilai-nilai pesantren. Perencanaan tersebut tidak hanya berorientasi pada penguasaan ilmu keagamaan, tetapi juga diarahkan pada pembentukan karakter, kepemimpinan, tanggung jawab, kemampuan berkomunikasi, kerja sama, dan kemampuan beradaptasi sebagai bagian dari *soft skill* yang dibutuhkan santri dalam kehidupan bermasyarakat.<sup>47</sup>

Selanjutnya, fungsi *organizing* diwujudkan melalui pembagian tugas, pendelegasian wewenang, serta pengelompokan kegiatan santri sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab masing-masing. Dalam sistem pendidikan pesantren, proses tersebut tampak melalui pembentukan struktur kepengurusan santri, pembagian tugas dalam kegiatan pengabdian, maupun pelaksanaan berbagai program kepesantrenan. Melalui proses pengorganisasian tersebut, santri memperoleh pengalaman belajar yang mampu menumbuhkan kemampuan bekerja sama, kepemimpinan, komunikasi, dan tanggung jawab.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> James A. F. Stoner, *Management*, 6th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982), 8.

<sup>47</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2011), 93.

<sup>48</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 58.

Fungsi *actuating* merupakan proses menggerakkan seluruh komponen pesantren agar mampu melaksanakan program pendidikan secara optimal. Dalam praktiknya, kiai menjalankan fungsi ini melalui keteladanan (*uswah hasanah*), pemberian motivasi, pembiasaan, pengarahan, serta pendampingan kepada santri. Pola pembinaan tersebut memungkinkan terjadinya internalisasi nilai-nilai keislaman sehingga *soft skill* santri berkembang secara alami melalui pengalaman belajar dan kehidupan sehari-hari di lingkungan pesantren.<sup>49</sup>

Adapun fungsi *controlling* dilakukan melalui proses pemantauan, pembinaan, evaluasi, serta pemberian umpan balik terhadap perkembangan santri. Pengawasan tidak hanya dilakukan untuk memastikan ketercapaian program pendidikan, tetapi juga untuk mengetahui perkembangan sikap, karakter, dan kemampuan sosial santri. Dengan demikian, proses evaluasi menjadi dasar bagi kiai dalam melakukan perbaikan program pembinaan sehingga pengembangan *soft skill* santri dapat berlangsung secara berkesinambungan.<sup>50</sup>

Dalam perspektif Islam, pengelolaan pendidikan harus dilaksanakan secara terencana, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kemaslahatan. Allah Swt. berfirman:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

---

<sup>49</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, 214.

<sup>50</sup> George R. Terry, *Principles of Management*, 17.

“Dan katakanlah, 'Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu pula Rasul-Nya dan orang-orang mukmin.'” (Q.S. At-Taubah [9]: 105).<sup>51</sup>

Ayat tersebut menegaskan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan manusia akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah Swt. Oleh karena itu, implementasi fungsi manajemen dalam pendidikan pesantren tidak hanya bertujuan mencapai efektivitas organisasi, tetapi juga menjadi bentuk pelaksanaan amanah yang harus dijalankan secara profesional, jujur, dan penuh tanggung jawab. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan bagi kiai dalam membina santri sehingga tidak hanya memiliki kompetensi keilmuan, tetapi juga karakter dan *soft skill* yang sesuai dengan ajaran Islam.

Berdasarkan uraian tersebut, implementasi fungsi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC) merupakan landasan konseptual dalam penelitian ini untuk menganalisis bagaimana kiai mengelola proses pengembangan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan. Keempat fungsi tersebut selanjutnya digunakan sebagai pisau analisis dalam mengkaji data penelitian yang disajikan pada Bab IV.

## **C. Pengembangan Soft Skill Santri**

### **1. Konsep Pengembangan**

Pengembangan merupakan suatu proses yang dilakukan secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas

---

<sup>51</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), Q.S. At-Taubah [9]: 105.

individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pendidikan, pengembangan tidak hanya dipahami sebagai upaya meningkatkan aspek pengetahuan (*knowledge*), tetapi juga mencakup pembentukan sikap (*attitude*), keterampilan (*skills*), nilai, serta kepribadian peserta didik secara menyeluruh. Oleh karena itu, pengembangan menjadi salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan pendidikan karena berorientasi pada optimalisasi seluruh potensi peserta didik agar mampu beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kehidupan sosial.<sup>52</sup>

Menurut Ramayulis, pengembangan dalam pendidikan Islam merupakan proses pembinaan seluruh potensi peserta didik yang dilakukan secara sadar, terencana, dan berkesinambungan agar berkembang sesuai dengan fitrah yang telah dianugerahkan Allah Swt. Proses tersebut mencakup pengembangan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik sehingga mampu membentuk manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berilmu, serta memiliki kemampuan untuk menjalankan fungsi sebagai hamba Allah dan khalifah di muka bumi.<sup>53</sup> Pendapat tersebut menunjukkan bahwa pengembangan dalam pendidikan Islam tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga diarahkan pada pembentukan karakter dan kepribadian peserta didik.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Abuddin Nata menjelaskan bahwa tujuan pendidikan Islam adalah mengembangkan seluruh potensi

---

<sup>52</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2015), 311–313.

<sup>53</sup> Ibid., 312–313.

manusia secara seimbang, baik potensi jasmani, akal, maupun ruhani. Pengembangan tersebut bertujuan membentuk pribadi muslim yang memiliki kecerdasan intelektual, spiritual, emosional, dan sosial sehingga mampu memberikan manfaat bagi dirinya maupun masyarakat. Dengan demikian, pengembangan dalam pendidikan Islam harus dilakukan secara komprehensif melalui proses pendidikan yang berkesinambungan dan berlandaskan nilai-nilai islam.<sup>54</sup>

Dalam perkembangan kajian pendidikan, konsep pengembangan juga menekankan pentingnya pembentukan kompetensi peserta didik secara holistik. Wahyuni dan Khoiriyah menjelaskan bahwa proses pengembangan santri di pesantren tidak hanya diarahkan pada penguasaan ilmu agama, tetapi juga pada pembentukan *soft skill* melalui kegiatan pembiasaan, pengabdian (*khidmah*), kedisiplinan, dan keterlibatan aktif dalam berbagai aktivitas pesantren. Proses tersebut memberikan pengalaman belajar yang mampu membentuk karakter, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, serta kepemimpinan santri.<sup>55</sup>

Temuan tersebut diperkuat oleh Ahmad Hanik dkk. yang menyatakan bahwa pengembangan peserta didik berbasis pesantren memerlukan manajemen pendidikan yang terencana melalui pembiasaan, keteladanan, budaya organisasi, dan pemberian tanggung jawab kepada peserta didik. Model tersebut terbukti mampu meningkatkan kompetensi

---

<sup>54</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2013), 21–24.

<sup>55</sup> Wahyuni dan Khoiriyah, “Pendidikan Soft Skill Santri Abdi Ndalem di Pondok Pesantren,” *At-Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2025), 5-10.

interpersonal maupun intrapersonal sehingga peserta didik memiliki kesiapan menghadapi tantangan kehidupan dan dunia kerja tanpa meninggalkan nilai-nilai keislaman.<sup>56</sup>

Dalam perspektif Islam, pengembangan diri merupakan bagian dari ikhtiar manusia untuk melakukan perubahan menuju keadaan yang lebih baik. Allah Swt. berfirman:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.” (Q.S. Ar-Ra'd [13]: 11).<sup>57</sup>

Ayat tersebut menegaskan bahwa perubahan dan pengembangan merupakan proses yang memerlukan usaha, kesadaran, dan komitmen dari setiap individu. Dalam konteks pendidikan pesantren, pengembangan santri dilakukan secara bertahap melalui proses pembelajaran, keteladanan kiai, pembiasaan, pemberian amanah, serta kegiatan pengabdian yang berlangsung secara terus-menerus. Melalui proses tersebut, santri tidak hanya memperoleh penguasaan ilmu keislaman, tetapi juga berkembang menjadi pribadi yang memiliki karakter, tanggung jawab, kemampuan sosial, dan berbagai *soft skill* yang dibutuhkan dalam kehidupan bermasyarakat.

---

<sup>56</sup> Ahmad Hanik, Maman Rachman, Samsudi, dan Rasdi Ekosiswoyo, “Developing a Pesantren-Based Soft Skill Education Management Model for Vocational School,” *The Journal of Educational Development* 7, no. 1 (2019): 16–23.

<sup>57</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), Q.S. Ar-Ra'd [13]: 11.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa pengembangan merupakan proses pembinaan yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan untuk mengoptimalkan seluruh potensi peserta didik. Dalam penelitian ini, pengembangan dimaknai sebagai proses pembinaan yang dilakukan oleh kiai melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam membentuk dan meningkatkan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

## 2. Konsep Soft Skill

Perkembangan dunia pendidikan pada era globalisasi menuntut peserta didik tidak hanya memiliki kemampuan akademik (*hard skill*), tetapi juga kemampuan nonteknis (*soft skill*) yang menjadi penunjang keberhasilan dalam kehidupan sosial maupun dunia kerja. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan seseorang tidak hanya ditentukan oleh penguasaan ilmu pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga oleh kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, memimpin, beradaptasi, berpikir kritis, dan memecahkan masalah. Oleh karena itu, lembaga pendidikan, termasuk pesantren, memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan *soft skill* peserta didik secara terpadu melalui proses pendidikan yang berkesinambungan.<sup>58</sup>

Menurut Spencer dan Spencer, *soft skill* merupakan karakteristik dasar yang dimiliki seseorang (*underlying characteristics*) yang berhubungan dengan motif, sifat, konsep diri, nilai, pengetahuan, dan

---

<sup>58</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2015), 315–317.

keterampilan yang berpengaruh terhadap efektivitas maupun keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, *soft skill* tidak hanya berkaitan dengan kemampuan berinteraksi dengan orang lain, tetapi juga mencerminkan kualitas kepribadian yang memengaruhi cara seseorang berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menghadapi berbagai situasi.<sup>59</sup>

Robbins dan Judge menjelaskan bahwa *soft skill* berkaitan erat dengan kemampuan interpersonal dan perilaku individu dalam organisasi, seperti kemampuan berkomunikasi, bekerja sama dalam tim, kepemimpinan, kemampuan beradaptasi, pengendalian diri, serta kemampuan menyelesaikan konflik. Kemampuan tersebut menjadi faktor penting dalam membangun hubungan sosial yang efektif dan mendukung keberhasilan individu dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>60</sup>

Dalam perspektif pendidikan Islam, *soft skill* tidak dapat dipisahkan dari pembentukan akhlak dan karakter peserta didik. Pendidikan Islam tidak hanya bertujuan menghasilkan individu yang memiliki kecerdasan intelektual, tetapi juga membentuk pribadi yang beriman, berakhlak mulia, bertanggung jawab, amanah, mampu bekerja sama, dan memberikan manfaat bagi masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan *soft skill* menjadi bagian integral dari proses pendidikan Islam yang diwujudkan melalui keteladanan, pembiasaan, kedisiplinan,

---

<sup>59</sup> Lyle M. Spencer Jr. dan Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1993), 9–11.

<sup>60</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2013), 34–38.

musyawarah, dan berbagai aktivitas pendidikan yang berlangsung di lingkungan pesantren.<sup>61</sup>

Temuan tersebut diperkuat oleh Ahmad Hanik dkk. yang menjelaskan bahwa pengembangan *soft skill* berbasis pesantren memerlukan manajemen pendidikan yang terencana melalui pembiasaan, keteladanan, budaya organisasi, dan pemberian tanggung jawab kepada peserta didik. Model tersebut mampu membentuk karakter serta meningkatkan kemampuan sosial peserta didik sehingga mereka memiliki kesiapan menghadapi tantangan kehidupan tanpa meninggalkan nilai-nilai keislaman.<sup>62</sup>

Dalam Islam, pentingnya memiliki kemampuan bekerja sama, berkomunikasi, dan membangun hubungan sosial ditegaskan dalam firman Allah Swt.:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan.” (Q.S. Al-Mā'idah [5]: 2).<sup>63</sup>

Ayat tersebut mengandung nilai-nilai kerja sama, tanggung jawab,

dan kepedulian sosial yang merupakan bagian penting dari *soft skill*.

Dalam kehidupan pesantren, nilai-nilai tersebut diwujudkan melalui

budaya gotong royong, musyawarah, pengabdian, serta interaksi sosial

---

<sup>61</sup> Abuddin Nata, *Pendidikan Islam dalam Perspektif Modern* (Jakarta: Kencana), hlm. 22.

<sup>62</sup> Ahmad Hanik, Maman Rachman, Samsudi, dan Rasdi Ekosiswoyo, “Developing a Pesantren-Based Soft Skill Education Management Model for Vocational School,” *The Journal of Educational Development* 7, no. 1 (2019): 16–23.

<sup>63</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), Q.S. Al-Mā'idah [5]: 2.

yang berlangsung setiap hari sehingga membentuk karakter santri secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa *soft skill* merupakan seperangkat kemampuan nonteknis yang berkaitan dengan aspek intrapersonal dan interpersonal seseorang yang berkembang melalui proses pendidikan, pengalaman, pembiasaan, dan lingkungan sosial. Dalam penelitian ini, *soft skill* difokuskan pada tiga indikator utama, yaitu kemampuan beradaptasi (*adaptability*), kemampuan memecahkan masalah (*problem solving*), dan kemampuan berkomunikasi (*communication skill*), karena ketiga aspek tersebut menjadi fokus pengembangan santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

### **3. Indikator Soft Skill**

#### **a. *Adaptability* (Kemampuan Beradaptasi)**

Kemampuan beradaptasi (*adaptability*) merupakan salah satu indikator *soft skill* yang menunjukkan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi, lingkungan, maupun tuntutan pekerjaan tanpa kehilangan efektivitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kemampuan ini menjadi salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki peserta didik karena perkembangan zaman menuntut individu mampu menghadapi perubahan secara cepat, tepat, dan bijaksana.

Menurut Spencer dan Spencer, *adaptability* merupakan karakteristik individu yang tercermin dalam kemampuan menyesuaikan

perilaku, cara berpikir, maupun strategi kerja sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan. Individu yang memiliki kemampuan beradaptasi mampu menerima perubahan sebagai bagian dari proses pengembangan diri serta tetap mampu menunjukkan kinerja yang baik dalam situasi yang berbeda-beda.<sup>64</sup>

Pendapat tersebut diperkuat oleh Robbins dan Judge yang menyatakan bahwa kemampuan beradaptasi merupakan bagian dari perilaku organisasi yang berkaitan dengan fleksibilitas individu dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja maupun sosial. Individu yang adaptif cenderung lebih mudah bekerja sama, mampu mengelola perubahan, serta memiliki kesiapan dalam menghadapi tantangan baru tanpa menimbulkan konflik yang berkepanjangan.<sup>65</sup>

Dalam perspektif pendidikan Islam, kemampuan beradaptasi tidak dimaknai sebagai mengikuti perubahan secara bebas, melainkan kemampuan menyesuaikan diri terhadap lingkungan dengan tetap berpegang teguh pada nilai-nilai syariat Islam. Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam membentuk kemampuan tersebut melalui proses pembiasaan, kedisiplinan, keteladanan kiai, serta pemberian tanggung jawab kepada santri dalam berbagai aktivitas kepesantrenan. Melalui proses tersebut, santri belajar memahami lingkungan baru, berinteraksi

---

<sup>64</sup> Lyle M. Spencer Jr. dan Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1993), 9–11.

<sup>65</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2013), 34–38.

dengan berbagai karakter individu, serta menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan secara bertanggung jawab.

Temuan tersebut didukung oleh penelitian Ahmad Hanik dkk. yang menjelaskan bahwa lingkungan pendidikan berbasis pesantren menjadi media yang efektif dalam membentuk kemampuan adaptasi peserta didik melalui pembiasaan hidup sederhana, kerja sama, tanggung jawab, dan keterlibatan aktif dalam kegiatan pendidikan. Proses tersebut tidak hanya meningkatkan kemampuan sosial peserta didik, tetapi juga membentuk kesiapan menghadapi perubahan di lingkungan masyarakat maupun dunia kerja.<sup>66</sup>

Kemampuan beradaptasi juga memiliki landasan yang kuat dalam ajaran Islam. Allah Swt. berfirman:

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٩٤﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.” (Q.S. Al-Insyirah [94]: 5–6).<sup>67</sup>

Ayat tersebut mengajarkan bahwa setiap perubahan dan kesulitan selalu disertai dengan kemudahan apabila dihadapi dengan kesabaran, ikhtiar, dan keyakinan kepada Allah Swt. Nilai tersebut menjadi dasar pembentukan kemampuan beradaptasi dalam pendidikan Islam, yaitu kemampuan menghadapi perubahan dengan tetap menjaga keimanan, akhlak, dan tanggung jawab.

---

<sup>66</sup> Ahmad Hanik, Maman Rachman, Samsudi, dan Rasdi Ekosiswoyo, “Developing a Pesantren-Based Soft Skill Education Management Model for Vocational School,” *The Journal of Educational Development* 7, no. 1 (2019): 16–23.

<sup>67</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), Q.S. Al-Insyirah [94]: 5–6.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa *adaptability* merupakan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, tugas, maupun kondisi sosial tanpa meninggalkan nilai-nilai yang diyakininya. Dalam penelitian ini, kemampuan beradaptasi diwujudkan melalui kesiapan santri menyesuaikan diri terhadap budaya pesantren, menjalankan amanah yang diberikan oleh kiai, bekerja sama dengan sesama santri, serta menghadapi berbagai perubahan yang terjadi selama proses pendidikan di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan

b. *Problem Solving* (Kemampuan Memcahkan Masalah)

Kemampuan memecahkan masalah (*problem solving*) merupakan salah satu indikator *soft skill* yang menunjukkan kemampuan individu dalam mengidentifikasi, menganalisis, serta menentukan solusi yang tepat terhadap permasalahan yang dihadapi. Kemampuan ini menjadi kompetensi penting dalam dunia pendidikan karena peserta didik tidak hanya dituntut menguasai pengetahuan, tetapi juga mampu berpikir kritis, mengambil keputusan, serta menyelesaikan berbagai persoalan secara bijaksana. Oleh karena itu, *problem solving* menjadi salah satu keterampilan yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan melalui proses pendidikan.

Menurut Spencer dan Spencer, *problem solving* merupakan kemampuan seseorang dalam mengenali suatu permasalahan, menganalisis penyebabnya, mengevaluasi berbagai alternatif solusi, kemudian

menentukan keputusan yang paling tepat berdasarkan pertimbangan yang rasional. Kemampuan tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh kecerdasan intelektual, tetapi juga oleh pengalaman, sikap, serta kemampuan berpikir sistematis dalam menghadapi berbagai situasi.<sup>68</sup>

Robbins dan Judge menjelaskan bahwa kemampuan memecahkan masalah merupakan bagian dari kompetensi individu dalam organisasi yang berkaitan dengan kemampuan berpikir analitis, pengambilan keputusan, serta penyelesaian konflik secara efektif. Individu yang memiliki kemampuan *problem solving* mampu melihat suatu persoalan dari berbagai sudut pandang sehingga dapat menghasilkan keputusan yang tepat tanpa menimbulkan permasalahan baru.<sup>69</sup>

Dalam perspektif pendidikan Islam, kemampuan memecahkan masalah dikembangkan melalui proses pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk berpikir kritis, bermusyawarah, serta mengambil keputusan berdasarkan nilai-nilai Al-Qur'an dan Sunnah. Di lingkungan pesantren, kemampuan tersebut dibentuk melalui pembiasaan bermusyawarah, pelaksanaan tugas kepengurusan, penyelesaian persoalan kehidupan bersama, serta pelaksanaan amanah yang diberikan oleh kiai. Melalui pengalaman tersebut, santri dilatih untuk bersikap bijaksana, bertanggung jawab, serta mampu mencari solusi terhadap berbagai persoalan yang dihadapi.

---

<sup>68</sup> Lyle M. Spencer Jr. dan Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1993), hlm. 9–11.

<sup>69</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2013), hlm. 34–38.

Penelitian Ahmad Hanik dkk. juga menjelaskan bahwa penerapan manajemen pendidikan berbasis pesantren mampu membentuk kemampuan berpikir kritis dan menyelesaikan masalah melalui pemberian tanggung jawab, pembiasaan, serta pendampingan yang dilakukan oleh kiai dan pengurus pesantren. Lingkungan pesantren menjadi sarana belajar yang efektif karena santri memperoleh pengalaman langsung dalam menghadapi berbagai situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan secara tepat.<sup>70</sup>

Dalam ajaran Islam, kemampuan menyelesaikan persoalan hendaknya dilakukan melalui musyawarah dan pertimbangan yang matang. Allah Swt. berfirman:

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.” (Q.S. Ali 'Imran [3]: 159).<sup>71</sup> Ayat tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian suatu persoalan

hendaknya dilakukan melalui musyawarah, pertimbangan yang matang, dan pengambilan keputusan yang disertai sikap tawakal kepada Allah Swt. Nilai tersebut menjadi dasar dalam pembentukan kemampuan *problem solving* santri, sehingga setiap keputusan yang diambil tidak hanya

---

<sup>70</sup> Ahmad Hanik, Maman Rachman, Samsudi, dan Rasdi Ekosiswoyo, “Developing a Pesantren-Based Soft Skill Education Management Model for Vocational School,” *The Journal of Educational Development* 7, no. 1 (2019): 16–23.

<sup>71</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), Q.S. Āli 'Imrān [3]: 159.

didasarkan pada pertimbangan rasional, tetapi juga pada nilai-nilai keislaman.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa *problem solving* merupakan kemampuan individu dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan berbagai persoalan secara efektif, rasional, dan bertanggung jawab. Dalam penelitian ini, kemampuan *problem solving* diwujudkan melalui kemampuan santri dalam menyelesaikan berbagai persoalan selama menjalankan tugas pengabdian, bekerja sama dengan sesama santri, serta melaksanakan amanah yang diberikan oleh kiai di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

#### c. *Communication Skill* (Kemampuan Berkomunikasi)

Kemampuan berkomunikasi (*communication skill*) merupakan salah satu indikator *soft skill* yang sangat penting dalam kehidupan individu maupun organisasi. Komunikasi tidak hanya dipahami sebagai proses penyampaian informasi, tetapi juga sebagai kemampuan membangun hubungan yang baik, menyampaikan gagasan secara jelas, mendengarkan pendapat orang lain, serta menciptakan interaksi yang efektif dalam mencapai tujuan bersama. Dalam dunia pendidikan, kemampuan komunikasi menjadi salah satu kompetensi yang harus dimiliki peserta didik karena berpengaruh terhadap proses pembelajaran, kerja sama, kepemimpinan, dan penyelesaian berbagai persoalan sosial.

Menurut Spencer dan Spencer, *communication skill* merupakan kemampuan individu dalam menyampaikan ide, informasi, maupun

pendapat secara jelas dan efektif sehingga mudah dipahami oleh orang lain. Kemampuan tersebut mencakup komunikasi verbal maupun nonverbal yang didukung oleh sikap empati, kemampuan mendengarkan, serta kemampuan membangun hubungan interpersonal yang positif.<sup>72</sup> Dengan demikian, kemampuan komunikasi menjadi salah satu kompetensi dasar yang memengaruhi keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas maupun berinteraksi dalam lingkungan sosial.

Robbins dan Judge menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses pertukaran informasi dan pemaknaan di antara individu atau kelompok yang bertujuan menciptakan kesamaan persepsi sehingga mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif ditandai oleh adanya keterbukaan, saling memahami, kemampuan memberikan umpan balik, serta terciptanya hubungan kerja yang harmonis.<sup>73</sup> Oleh karena itu, kemampuan komunikasi menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi maupun hubungan antarindividu.

Dalam perspektif pendidikan Islam, kemampuan komunikasi merupakan bagian dari akhlak yang harus dimiliki setiap muslim. Komunikasi tidak hanya menekankan kemampuan berbicara, tetapi juga mengajarkan etika dalam menyampaikan pendapat, menghargai orang lain, bersikap santun, serta menyampaikan kebenaran dengan cara yang baik

---

<sup>72</sup> Lyle M. Spencer Jr. dan Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1993), hlm. 9–11.

<sup>73</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, 2013), hlm. 334–338.

(*qaulan ma'rufa*). Di lingkungan pesantren, kemampuan komunikasi dikembangkan melalui interaksi sehari-hari antara santri, kiai, ustaz, maupun pengurus pesantren. Berbagai aktivitas seperti musyawarah, diskusi, pembelajaran, organisasi santri, serta pelaksanaan *khidmah* menjadi sarana bagi santri untuk melatih kemampuan menyampaikan pendapat, mendengarkan, dan membangun kerja sama.

Penelitian Ahmad Hanik dkk. juga menunjukkan bahwa pengembangan *soft skill* berbasis pesantren dilakukan melalui budaya organisasi, keteladanan, pembiasaan, dan pemberian tanggung jawab kepada santri. Proses tersebut mendorong santri untuk aktif berkomunikasi, bekerja sama, serta membangun hubungan sosial yang baik sebagai bekal dalam kehidupan bermasyarakat.<sup>74</sup>

Dalam ajaran Islam, komunikasi yang baik diperintahkan agar dilakukan dengan perkataan yang benar dan tepat. Allah Swt. berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan ucapkanlah perkataan yang benar.” (Q.S. Al-Ahzab [33]: 70).<sup>75</sup>

Ayat tersebut mengajarkan bahwa komunikasi harus dilandasi oleh kejujuran, kesantunan, dan tanggung jawab. Dalam konteks pendidikan pesantren, nilai tersebut diwujudkan melalui pembiasaan berbicara dengan

---

<sup>74</sup> Ahmad Hanik, Maman Rachman, Samsudi, dan Rasdi Ekosiswoyo, “Developing a Pesantren-Based *Soft Skill* Education Management Model for Vocational School,” *The Journal of Educational Development* 7, no. 1 (2019): 16–23.

<sup>75</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), Q.S. Al-Ahzab [33]: 70.

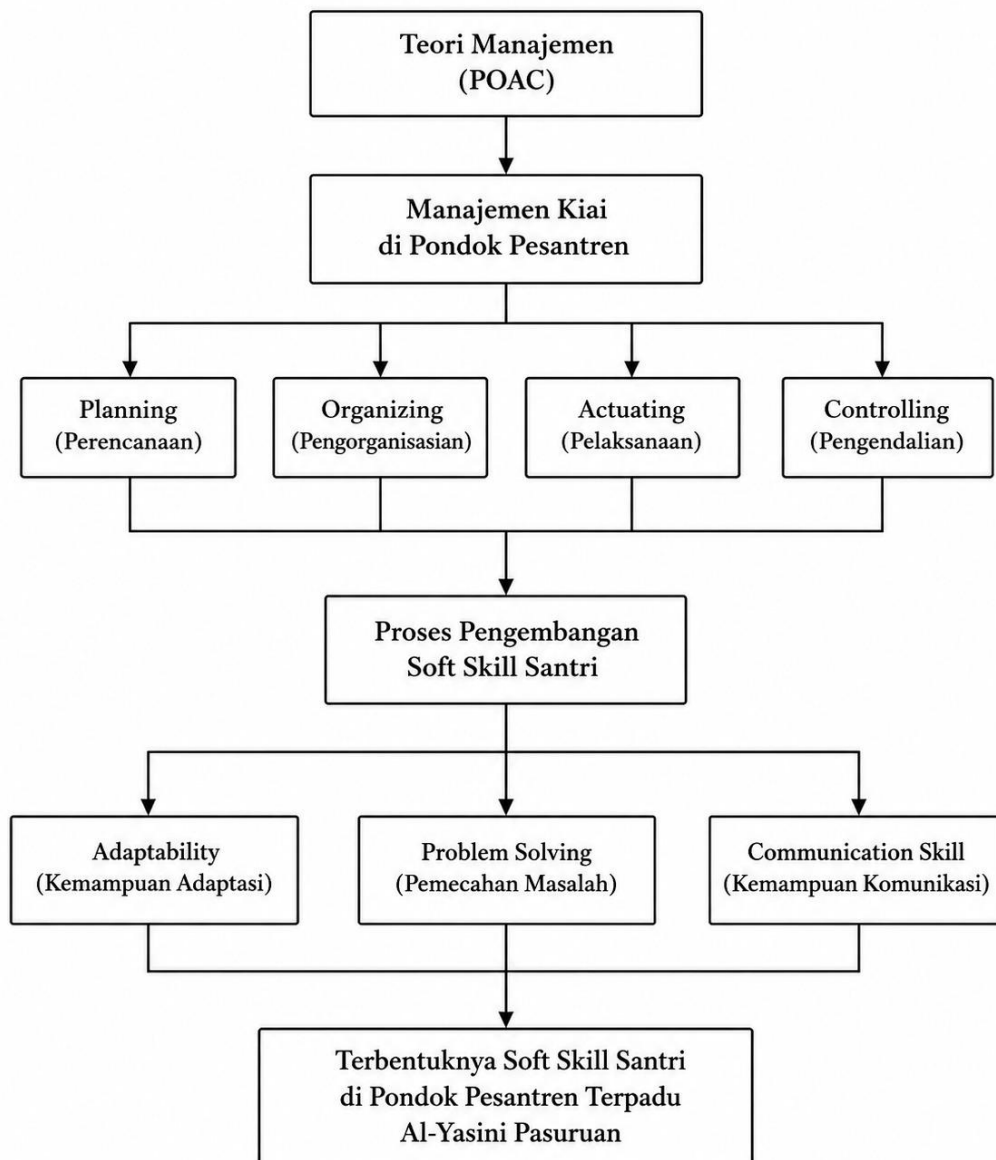
sopan, menghormati kiai dan guru, menjaga adab dalam berdialog, serta membangun hubungan yang harmonis antarsantri. Dengan demikian, kemampuan komunikasi tidak hanya dipahami sebagai keterampilan berbicara, tetapi juga sebagai implementasi akhlak Islami dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa *communication skill* merupakan kemampuan individu dalam menyampaikan informasi, membangun hubungan interpersonal, serta berinteraksi secara efektif dengan orang lain melalui komunikasi yang santun, terbuka, dan bertanggung jawab. Dalam penelitian ini, kemampuan komunikasi diwujudkan melalui interaksi santri dengan kiai, pengurus, sesama santri, maupun masyarakat selama menjalankan kegiatan pendidikan dan pengabdian di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

Berdasarkan uraian mengenai konsep pengembangan, konsep *soft skill*, serta indikator *soft skill* yang meliputi kemampuan beradaptasi (*adaptability*), kemampuan memecahkan masalah (*problem solving*), dan kemampuan berkomunikasi (*communication skill*), dapat dipahami bahwa pengembangan *soft skill* merupakan proses pembinaan yang dilakukan secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan melalui berbagai aktivitas pendidikan. Dalam konteks pesantren, proses tersebut tidak hanya dilaksanakan melalui pembelajaran formal, tetapi juga melalui keteladanan kiai, pembiasaan, pemberian amanah, serta kegiatan pengabdian (*khidmah*) yang menjadi ciri khas pendidikan pesantren. Oleh karena itu, ketiga

indikator *soft skill* tersebut menjadi fokus dalam penelitian ini untuk menganalisis bagaimana manajemen kiai berperan dalam mengembangkan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan.

#### E. Kerangka Berpikir



2.1 Diagram Kerangka Berpikir Penelitian

Kerangka berpikir dalam penelitian ini disusun berdasarkan keterkaitan antara konsep manajemen kiai dengan pengembangan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan. Kiai sebagai pemimpin sekaligus pengelola pendidikan memiliki peran strategis dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi seluruh proses pembinaan santri. Keempat fungsi manajemen tersebut menjadi landasan dalam mengarahkan berbagai program dan aktivitas kepesantrenan yang bertujuan membentuk karakter serta mengembangkan kemampuan nonteknis santri.

Implementasi manajemen kiai diwujudkan melalui berbagai bentuk pembinaan, seperti keteladanan, pembiasaan, pemberian amanah sesuai potensi santri, kegiatan *khidmah*, pendampingan, serta evaluasi secara berkelanjutan. Proses pembinaan tersebut menjadi media internalisasi nilai-nilai kepesantrenan yang tidak hanya menanamkan pengetahuan keagamaan, tetapi juga membentuk sikap, perilaku, dan karakter santri dalam kehidupan sehari-hari.

Melalui proses pembinaan tersebut diharapkan berkembang tiga indikator utama *soft skill*, yaitu kemampuan beradaptasi (*adaptability*), kemampuan memecahkan masalah (*problem solving*), dan kemampuan berkomunikasi (*communication skill*). Ketiga kemampuan tersebut dipandang sebagai kompetensi penting yang mendukung keberhasilan santri dalam menjalankan berbagai amanah, berinteraksi dengan lingkungan, serta menghadapi tantangan kehidupan di dalam maupun di luar pesantren.

Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis bagaimana manajemen kiai diimplementasikan dalam pengembangan *soft skill* santri,

bagaimana proses pengembangannya berlangsung melalui budaya kepesantrenan, serta bagaimana dampaknya terhadap terbentuknya santri yang mandiri, bertanggung jawab, disiplin, mampu bekerja sama, memiliki jiwa kepemimpinan, dan siap mengabdikan kepada masyarakat berdasarkan nilai-nilai Islam.



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena manajemen kiai dalam mengembangkan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini. Fenomena tersebut mencerminkan dinamika sosial dan pendidikan yang kompleks di lingkungan pesantren, di mana nilai-nilai spiritual, kedisiplinan, dan pengabdian menjadi bagian integral dalam pembentukan karakter santri. Oleh karena itu, peneliti berupaya menggali secara menyeluruh bagaimana manajemen kiai diterapkan, bagaimana peran kiai dan pengasuh dalam proses pembinaan, serta bagaimana pengaruhnya terhadap pengembangan *soft skill* santri abdi ndalem.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif (*qualitative research*). Pendekatan ini menekankan pada makna dan pemahaman terhadap fenomena sosial berdasarkan perspektif partisipan. Penelitian kualitatif berfokus pada interpretasi terhadap perilaku, nilai, dan pengalaman yang terjadi di lapangan. Sejalan dengan pendapat Wahidmurni, pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk ikut serta dan berinteraksi langsung dengan subjek penelitian, sehingga data yang diperoleh lebih kaya dan bermakna.<sup>76</sup>

Pendekatan ini digunakan karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu menyelidiki pengalaman batin dan sosial santri abdi ndalem, menelaah makna

---

<sup>76</sup> Wahidmurni, *Pemaparan Metode Penelitian Kualitatif*, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017), 4–5.

manajemen kiai dalam kehidupan pesantren, menjelajahi konteks sosial budaya pesantren, serta memahami bagaimana proses pembinaan soft skill berlangsung secara alami dan kontekstual.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian studi kasus (*case study research*). Menurut Robert K. Yin, studi kasus merupakan bentuk penelitian empiris yang menelaah fenomena dalam konteks kehidupan nyata ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak jelas. Desain studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu lokasi, yaitu Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini, untuk menggali dan menganalisis manajemen kiai secara mendalam dalam mengembangkan *soft skill* santri. Melalui studi kasus ini, diharapkan diperoleh pemahaman komprehensif mengenai pola manajemen, strategi pembinaan, serta dinamika interaksi sosial yang terjadi di pesantren tersebut.

## **B. Kehadiran Peneliti**

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*Key Instrument*) yang berbaur dan terjun secara langsung ke dalam lokasi penelitian sebagai bentuk hubungan langsung dengan subjek dan objek penelitian yang menjadi informan. Proses ini dimaksudkan agar peneliti secara alami merasakan dan dapat menarik kesimpulan berdasarkan realita yang ada di lokasi penelitian.<sup>77</sup> Sehingga pemahaman secara mendalam tentang prosedur pelayanan dalam pondok pesantren diperlukan oleh peneliti, selain itu adanya usaha menyakinkan bahwa keberadaan peneliti dapat membantu

---

<sup>77</sup> Wahidmurni, Pemaparan Metode Penelitian Kualitatif, 5.

mengidentifikasi kemungkinan kelemahan yang ada. Sebelum melaksanakan kegiatan penelitian, peneliti telah mengenal baik para pengurus pondok pesantren yang akan menjadi subjek penelitian. Untuk menjaga objektivitas, peneliti menerapkan reflektivitas peneliti serta melakukan triangulasi sumber dan teknik guna meminimalisasi bias sebagai insider.

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti berfungsi sebagai operator, perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis data, dan pelapor atas temuan penelitian. Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Kehadiran peneliti diketahui oleh instansi terkait atau objek penelitian yang bersangkutan (Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini), sesuai prosedur formal dan legal dengan cara meminta izin tertulis dari lembaga pendidikan peneliti (Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang).
2. Melakukan observasi langsung di lapangan bertujuan agar peneliti dapat memahami konteks penelitian dengan lebih mendalam.
3. Setelah itu, peneliti akan terlibat langsung di lapangan untuk mengumpulkan data sesuai dengan jadwal penelitian yang telah disepakati dengan informan melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara.

Berdasarkan pada rangkaian proses penelitian di atas, maka kehadiran peneliti di samping sebagai instrument utama juga menjadi factor penting dalam seluruh proses kegiatan penelitian. Karena kedalaman dan ketajaman

dalam menganalisis sebuah data tergantung pada peneliti. Proses dalam pelaksanaan penelitian ini peneliti akan hadir di lapangan sejak diizinkan untuk melakukan penelitian, yaitu dengan cara mendatangi lokasi penelitian sesuai dengan waktu yang telah terjadwal,

### **C. Latar Penelitian**

Pemilihan lokasi penelitian ini dilakukan dengan adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai (*purposif*). Dengan menerapkan purposive atau snowball sampling, peneliti dapat mengidentifikasi peristiwa-peristiwa penting, sehingga apa yang ditemukan dapat muncul dan maknanya dapat diungkapkan.<sup>78</sup>

Lokasi penelitian adalah Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini yang berlokasi di Dusun Areng-Areng, Desa Sambisirah, Kecamatan Wonorejo, Kabupaten Pasuruan. Suasana keseharian di pondok pesantren dengan label terpadu sudah termasuk dalam pondok pesantren yang melek teknologi. Sehingga pola hidup santri yang mukim sudah dilengkapi dengan berbagai fasilitas yang memadai demi mendukung mutu pendidikan yang baik serta mutu layanan pendidikan yang prima.

Pemilihan pengaturan penelitian dipertimbangkan dari segi teoritis metodologis dan aspek teknis operasional. Berdasarkan aspek teoritis metodologis, memungkinkan dalam penelitian Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini tergolong pondok pesantren yang berwawasan modern (*open minded*) terhadap inovasi pengembangan mutu layanan untuk pondok

---

<sup>78</sup> Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Makassar, CV. syakir Media Press, 2021), 79.

pesantren. Pada teknis operasional, proses pengembangan mutu layanan yang dilakukan di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini juga mengikutsertakan peneliti ke dalam prosesnya, sehingga peneliti mengetahui secara langsung laju pertumbuhannya.<sup>79</sup>

#### **D. Data dan Sumber Data Penelitian**

Data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder.

1. Sumber data primer diperoleh dari:
  - a. Kiai/pengasuh pesantren sebagai informan kunci yang memahami kebijakan dan praktik manajemen pesantren.
  - b. Santri abdi ndalem sebagai informan utama yang mengalami langsung proses pembinaan.
  - c. Pengurus pesantren sebagai informan pendukung yang terlibat dalam pelaksanaan manajemen.
  - d. Alumni sebagai informan pendukung yang terlibat langsung di masyarakat

Jumlah informan ditentukan secara purposive dan snowball, disesuaikan dengan kebutuhan data hingga mencapai kejenuhan informasi (data saturation), bukan berdasarkan jumlah tertentu.<sup>80</sup>

2. Sumber data sekunder berupa dokumen pesantren, struktur organisasi, peraturan, foto kegiatan, serta arsip lain yang relevan dengan fokus penelitian.

---

<sup>79</sup> Wahidmurni, Pemaparan Metode Penelitian Kualitatif, 7-8.

<sup>80</sup> Sugiyono, Metode Penelitian Kualitatif, Bandung: Alfabeta, 2018, 218.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang tepat menjadi tolok ukur validasi sebuah data yang diperoleh menjadi lebih objektif. Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan meliputi:

### 1. Metode Observasi

Observasi merupakan prosedur memperhatikan dan mendengarkan dengan penuh perhatian untuk memahami, mencari jawaban, dan mengumpulkan bukti-bukti yang berkaitan dengan fenomena (perilaku, peristiwa, keadaan, objek, dan simbol tertentu) selama periode waktu tertentu. Hal ini dilakukan tanpa memberikan pengaruh pada fenomena yang diamati, dan ini mencakup tugas merekam dan memotret kejadian tersebut.<sup>81</sup> Metode ini dilakukan untuk mengetahui kondisi dan situasi lingkungan tempat penelitian.

Metode ini digunakan untuk mendapatkan pemaparan deskripsi umum manajemen kiai dalam pengembangan *soft skill* santri abdi ndalem di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian hasilnya.

### 2. Metode Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data yang diharapkan langsung dari

---

<sup>81</sup> Eko Murdiyanto, “*Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi disertai contoh proposal)*”, (Yogyakarta: UPN Veteran Ygyakarta Press, 2020), 59.

sumbernya. Adapun wawancara digunakan agar mendapatkan data yang lebih mendalam dan akurat serta tepat sasaran. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini berupa teknik wawancara tidak terstruktur atau wawancara terbuka, dimana peneliti dalam melakukan proses wawancara dengan responden menggunakan instrumen pedoman wawancara yang berupa garis-garis besar pertanyaan dan wawancara yang dilakukan dengan responden bersifat terbuka, sehingga responden bebas menyampaikan apa yang ditanyakan peneliti.<sup>82</sup> Wawancara ini ditujukan kepada Majelis Pengasuh, Ketua Pondok Putri, Santri Abdi Ndalem, dan Alumni.

| No | Informan           | Tema wawancara                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Majelis Pengasuh   | a. Apa tujuan dan makna adanya santri abdi ndalem?<br>b. Nilai atau sikap apa yang diharapkan tumbuh melalui pengabdian?<br>c. Bagaimana tugas dan tanggung jawab mereka diarahkan?<br>d. Bagaimana bentuk pembimbingan selama mereka mengabdikan?<br>e. Perubahan apa yang muncul pada santri setelah mereka mengabdikan? |
| 2. | Ketua Pondok       | a. Bagaimana proses penunjukan santri abdi ndalem?<br>b. Bagaimana pembagian tanggung jawab dilakukan?<br>c. Apakah ada bentuk evaluasi jika tugas tidak berjalan dengan baik?                                                                                                                                             |
| 3. | Santri Abdi Ndalem | a. Bagaimana anda menerima arahan dalam menjalankan tugas?                                                                                                                                                                                                                                                                 |

<sup>82</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019, 186–187.

|    |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                           | b. Apakah makna pengabdian bagi anda?<br>c. Apa perubahan sikap yang anda rasakan setelah mengabdikan?<br>d. Apa yang membuat anda tetap semangat menjalankan tugas?                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3. | Alumni Santri Abdi Ndalem | a. Bagaimana peran kiai dalam membentuk karakter dan mengembangkan <i>soft skill</i> Saudara selama menjadi santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini?<br>b. Menurut Saudara, <i>soft skill</i> apa yang paling berkembang selama menjadi santri, khususnya kemampuan beradaptasi, memecahkan masalah, dan berkomunikasi?<br>c. Bagaimana manfaat <i>soft skill</i> tersebut dalam kehidupan Saudara setelah menjadi alumni? |

Tabel 3.1 Instrumen Wawancara

### 3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah suatu cara pengumpulan data yang memperoleh catatan penting yang terkait dengan masalah yang sedang diteliti, sehingga data yang diperoleh bersifat lengkap, valid, dan tidak didasarkan pada perkiraan. Validasi dari hasil penelitian juga akan meningkat jika didukung oleh foto, dokumen, berita acara, dan peraturan. Dokumentasi merupakan informasi pendukung penting untuk memperkuat data berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan.<sup>83</sup>

Dokumentasi dalam penelitian ini untuk mencatat hal-hal yang diperlukan mengumpulkan data tertulis, gambar, foto, serta

<sup>83</sup> Eko Murdiyanto, "Penelitian Kualitatif (Teori dan Aplikasi disertai contoh proposal)", 60-61.

rekaman yang terkait dengan fokus penelitian, yaitu model kepemimpinan pesantren dalam pengembangan soft skill santri abdi ndalem di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini.

## **F. Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Miles dan Huberman menyatakan bahwa kegiatan dalam analisis data kualitatif dilakukan secara berkelanjutan hingga selesai, sehingga data menjadi lengkap.<sup>84</sup> Tahapan-tahapan dalam analisis data model Miles, Huberman dan Saldana dipaparkan sebagai berikut :

### **1. Kondensasi Data**

Melibatkan pemilihan, konsentrasi, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data yang ditemukan dalam catatan lapangan atau temuan penelitian. Proses pemilihan data memerlukan identifikasi dimensi yang lebih signifikan dan bermakna. Semua informasi ini dikumpulkan untuk memperkuat penelitian. Proses pemfokusan mengarahkan perhatian pada tujuan penelitian, memastikan bahwa data selaras dengan tujuan dan menghindari pola yang tidak berhubungan. Pendekatan ini menghasilkan lebih banyak data yang ditargetkan.

### **2. Data display (penyajian data)**

Setelah kondensasi data, langkah selanjutnya melibatkan penyajian data. Hal ini memerlukan penyediaan deskripsi rinci dan

---

<sup>84</sup> Umar siddiq, miftachul choiri, “*Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan*”, 76-77.

sistematis dari data yang dianalisis dalam format yang telah disiapkan, yang dapat mencakup tabel, grafik, dan lain-lain. Namun, data yang disajikan mungkin kurang penting bagi peneliti dalam konteks pemeriksaan yang lebih menyeluruh yang diperlukan untuk mencapai tingkat tertentu. keabsahan. Jika ditentukan bahwa data yang disajikan telah diverifikasi keakuratan dan kesesuaiannya, maka dapat ditarik kesimpulan sementara. Namun, jika data yang disajikan dirasa tidak sesuai, maka kesimpulan pasti tidak bisa diambil. Dalam kasus seperti ini, penyempurnaan lebih lanjut mungkin diperlukan, dan kemungkinan pengumpulan data baru tidak menutup kemungkinan.

### 3. Penarikan Kesimpulan (verifikasi)

Penarikan kesimpulan awal yang diambil masih bersifat sementara dan dapat berubah apabila tidak terdapat cukup bukti kuat yang mendukungnya pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Namun apabila kesimpulan yang disampaikan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten pada saat peneliti kembali ke lapangan untuk pengumpulan data, maka kesimpulan tersebut dianggap kredibel dan menjadi kesimpulan akhir.<sup>85</sup>

## **G. Keabsahan Data**

---

<sup>85</sup> Umar siddiq, miftachul choiri, “*Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*”, 79-84.

Pengecekan keabsahan data dilakukan agar memperoleh hasil yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan serta dapat dipercaya oleh semua pihak. Pengecekan keabsahan data yang dilakukan pada penelitian ini yaitu triangulasi sumber, triangulasi Teknik dan member check.

#### 1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber adalah menggunakan banyak sumber untuk satu data, yaitu untuk mengecek data yang sama dari sumber yang berbeda. Dalam menguji kredibilitas data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dengan cara membandingkan dan meng-crosscheck informasi yang diperoleh dari berbagai pihak. Peneliti membandingkan data hasil wawancara dari Kepala Madrasah selaku pemegang kebijakan dengan perspektif dari alumni mengenai dampak nyata di lapangan. Untuk memperkuat validitas, data tersebut dikonsultasikan kepada para ahli yang memiliki pengalaman atau keahlian di lokasi penelitian, serta disinkronisasikan dengan arahan dan koreksi dari Dosen Pembimbing Prof. Dr. H. Zainuddin, M.A. dan juga Prof. Dr. H. Fahim Tharaba, M.Pd. Proses pembandingan antar berbagai sumber ini bertujuan untuk memastikan bahwa data mengenai Manajemen Kiai dalam Pengembangan Soft Skill Santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan bersifat objektif, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

#### 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik yaitu untuk menguji kredibilitas data dengan cara melakukan pengecekan data yang sama dengan teknik yang

berbeda. Dalam penelitian ini mendapatkan data berdasarkan hasil observasi, dari hasil observasi tersebut peneliti mengecek data dengan wawancara dan dokumentasi.

### 3. Member Check

Pada teknik ini peneliti melakukan dengan cara menyambungkan kembali data atau temuan, kepada informan atau pemberi data untuk diadakan pengecekan data. Setelah data yang terkumpul diolah dan diinterpretasikan menjadi sebuah kesimpulan, maka hasil temuan tersebut peneliti serahkan kepada pimpinan madrasah untuk mencermati data yang sudah disimpulkan peneliti apakah sesuai dengan kenyataan atau tidak.



## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA & HASIL TEMUAN PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Singkat dan Latar Belakang Objek**

##### **1. Letak Geografis**

Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini adalah salah satu Pondok Pesantren yang terletak di Dusun Areng-areng, Desa Sambisirah, dan Desa Kluwut Kec. Wonorejo, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. luas wilayah Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini seluas 1.474,015 km<sup>2</sup>. Pondok Pesantren Terpadu Miftahul Ulum Al-Yasini terletak di wilayah yang mencakup tiga desa dan dua kecamatan. Desa-desa tersebut adalah Desa Sambisirah, Kecamatan Wonorejo; Desa Ngabar, Kecamatan Kraton; dan Desa Kluwut, Kecamatan Wonorejo.

Pondok pesantren terpadu Al-Yasini dibangun di atas tanah wakaf yang dimiliki oleh keluarga pengasuhnya, dengan luas tanah sekitar  $\pm 19$  Ha<sup>2</sup>. Secara geografis, pondok pesantren terletak di daerah pedesaan dengan topografi dataran rendah yang memiliki tingkat kemiringan tanah antara 0-2%, dan ketinggian mencapai 0-12,5 meter di atas permukaan laut. Jarak Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini dari pusat Ibukota Provinsi Jawa Timur adalah sekitar  $\pm 80$  km, sedangkan jaraknya dari pusat Kabupaten Pasuruan adalah sekitar  $\pm 14$  km.<sup>86</sup>

Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini yang terletak di Desa Ngabar, Kraton, Pasuruan, terletak di bagian utara kompleks bangunan. Beberapa

---

<sup>86</sup> <https://www.laduni.id/post/read/1225/pesantrenterpadual-yasini-pasuruan>. Diakses pada 15 Maret 2025.

bangunan di kawasan ini meliputi Ndalem Ibu Nyai Hj. Zakiyah (Ibunda dari KH. Mujib Imron), Ndalem Ibu Nyai Hj. Chanifah Imron (kakak dari KH. Mujib Imron), Ndalem KH. Mujib Imron, SH.MH. Ndalem Ibu Nyai Hj. Ilfi Nur Diana (adik KH. Mujib Imron), Asrama A sampai Q (Ma'had Tahfidz) untuk pondok putri, Aula Pondok putri, Masjid Pondok putri, Kantin Pondok Putri, Rusunawah, Kantor Madin, Kantor Salafiyah, Gedung SDIC (Sekolah Dasar Islam Cendekia Al-Yasini), Gedung Mts Al-Yasini, Gedung SMP Unggulan Al-Yasini, Perkantoran, Asrama A sampai J untuk pondok putra, Rusunawah putra, Kantin Putra, Gedung SMA Unggulan Al-Yasini putri, Gedung MAN 2 Pasuruan putri, Gedung SMPN 2 Kraton, Gedung SMK Sultan Al-Yasini, STAI Al-Yasini, Masjid Putra, Konveksi Al-Yasini, Foto Copy Al-Yasini, Al-Yasini Mart, dan LKS Al-Yasini.

Sedangkan gedung Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini yang berada Desa Kluwut, Wonorejo, Pasuruan berada di bagian selatan diantaranya; Ndalem KH. Mujib Imron, Asrama N Putri, Asrama Putra L sampai P, Gedung SMKN 2 Wonorejo, Gedung SMA Excellenrt Al-Yasini Putra, Gedung MAN 2 Pasuruan Putra, Masjid Putra, Musollah Putra, Kantin Putra, Al-Yasini Mart Kluwut.

## **2. Sejarah Berdirinya Pondok Pesanten**

KH. Yasin bin Abdul Ghoni adalah seorang pemerhati pendidikan dan religiulitas enerasi muda, dengan berbekal ilmu agama dan sedikit biaya, beliau berusaha untuk mulai membangun fasilitas belajar ilmu agama

dirumah beliau pada tahun 1940 M. Masa inilah yang menjadikan awal mula sejarah berdirinya Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini. Nama Pondok Pesantren Al-Yasini sendiri diambil dari nama KH. Yasin bin Abdul Ghoni selaku bapak perintis perjuangan pesantrennya. Beberapa tahun berlalu mandat perjuangan diteruskan oleh cucu beliau, KH. Abd. Mujib Imron bin KH. Imron Fathulloh (Gus Mujib). Pondok Pesantren Al Yasini berada dalam naungan Yayasan Mifathul Ulum Al-Yasini yang didalamnya memiliki berbagai lembaga pendidikan baik formal ataupun informal.

Diantara lembaga formal dalam Yayasan Mifathul Ulum Al-Yasini meliputi; TK, SD Islam Cendekia, SMPU Al-Yasini, MTs Al-Yasini, SMPN 2 Kraton, MAN 2 Pasuruan, SMA Excellent Al-Yasini, dan SMKN 1 Wonorejo. Untuk lembaga informal meliputi; Madrasah Diniyah Salafiyah, Lembaga Pendidikan Al-Qur'an (LPQ), Lembaga Pengembangan Bahasa Asing (LPBA) dan Lembaga Bahtsul Masa'il (LBM).

Awal terbentuknya kegiatan pesantren hanya berupa pengajian kalongan di musholla dekat dalem beliau, karena situasi santri saat itu yang mayoritas masih belum bermukim di pesantren. Santri yang mengikuti pengajian bukan hanya santri menetap atau menginap saja, penduduk sekitar juga turut andil. Tahun 1953, selang dua tahun berikutnya pesantren dipimpin oleh KH. Imron Fatchullah putra bungsu KH. Yasin bin Abdul Ghoni. Pada tahap ini perkembangan pesantren mulai terlihat jelas. Fasilitas berupa jalur pendidikan formal dan pendidikan Madrasah

Diniyah dengan kurikulum pesantren.

Tahun 1992 pondok pesantren semakin tegak berdiri secara kelembagaan dengan adanya dukungan dari sistem yayasan melalui Akta Notaris Nomor: 10/1992 tanggal 30 April 1992 atas nama Ny. Sri Budi Utami, SH., Pondok Pesantren Al-Yasini menjadi Yayasan Miftahul Ulum Al-Yasini. Proses ini membawa pondok pesantren untuk melengkapi dirinya dengan membangun lembaga pendidikan formal yang berada di bawah pengawasan mutu DEPAG dan DEPDIKNAS. Lembaga ini mencakup berbagai jenjang pendidikan formal, seperti TK, SD Islam, SMP, MTs, MA, SMA, SMKN, dan STAI, serta pendidikan nonformal (lembaga madrasah diniyah salafiyah, lembaga pengembangan bahasa asing, lembaga batsul masail, dll.) serta semua lembaga pendukung pendidikan Al-Yasini.

Pondok Pesantren Al-Yasini mengalami pertumbuhan yang pesat dan secara konsisten berupaya memenuhi kebutuhan santrinya baik dari segi kebutuhan fisik maupun pengembangan sarana dan prasarana lainnya. Pada tahun 2005, jumlah pelajar dan penghuni asrama telah mencapai 2.178 santri.<sup>87</sup> Mereka berasal dari berbagai daerah, baik di dalam maupun di luar Pulau Jawa, sehingga berkontribusi terhadap pengakuan dan perluasan pengaruh pesantren yang lebih luas.

Sepeninggal KH Imron Fatchullah di bawah kepemimpinan KH. A. Mujib Imron, SH. MH. Sang putra ke-4 laju pondok pesantren semakin cepat. Hal ini nampak ketika kedatangan Menteri Agama Republik

---

<sup>87</sup> <https://www.laduni.id/post/read/1225/pesantren-terpadu-al-yasini-pasuruan>, diakses 9 Maret 2026

Indonesia H. Maftuh Basyuni pada 4 Juli 2004 yang melakukan peresmian pondok pesantren menjadi Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini. Semenjak peresmian sebagai pondok pesantren terpadu minat dan kepercayaan masyarakat sekitar semakin kuat. Beitupula saat ini majlis pengasuh, pengurus pondok pesantren serta pengurus lembag formal di pesantren terus melakukan usaha untuk memenuhi harapan dan kebutuhan santri yang meliputi kebutuhan fisik dan penyediaan bangunan.

Profil Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini dijabarkan dalam uraian di atas. Dalam sejarah Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini yang sudah mengalami periodesasi kepemimpinan majlis pengasuh mengalami perkembangan cukup pesat. Dengan adanya wacana/ gagasan baru disetiap perubahan kepemimpinannya. Hal ini bertujuan agar Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini dapat mengikuti perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat.<sup>88</sup>

### **3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini**

Pengembangan terhadap tantangan zaman di era masa depan seperti pengembangan iptek dan agama, digitalisasi dan revolusi industri yang kian cepat serta kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap kualitas pendidikan formal dan karakter anak memicu pondok pesantren untuk merespon tantangan dan mengambil peluang/ kesempatan yang ada. Maka dari itu sebagai jawaban konkret, Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini menjadikan visi dan misi sebagai pedoman utama dalam mencapai tujuan

---

<sup>88</sup> Ibunyai Chanifah Imron, Majlis Pengasuh Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini, (Wawancara, 15 Maret 2025.)

Lembaga pendidikan tersebut. Visi dan misi tersebut meliputi:

VISI : Terwujudnya pusat pendidikan islam terpadu dan unggul yang menghasilkan kader *da'i-da'iyah* berhaluan *ahlussunnah wal jama'ah An-nahdliyah*

MISI :

- a. Mewujudkan keterpaduan lembaga, manajemen dan nilai-nilai pesantren
- b. Mendidik santri memiliki kedalaman ilmu keagamaan dan pengamalan ajaran agama Islam ala ahlussunnah wal jama'ah dengan mengedepankan prinsip istiqomah, amanat, dan moderat
- c. Menyiapkan santri dengan nasionalisme tinggi
- d. Mendidik santri untuk menguasai IPTEK.
- e. Membekali santri dengan bahasa Arab dan Inggris
- f. Mendidik santri menjadi generasi yang berakhlak
- g. Menyiapkan kemandirian santri dengan wirausaha
- h. Menyiapkan sekolah/madrasah adiwiyata
- i. Menjabarkan kemitraan dengan institusi lain baik regional maupun internasional

#### **4. Struktur Organisasi di Pondok Pesantren Terpadu Al Yasini**

**a. Yayasan miftahul ulum al-yasini pasuruan periode juli 2024 - juli 2029**

|                                                   |   |                                        |
|---------------------------------------------------|---|----------------------------------------|
| DEWAN PAKAR                                       | : | 1. Prof. Dr. Hariyono, M.Pd.           |
|                                                   |   | 2. Prof Drs. H. Junaidi, M.Pd, Ph.D.   |
| PEMBINA                                           | : | 1. KH. A. Mujib Imron, SH. MH.         |
|                                                   |   | 2. Hj. Chanifah Imron                  |
|                                                   |   | 3. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si. |
| PENGAWAS                                          | : | 1. Hj. Nanik Asnawati, S.Ag.           |
|                                                   |   | 2. H. Muhammad Ghozali, SE.            |
| PENGURUS HARIAN                                   |   |                                        |
| Ketua Umum                                        | : | H. Jainudin, M.Pd.                     |
| Ketua I Bidang Pendidikan Ma'Hadiah               | : | H. Mukhammad Ali Wafi                  |
| Ketua II Bidang Pendidikan Formal, SDM, & Litbang | : | H. Muhammad Soleh, M.PdI.              |
| Ketua III Bidang Ekonomi, & Sarana Prasarana      | : | Burhanul Amal Kholis Muttaqin          |
| Ketua IV Bidang Kesehatan & Sosial                | : | dr. Kholidatul Chusnah, Sp.PD.         |
| Ketua V Bidang Humas & Kamtib                     | : | H. Tsabit Yasin, S.Pd.                 |
| Sekretaris                                        | : | A. Arif Wafani, Lc.                    |
| Wakil Sekretaris                                  | : | A. Arivoullah DS, S.Pd.                |
| Bendahara                                         | : | Drs. H. Khoiron, M.Pd.                 |
| Wakil Bendahara                                   | : | Nur Fauzi, M.Pd.                       |
| PENGURUS PLENO                                    |   |                                        |
| Bidang Pendidikan Ma'hadiah                       | : | 1. A. M. Najich Syamsuddini, M.H.M.Pd. |
|                                                   |   | 2. Muhammad Tahmid, M.H., M.Pd.        |

|                                     |   |                                    |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|
|                                     |   | 3. Mohammad Afandi, S.H., M.E.     |
| Bidang Pendidikan Formal            | : | Marhumah, M.Pd                     |
|                                     | : | Ali Masyhar, M.Pd                  |
| Bidang Litbang & Pengembangan       | : | M. Lukman Hakim, S.HI., M.Pd.I.    |
| SDM                                 | : | Dr. Ir. H. Moh. Irham Zuhdi, M.Pd. |
| Bidang Ekonomu & Sarana Prasarana   | : | 1. Dr. M. Sodikin, M.Pd.           |
|                                     |   | 2. Ahmad Nuhari, S.PdI.            |
|                                     |   | 3. Abdul Khannan, S.Pd.I.          |
| Bidang Kesehatan & Sosial           | : | 1. Ahmad Fauzi, S.T.               |
|                                     |   | 2. dr. Risqon Nafiah               |
|                                     |   | 3. dr. Khoirun Nasirin             |
| Bidang Hubungan Masyarakat & Kamtib | : | 1. Nur Kholis, A.Md.Kep.           |
|                                     |   | 2. Fathurrohman Faiz, M.Pd         |
|                                     |   | 3. M. Umar Setiawan, S.H.          |
|                                     |   | 4. Himatul Auliyah, S.H            |

## B. Paparan data

### 1. Bentuk Manajemen Kiai dalam Pengembangan Soft Skill Santri Abdi Ndalem

Bentuk manajemen kiai dalam pengembangan soft skill santri abdi ndalem di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini dapat dilihat melalui beberapa aspek, yaitu tujuan keberadaan santri abdi ndalem, proses penunjukan santri,

pembagian amanah khidmah, serta mekanisme arahan dan pembinaan dalam pelaksanaan kegiatan khidmah di lingkungan ndalem. Pola pengelolaan tersebut tidak sepenuhnya bersifat formal seperti organisasi modern, tetapi lebih banyak berjalan melalui proses pembinaan, keteladanan, dan kepatuhan santri terhadap arahan pengasuh pesantren.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengasuh Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini, keberadaan santri abdi ndalem merupakan bagian dari proses pendidikan karakter di pesantren yang dilakukan melalui kegiatan khidmah kepada kiai. Sebagaimana disampaikan oleh Ning Nurul Husniyah:

“Kalau santri abdi ndalem itu sebenarnya tetap santri seperti yang lain. Hanya saja mereka tinggal dan membantu di lingkungan ndalem kiai. Jadi istilah abdi ndalem itu bukan berarti mereka menjadi pembantu, tapi lebih kepada bentuk khidmah atau pengabdian kepada kiai. Dengan berada di ndalem, mereka mendapatkan pengalaman yang berbeda dibandingkan santri yang tinggal di asrama.”<sup>89</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan santri abdi ndalem diposisikan sebagai bagian dari proses pendidikan di pesantren melalui kegiatan khidmah. Dalam perspektif manajemen, hal ini berkaitan dengan fungsi perencanaan (*planning*), yaitu adanya tujuan yang ingin dicapai melalui keberadaan santri abdi ndalem, yakni membentuk karakter santri melalui pengalaman pengabdian di lingkungan ndalem.

Lebih lanjut, pengasuh pesantren juga menjelaskan nilai-nilai yang diharapkan tumbuh melalui kegiatan khidmah tersebut.

“Yang paling diharapkan sebenarnya adalah sikap sabar dan tanggung jawab. Karena kehidupan di ndalem tentu berbeda dengan di asrama.

---

<sup>89</sup> Nurul Husniyah, Wawancara dengan Majelis Pengasuh Al-Yasini (Pasuruan, 11-03-2026)

Santri harus bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan yang ada serta dengan amanah khidmah yang dijalankan.”<sup>90</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan khidmah tidak hanya berorientasi pada pelaksanaan tugas semata, tetapi juga sebagai sarana pembentukan sikap dan karakter santri. Dalam konteks manajemen pendidikan pesantren, nilai-nilai seperti kesabaran, tanggung jawab, dan kedisiplinan menjadi bagian dari tujuan pembinaan yang ingin dicapai melalui kegiatan khidmah.

Selain itu, kegiatan khidmah yang dijalankan santri juga berkaitan dengan berbagai kebutuhan yang ada di lingkungan ndalem.

“Biasanya mereka membantu berbagai kegiatan yang ada di ndalem. Misalnya membantu menyiapkan kebutuhan sehari-hari di ndalem kiai. Dari situ mereka belajar banyak hal, seperti tanggung jawab dan kedisiplinan.”<sup>91</sup>

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan khidmah menjadi sarana pembelajaran langsung bagi santri dalam mengembangkan soft skill. Melalui keterlibatan dalam berbagai kegiatan di lingkungan ndalem, santri belajar menjalankan amanah, bekerja sama, serta memahami tanggung jawab yang diberikan.

Selanjutnya, dalam proses pengelolaan santri abdi ndalem, pengasuh juga melakukan pengamatan secara langsung terhadap perkembangan santri melalui interaksi sehari-hari.

“Karena mereka tinggal di lingkungan ndalem, jadi kita bisa melihat langsung bagaimana sikap mereka, kedisiplinan mereka, dan bagaimana mereka menjalankan amanah khidmahnya.”<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> Nurul Husniyah, Wawancara dengan Majelis Pengasuh Al-Yasini (Pasuruan, 11-03-2026)

<sup>91</sup> Nurul Husniyah, Wawancara dengan Majelis Pengasuh Al-Yasini (Pasuruan, 11-03-2026)

<sup>92</sup> Nurul Husniyah, Wawancara dengan Majelis Pengasuh Al-Yasini (Pasuruan, 11-03-2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya fungsi pengawasan (*controlling*) dalam manajemen kiai terhadap santri abdi ndalem. Pengawasan tidak dilakukan melalui sistem formal yang kaku, tetapi melalui pengamatan langsung dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan ndalem.

Lebih lanjut, Ketua Pondok Putri juga menjelaskan bahwa keputusan akhir tetap mengikuti arahan dari pengasuh pesantren.

“Ada juga santri yang memang menunjukkan keinginan untuk khidmah lebih dekat kepada kiai. Tetapi pada akhirnya kami tetap nderek dawuh kiai, karena keputusan final biasanya mengikuti arahan beliau.”<sup>93</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam struktur manajemen pesantren, pengasuh memiliki peran sentral sebagai pemegang otoritas utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen yang berjalan di pesantren bersifat hierarkis namun tetap dilandasi oleh nilai kepatuhan terhadap arahan kiai.

Setelah santri ditetapkan menjadi abdi ndalem, pengurus kemudian memberikan pembagian amanah khidmah sesuai dengan kebutuhan yang ada di lingkungan ndalem.

“Pembagian tugas biasanya disesuaikan dengan kebutuhan di ndalem dan kemampuan santri. Ada yang membantu di dapur ndalem, ada yang membantu menjaga kebersihan, dan ada juga yang membantu berbagai kebutuhan yang ada di ndalem.”<sup>94</sup>

Pembagian amanah khidmah tersebut menunjukkan adanya fungsi pengorganisasian (*organizing*) dalam manajemen kiai. Pengurus berperan dalam mengatur pembagian peran santri sesuai dengan kebutuhan yang ada di ndalem, sehingga kegiatan khidmah dapat berjalan dengan tertib dan

---

<sup>93</sup>Marhumah, Wawancara dengan Ketua Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 01-03-2026)

<sup>94</sup> Marhumah, Wawancara dengan Ketua Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 01-03-2026)

terkoordinasi. Dalam pelaksanaan kegiatan khidmah, pengurus juga melakukan pembinaan apabila terdapat santri yang mengalami kendala.

“Kalau ada yang menjalankan amanah khidmah kurang maksimal, biasanya kami panggil secara pribadi. Kami tanyakan dulu kendalanya apa, apakah karena waktu atau mungkin belum memahami tugasnya.”<sup>95</sup>  
Pendekatan tersebut menunjukkan adanya fungsi pengawasan

(*controlling*) yang dilakukan melalui pembinaan secara personal. Pendekatan ini mencerminkan pola pembinaan khas pesantren yang lebih menekankan pada dialog dan nasihat daripada teguran yang bersifat formal. Dari perspektif santri abdi ndalem, pembagian amanah khidmah biasanya sudah diatur sesuai dengan tanggung jawab masing-masing santri.

Sebagaimana disampaikan oleh Sinta Nurul Habibah:

“Kalau saya sendiri dalam menerima arahan biasanya menyesuaikan dengan porsi yang sudah dibagi di dalam. Jadi setiap santri abdi ndalem sudah memiliki bagian masing-masing, misalnya ada yang membantu kebersihan, ada yang membantu menyiapkan kebutuhan dapur, dan ada juga yang membantu mengurus putra-putri kiai.”<sup>96</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa santri menjalankan kegiatan khidmah sesuai dengan pembagian yang telah ditentukan oleh pengurus. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengorganisasian (*organizing*) dalam manajemen kiai telah berjalan melalui pembagian peran yang jelas di antara santri abdi ndalem.

Hal yang serupa juga disampaikan oleh Djihan Maghfiroh yang menjelaskan bahwa arahan dalam menjalankan khidmah seringkali disampaikan melalui santri yang lebih senior.

<sup>95</sup> Marhumah, Wawancara dengan Ketua Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 01-03-2026)

<sup>96</sup> Sinta, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

“Kalau menerima arahan biasanya tidak langsung dari kiai. Di sini ada mbak-mbak yang lebih senior yang mengatur pembagian khidmah. Saya sebagai anggota mengikuti arahan dari mereka.”<sup>97</sup>

Temuan tersebut menunjukkan adanya proses pelaksanaan dan pengarahan (*actuating*) dalam manajemen kiai yang dilakukan melalui perantara santri yang lebih senior. Santri senior berperan sebagai penghubung antara pengurus dengan santri abdi ndalem lainnya dalam menyampaikan arahan serta mengoordinasikan kegiatan khidmah.

## **2. Proses Pengembangan Soft Skill Santri Abdi Ndalem melalui Manajemen Kiai**

Proses pengembangan soft skill santri abdi ndalem di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini tidak dilakukan melalui program pelatihan formal secara khusus, melainkan berlangsung melalui proses pembinaan yang menyatu dengan kehidupan sehari-hari di lingkungan pesantren. Kegiatan khidmah yang dijalankan oleh santri menjadi media pembelajaran langsung yang membentuk sikap tanggung jawab, kedisiplinan, kemampuan bekerja sama, serta kemampuan mengatur waktu.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Ketua Pondok Putri, Ustadzah Marhumah, M.Pd., yang menjelaskan bahwa pembinaan santri abdi ndalem banyak terjadi melalui aktivitas keseharian di lingkungan ndalem.

“Kalau pembinaan sebenarnya banyak terjadi secara langsung melalui kegiatan sehari-hari. Santri belajar dari pengalaman ketika mereka menjalankan khidmah. Kami sebagai pengurus juga sering memberikan arahan, misalnya tentang bagaimana bersikap sopan, menjaga adab

---

<sup>97</sup> Djihan, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

kepada kiai, dan bagaimana berkomunikasi dengan baik. Jadi proses pembinaan itu berjalan secara alami dalam kehidupan pesantren.”<sup>98</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses pengembangan soft skill santri berlangsung melalui pendekatan pembelajaran kontekstual yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari di pesantren. Kegiatan khidmah menjadi sarana bagi santri untuk belajar secara langsung mengenai sikap tanggung jawab, adab, serta cara berinteraksi dengan lingkungan sekitar. Dalam perspektif manajemen pendidikan pesantren, proses pembinaan seperti ini menunjukkan bahwa pembentukan soft skill tidak hanya melalui kegiatan pembelajaran formal, tetapi juga melalui pengalaman praktik yang dijalani santri dalam kehidupan pesantren.

Hal yang serupa juga disampaikan oleh pengasuh pesantren, Ning Nurul Husniyah, yang menjelaskan bahwa proses pembimbingan kepada santri abdi ndalem lebih banyak dilakukan melalui pengalaman langsung dalam menjalankan khidmah.

“Pembimbingannya biasanya tidak selalu dalam bentuk yang formal. Lebih banyak melalui pengalaman langsung dalam kegiatan sehari-hari. Melalui amanah khidmah yang mereka jalani itu, santri belajar bagaimana bersikap, bagaimana bertanggung jawab, dan bagaimana mengatur waktu antara belajar, kegiatan pondok, dan juga kegiatan di ndalem.”<sup>99</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses pengembangan soft skill santri abdi ndalem berlangsung melalui pengalaman langsung yang dialami santri dalam menjalankan amanah khidmah. Dari proses tersebut santri belajar mengatur waktu, mengelola tanggung jawab, serta menyesuaikan diri dengan berbagai aktivitas yang ada di pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa

<sup>98</sup> Marhumah, Wawancara dengan Ketua Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 01-03-2026)

<sup>99</sup> Nurul Husniyah, Wawancara dengan Majelis Pengasuh Al-Yasini (Pasuruan, 11-03-2026)

kegiatan khidmah berfungsi sebagai sarana pembelajaran yang membentuk kemampuan manajemen diri (*self management*) pada santri.

Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh pengalaman yang disampaikan oleh santri abdi ndalem, Sinta Nurul Habibah, yang menjelaskan kegiatan yang dijalankan selama menjalankan khidmah di lingkungan ndalem.

“Kalau saya biasanya membantu di bagian dapur, seperti menyiapkan bahan masakan, memotong sayuran, atau membantu menyiapkan bahan yang akan dimasak. Kadang juga membantu menyiapkan jualan. Kalau pekerjaan saya sudah selesai biasanya saya membantu teman-teman yang lain kalau mereka masih ada yang perlu dibantu.”<sup>100</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan khidmah yang dijalankan santri tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan tugas tertentu, tetapi juga melibatkan sikap saling membantu dan kerja sama antar santri. Hal ini menunjukkan adanya proses pengembangan soft skill berupa kemampuan bekerja sama (*teamwork*) serta kepedulian sosial di antara santri abdi ndalem.

Dalam menjalankan khidmah, santri juga menghadapi berbagai tantangan, salah satunya berkaitan dengan pengaturan waktu antara kegiatan pondok dan amanah khidmah yang dijalankan.

“Kalau kendala pasti ada, tapi biasanya soal waktu. Karena kegiatan di ndalem kadang bertabrakan dengan kegiatan pondok. Kadang waktu istirahat juga berkurang. Tapi kami tetap berusaha menyesuaikan dan menyelesaikan amanah yang sudah menjadi tanggung jawab.”<sup>101</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses khidmah juga melatih kemampuan santri dalam mengatur waktu serta mengelola berbagai tanggung jawab yang dimiliki. Meskipun menghadapi keterbatasan waktu, santri berusaha menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada dan tetap menjalankan

<sup>100</sup> Sinta, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

<sup>101</sup> Sinta, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

amanah yang diberikan. Hal ini menunjukkan berkembangnya soft skill berupa kemampuan manajemen waktu dan tanggung jawab pribadi.

Selain itu, pengalaman serupa juga disampaikan oleh Djihan Maghfiroh yang menjelaskan bahwa kegiatan khidmah yang dijalankan seringkali menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada di lingkungan ndalem.

“Tugas saya sebenarnya macam-macam. Kadang membantu bersih-bersih, membantu menyiapkan bahan makanan seperti memotong sayur, atau menyiapkan bahan yang nanti akan dimasak. Saya lebih sering membantu di bagian yang membutuhkan bantuan.”<sup>102</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan khidmah bersifat fleksibel dan menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada di lingkungan ndalem. Hal ini memberikan kesempatan bagi santri untuk belajar beradaptasi dengan berbagai situasi serta mengembangkan sikap tanggung jawab dalam menjalankan amanah yang diberikan.

Djihan juga menjelaskan bahwa dalam menjalankan khidmah seringkali muncul kendala yang berkaitan dengan padatnya aktivitas santri.

“Kendala yang paling sering biasanya soal waktu, karena saya juga masih sekolah dan kuliah. Kadang merasa capek ketika tugas dan kegiatan belajar datang bersamaan.”<sup>103</sup>

Temuan ini menunjukkan bahwa proses pengembangan soft skill juga terjadi melalui pengalaman menghadapi tantangan yang dialami santri. Situasi tersebut melatih ketahanan diri, kedisiplinan, serta kemampuan santri dalam menyeimbangkan berbagai aktivitas yang dijalani di pesantren.

Dalam menghadapi kendala tersebut, santri biasanya mencari solusi melalui komunikasi dan kerja sama dengan santri lainnya.

<sup>102</sup> Djihan, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

<sup>103</sup> Djihan, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

“Biasanya kami saling membantu dan bermusyawarah. Kalau ada kesulitan, saya juga meminta arahan kepada mbak-mbak yang lebih senior. Biasanya masalah dibicarakan sampai menemukan solusi.”<sup>104</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses pembinaan soft skill

juga terjadi melalui interaksi sosial antar santri. Sikap saling membantu dan musyawarah menjadi bagian dari nilai yang berkembang dalam kehidupan pesantren. Hal ini menunjukkan berkembangnya soft skill berupa kemampuan komunikasi, kerja sama, serta penyelesaian masalah secara kolektif.

Selain itu, para santri juga memiliki pemahaman tersendiri mengenai makna khidmah yang mereka jalankan selama berada di pesantren.

Sebagaimana disampaikan oleh Sinta Nurul Habibah:

“Kalau menurut saya khidmah itu menyalurkan tenaga dan kemampuan yang kita punya untuk mencari barokah di pondok pesantren.”<sup>105</sup>

Sedangkan Djihan Maghfiroh menyampaikan:

“Bagi saya khidmah itu melayani dengan tulus tanpa mengharapkan imbalan. Kami menjalankannya untuk ngalap barokah dari pengasuh.”<sup>106</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan khidmah dimaknai oleh santri sebagai bentuk pengabdian yang dilandasi oleh nilai keikhlasan dan harapan memperoleh keberkahan. Pemahaman ini menjadi faktor penting dalam membentuk sikap tanggung jawab, kesabaran, serta keikhlasan dalam menjalankan amanah yang diberikan.

### **3. Dampak Manajemen Kiai terhadap Pengembangan Soft Skill Santri**

#### **a. Dampak Pengembangan Soft Skill Selama Menjalankan Pengabdian**

<sup>104</sup> Djihan, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

<sup>105</sup> Sinta, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

<sup>106</sup> Djihan, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

Manajemen kiai dalam pengelolaan santri abdi ndalem di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini memberikan dampak terhadap perkembangan soft skill santri. Melalui kegiatan khidmah yang dijalankan dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan ndalem, santri tidak hanya menjalankan amanah yang diberikan, tetapi juga mengalami proses pembentukan karakter dan sikap yang berpengaruh terhadap kedisiplinan, tanggung jawab, kemampuan komunikasi, kerja sama, serta kemampuan mengatur waktu.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Ketua Pondok Putri, Ustadzah Marhumah, M.Pd., yang menjelaskan bahwa terdapat perubahan sikap yang terlihat pada santri setelah menjalani khidmah sebagai abdi ndalem.

“Biasanya perubahan yang cukup terlihat adalah pada kedisiplinan dan rasa tanggung jawab mereka. Santri yang sebelumnya mungkin masih biasa saja, setelah menjadi abdi ndalem mereka lebih sigap dan lebih peka terhadap lingkungan. Mereka juga terbiasa membantu tanpa harus selalu disuruh.”<sup>107</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan khidmah memiliki pengaruh terhadap pembentukan sikap disiplin dan tanggung jawab santri. Melalui keterlibatan langsung dalam berbagai kegiatan di lingkungan ndalem, santri terbiasa menjalankan amanah yang diberikan serta menjadi lebih peka terhadap kebutuhan di sekitarnya. Hal ini menunjukkan bahwa proses pembinaan yang dilakukan melalui manajemen kiai mampu membentuk karakter santri yang lebih responsif dan bertanggung jawab.

Selain itu, Marhumah juga menjelaskan bahwa kegiatan khidmah memberikan pengaruh terhadap sikap tawadhu' santri kepada pengasuh pesantren.

---

<sup>107</sup> Marhumah, Wawancara dengan Ketua Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 01-03-2026)

“Selain itu sikap tawadhu’ kepada kiai biasanya juga semakin kuat, karena mereka merasakan langsung bagaimana makna khidmah di pesantren.”<sup>108</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan khidmah tidak hanya berdampak pada kemampuan praktis santri, tetapi juga pada pembentukan nilai-nilai spiritual seperti tawadhu’ dan penghormatan kepada kiai. Nilai tersebut menjadi bagian dari karakter yang berkembang melalui pengalaman pengabdian santri di lingkungan pesantren.

Hal serupa juga disampaikan oleh pengasuh Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini, Ning Nurul Husniyah, yang menjelaskan adanya perubahan sikap pada santri setelah menjalani khidmah di ndalem.

“Biasanya ada perubahan dalam sikap mereka. Santri yang sudah pernah mengabdikan di ndalem umumnya menjadi lebih sabar dan lebih paham tentang tanggung jawab. Selain itu mereka juga biasanya lebih terbiasa mengatur waktu dan lebih peka terhadap kebutuhan yang ada di sekitarnya.”<sup>109</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan khidmah memberikan dampak terhadap kemampuan santri dalam mengelola tanggung jawab dan mengatur waktu. Santri yang menjalani khidmah di ndalem harus mampu menyeimbangkan antara kegiatan belajar, aktivitas pondok, dan amanah khidmah yang dijalankan. Kondisi tersebut secara tidak langsung melatih kemampuan manajemen waktu serta membentuk sikap tanggung jawab dalam diri santri.

Pengalaman tersebut juga dirasakan secara langsung oleh santri abdi ndalem. Sinta Nurul Habibah menjelaskan bahwa selama menjalani khidmah terdapat beberapa kemampuan baru yang berkembang.

<sup>108</sup> Marhumah, Wawancara dengan Ketua Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 01-03-2026)

<sup>109</sup> Nurul Husniyah, Wawancara dengan Majelis Pengasuh Al-Yasini (Pasuruan, 11-03-2026)

“Kalau saya pribadi sudah sekitar empat tahun mengabdikan di ndalem. Selama itu banyak perubahan yang saya rasakan. Misalnya dulu saya tidak terlalu bisa memasak, tapi sekarang sudah bisa mengolah bumbu dan membantu memasak. Bahkan saya juga belajar membuat kue dari pengasuh.”<sup>110</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan khidmah memberikan kesempatan bagi santri untuk mengembangkan berbagai keterampilan praktis melalui pengalaman langsung. Selain itu, proses tersebut juga melatih rasa tanggung jawab santri dalam menjalankan amanah yang diberikan.

Sinta juga menjelaskan bahwa rasa tanggung jawab menjadi salah satu sikap yang sangat ditekankan dalam menjalankan khidmah.

“Sejak awal masuk di ndalem kita sudah diberi amanah, jadi kita harus bisa menjalankan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya.”<sup>111</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan khidmah membentuk kesadaran santri terhadap pentingnya tanggung jawab. Amanah yang diberikan kepada santri mendorong mereka untuk menyelesaikan tugas dengan baik serta menjalankan peran mereka secara sungguh-sungguh.

Selain itu, pengalaman serupa juga disampaikan oleh Djihan Maghfiroh yang merasakan adanya perubahan dalam sikap dan kepekaan terhadap lingkungan.

“Saya merasa menjadi lebih peka terhadap keadaan sekitar. Kalau dulu mungkin menunggu disuruh baru bergerak, tapi sekarang lebih terbiasa langsung membantu ketika melihat ada pekerjaan.”<sup>112</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan khidmah melatih sikap inisiatif dalam diri santri. Santri tidak hanya menunggu arahan, tetapi

<sup>110</sup> Sinta, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

<sup>111</sup> Sinta, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

<sup>112</sup> Djihan, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

mulai terbiasa untuk mengambil peran secara aktif dalam membantu berbagai kegiatan yang ada di lingkungan ndalem.

Djihan juga menjelaskan bahwa kegiatan khidmah melatih kemampuan santri dalam mengatur waktu antara kegiatan belajar dan amanah yang dijalankan.

“Karena banyak kegiatan yang harus dijalankan, saya jadi belajar mengatur waktu dengan lebih baik. Kalau tidak diatur dengan baik nanti semua pekerjaan bisa terbengkalai.”<sup>113</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kegiatan khidmah memberikan dampak terhadap kemampuan manajemen waktu santri. Santri harus mampu menyeimbangkan antara kegiatan belajar, aktivitas pondok, dan amanah khidmah sehingga seluruh kegiatan dapat berjalan dengan baik.

Selain itu, interaksi sosial yang terjadi selama menjalankan khidmah juga memberikan pengaruh terhadap kemampuan komunikasi dan kerja sama antar santri.

“Di pondok ini santrinya berasal dari berbagai daerah dengan bahasa dan karakter yang berbeda. Jadi kami belajar menyesuaikan diri dan memahami perbedaan. Kami juga diajari tata krama dalam berbicara.”<sup>114</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kehidupan pesantren yang beragam memberikan kesempatan bagi santri untuk mengembangkan kemampuan komunikasi interpersonal. Santri belajar menyesuaikan diri dengan berbagai karakter teman serta memahami tata krama dalam berkomunikasi dengan pengasuh dan sesama santri.

---

<sup>113</sup> Djihan, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

<sup>114</sup> Djihan, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

Selain itu, dalam menghadapi berbagai kendala yang muncul selama menjalankan khidmah, santri juga terbiasa menyelesaikan masalah melalui musyawarah bersama.

“Biasanya kami berdiskusi atau musyawarah bersama. Kalau belum menemukan solusi, kami meminta arahan dari senior atau pengurus.”<sup>115</sup>  
Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses penyelesaian masalah

di lingkungan pesantren dilakukan melalui pendekatan musyawarah dan kerja sama. Hal ini menunjukkan berkembangnya soft skill berupa kemampuan bekerja sama serta kemampuan menyelesaikan masalah secara kolektif.

#### b. Keberlanjutan Dampak Pengembangan Soft Skill setelah Menyelesaikan Masa Pengabdian

Untuk memperoleh gambaran mengenai keberlanjutan dampak pengembangan soft skill yang diperoleh melalui sistem pengabdian, peneliti melakukan wawancara dengan dua alumni Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini yang telah menyelesaikan masa pengabdian. Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui apakah berbagai kemampuan yang terbentuk selama menjalankan pengabdian masih diterapkan setelah kembali ke masyarakat. Kehadiran alumni sebagai informan memberikan perspektif yang berbeda karena mereka telah mengalami proses transisi dari kehidupan pesantren menuju kehidupan bermasyarakat sehingga dapat memberikan gambaran mengenai implementasi soft skill dalam konteks yang lebih luas.

Berdasarkan hasil wawancara, kedua alumni memiliki pengalaman pengabdian yang berbeda, namun menunjukkan pola temuan yang relatif sama.

---

<sup>115</sup> Djihan, Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 12-03-2026)

Hamidah (nama samaran) menjalani masa pengabdian selama kurang lebih sepuluh tahun dengan berbagai amanah, seperti mengajar santri, membantu administrasi pesantren, mengelola kegiatan, hingga menjadi panitia dalam berbagai kegiatan besar pesantren. Sementara itu, Wayan Atri Pusla Nirmala (nama samaran) menjalani masa pengabdian selama lima tahun dengan amanah membantu berbagai aktivitas pesantren serta mengajar santri Madrasah Diniyah. Perbedaan bentuk amanah tersebut menunjukkan bahwa pengabdian memberikan ruang belajar yang beragam sesuai dengan kebutuhan pesantren dan kemampuan masing-masing santri.

Selama menjalankan pengabdian, kedua alumni merasakan adanya perkembangan berbagai soft skill. Hamidah mengungkapkan bahwa kemampuan yang paling berkembang adalah tanggung jawab, komunikasi, serta kemampuan menyelesaikan masalah. Sebelum menjalani pengabdian, dirinya merasa kurang percaya diri ketika harus berbicara di depan banyak orang. Namun, intensitas interaksi dengan santri, wali santri, tamu pesantren, serta berbagai situasi yang membutuhkan penyelesaian masalah secara langsung membuat dirinya terbiasa berkomunikasi dan mengambil keputusan dengan lebih tenang.

“Sing paling kerasa kuwi tanggung jawab karo komunikasi. Dulu saya orangnya pemalu, nek disuruh ngomong ngarep wong akeh rasane pengen ndelik. Tapi karena sering ngurusi santri, ketemu wali santri, ketemu tamu, yo akhirnya terbiasa. Terus belajar ngatasi masalah juga.”<sup>116</sup>

---

<sup>116</sup> Hamidah, Wawancara dengan Alimni Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 01-07-2026)

Temuan yang tidak jauh berbeda juga disampaikan oleh Wayan Atri Pusla Nirmala. Informan menjelaskan bahwa selama menjalankan amanah mengajar santri Madrasah Diniyah, dirinya belajar membangun komunikasi yang efektif, memahami karakter setiap santri, meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan, serta menumbuhkan kepercayaan diri dalam menjalankan tugas.

“Kalau yang paling aku rasain itu kemampuan komunikasi sama tanggung jawab. Dulu waktu ngajar masih grogi, tapi lama-kelamaan jadi terbiasa. Dari situ aku belajar bagaimana komunikasi yang pas sama masing-masing anak.”<sup>117</sup>

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa berbagai soft skill tersebut tidak hanya dirasakan selama berada di lingkungan pesantren, tetapi tetap diterapkan setelah kedua informan menyelesaikan masa pengabdian. Hamidah mengungkapkan bahwa hingga saat ini dirinya masih sering menerima amanah dalam berbagai kegiatan kemasyarakatan, seperti kegiatan keagamaan maupun kegiatan sosial di lingkungan tempat tinggalnya. Pengalaman selama mengabdikan membuat dirinya terbiasa menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab serta mampu menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat.

“Masih banget. Sampai sekarang malah kepakai terus. Di kampung sering diminta bantu kegiatan ibu-ibu, pengajian, kadang jadi panitia. Nek dikasih amanah yo rasane eman nek dikerjakne asal-asalan. Wong wes dididik ngono to, jadi kebiasaan.”<sup>118</sup>

Hal yang sama juga dirasakan oleh Wayan Atri Pusla Nirmala. Informan menjelaskan bahwa pengalaman mengajar selama menjalankan pengabdian memberikan bekal dalam berkomunikasi, menyampaikan pendapat, bekerja sama, serta beradaptasi dengan lingkungan baru. Kemampuan tersebut

<sup>117</sup> Wayan, Wawancara dengan Alimni Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 02-07-2026)

<sup>118</sup> Hamidah, Wawancara dengan Alimni Santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini (Pasuruan, 01-07-2026)

masih terus diterapkan dalam kehidupan sehari-hari setelah kembali ke masyarakat.

"Masih kepakai banget sampai sekarang. Pengalaman ngajar di Madin ternyata banyak membantu. Cara ngomong, cara menyampaikan pendapat, sampai cara menghadapi orang yang karakternya beda-beda, itu masih sering kepakai dalam kehidupan sehari-hari." (Wayan Atri Pusla Nirmala, Wawancara, 2026).

Selain menunjukkan keberlanjutan pengembangan soft skill, kedua alumni juga menyampaikan bahwa kegiatan pengabdian tidak menghambat proses belajar selama berada di pesantren. Menurut mereka, pengabdian justru menjadi media untuk mempraktikkan ilmu yang diperoleh selama mengikuti pembelajaran formal maupun pembelajaran keagamaan. Melalui berbagai amanah yang dijalankan, mereka belajar mengelola waktu, bertanggung jawab terhadap tugas, bekerja sama dengan orang lain, serta menghadapi berbagai persoalan yang muncul dalam kehidupan sehari-hari.

Hamidah bahkan menggambarkan pengalaman pengabdian sebagai proses pendidikan yang membentuk karakter melalui pengalaman nyata. Menurutnya, pengabdian bukan sekadar menjalankan tugas untuk membantu pesantren, tetapi juga menjadi proses pembelajaran yang mengajarkan kesabaran, keikhlasan, tanggung jawab, serta kemampuan mengelola berbagai persoalan kehidupan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua alumni, dapat dipahami bahwa sistem pengabdian di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini tidak hanya memberikan dampak terhadap perkembangan soft skill selama santri menjalankan amanah, tetapi juga menghasilkan manfaat yang berkelanjutan setelah mereka kembali ke masyarakat. Soft skill seperti komunikasi, tanggung

jawab, kemampuan beradaptasi, penyelesaian masalah, kepercayaan diri, kepemimpinan, dan manajemen waktu tetap diterapkan dalam berbagai aktivitas sosial, organisasi, maupun pekerjaan sesuai dengan peran masing-masing alumni. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan soft skill melalui sistem pengabdian memiliki keberlanjutan yang melampaui masa pengabdian di pesantren.

### **C. Temuan Penelitian**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang telah dipaparkan pada subbab sebelumnya, penelitian ini menghasilkan empat temuan utama mengenai manajemen kiai dalam pengembangan soft skill santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan. Keempat temuan tersebut merupakan sintesis dari keseluruhan data penelitian yang menunjukkan bagaimana proses manajemen dijalankan, bagaimana soft skill dikembangkan melalui sistem pengabdian, serta bagaimana dampaknya terhadap santri selama menjalankan pengabdian maupun setelah kembali ke masyarakat. Temuan-temuan ini menjadi dasar dalam pembahasan pada Bab V.

#### **1. Manajemen Kiai Berbasis POAC yang Adaptif terhadap Karakteristik Pesantren**

Penelitian ini menemukan bahwa manajemen kiai dalam pengembangan soft skill santri dilaksanakan melalui fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Namun, penerapan fungsi-fungsi tersebut tidak bersifat administratif sebagaimana organisasi formal, melainkan disesuaikan dengan karakteristik kepemimpinan pesantren. Perencanaan dilakukan melalui penetapan arah pembinaan dan pemberian amanah, pengorganisasian dilaksanakan melalui

musyawarah pengurus yang kemudian ditetapkan oleh kiai, pelaksanaan diwujudkan melalui pembinaan, pendampingan, pembiasaan, keteladanan, dan evaluasi, sedangkan pengawasan dilakukan melalui pemantauan aktivitas keseharian santri serta koordinasi antara pengurus dan kiai.

## **2. Pengembangan Soft Skill Berlangsung Melalui Sistem Pengabdian**

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan soft skill tidak dilakukan melalui pelatihan atau program khusus, tetapi berlangsung melalui sistem pengabdian yang terintegrasi dalam kehidupan sehari-hari di pesantren. Berbagai amanah yang diberikan kepada santri menjadi sarana untuk mengembangkan kemampuan komunikasi, tanggung jawab, kepemimpinan, kerja sama, kemampuan beradaptasi, manajemen waktu, dan penyelesaian masalah. Proses tersebut berlangsung secara bertahap melalui pengalaman langsung, pembiasaan, interaksi sosial, serta pendampingan yang dilakukan oleh pengurus dan kiai.

## **3. Keberlanjutan Pengembangan Soft Skill setelah Masa Pengabdian**

Penelitian ini menemukan bahwa soft skill yang berkembang selama masa pengabdian tidak berhenti ketika santri menyelesaikan masa pengabdian. Hasil wawancara dengan alumni menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi, tanggung jawab, kepemimpinan, kemampuan beradaptasi, penyelesaian masalah, dan manajemen waktu tetap diterapkan dalam kehidupan bermasyarakat, baik dalam organisasi, pekerjaan, maupun aktivitas sosial. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem pengabdian memberikan dampak yang berkelanjutan terhadap kesiapan santri dalam menjalankan berbagai peran setelah kembali ke masyarakat.

#### **4. Sistem Pengabdian sebagai Media Pembelajaran Kontekstual dalam Pengembangan Soft Skill**

Penelitian ini menemukan bahwa sistem pengabdian di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk pelayanan kepada pesantren, tetapi juga menjadi media pembelajaran kontekstual yang memberikan ruang bagi santri untuk belajar melalui pengalaman nyata. Berbagai amanah yang dijalankan menempatkan santri pada situasi yang menuntut kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, memimpin, menyelesaikan masalah, beradaptasi, serta bertanggung jawab terhadap setiap tugas yang diberikan. Dengan demikian, proses pengembangan soft skill tidak berlangsung melalui pembelajaran teoritis semata, tetapi melalui keterlibatan langsung santri dalam aktivitas pengabdian yang menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari di pesantren.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa sistem pengabdian tidak memisahkan antara proses belajar dan proses pengabdian. Sebaliknya, keduanya saling melengkapi sehingga santri tidak hanya memperoleh pengetahuan melalui pembelajaran formal dan diniyah, tetapi juga memperoleh kesempatan untuk mengimplementasikan pengetahuan tersebut dalam praktik kehidupan nyata. Proses inilah yang menjadikan pengabdian sebagai media pembelajaran yang memperkuat penguasaan soft skill sekaligus mendukung perkembangan hard skill santri.

Keberlanjutan manfaat tersebut juga terlihat setelah santri menyelesaikan masa pengabdian. Berdasarkan hasil wawancara dengan alumni, kemampuan komunikasi, kepemimpinan, tanggung jawab, kemampuan beradaptasi, penyelesaian masalah, dan manajemen waktu tetap diterapkan dalam kehidupan

bermasyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman yang diperoleh selama menjalankan pengabdian tidak berhenti ketika santri meninggalkan pesantren, tetapi menjadi bekal yang terus digunakan dalam menjalankan berbagai peran sosial, organisasi, maupun pekerjaan.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, dapat dipahami bahwa pengembangan soft skill santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini tidak hanya dipengaruhi oleh penerapan fungsi-fungsi manajemen, tetapi juga oleh sistem pengabdian yang menjadi bagian integral dari proses pembinaan di pesantren. Melalui berbagai amanah, pembiasaan, pendampingan, serta keteladanan, santri memperoleh pengalaman belajar yang berkontribusi terhadap pembentukan berbagai soft skill yang tetap relevan setelah mereka kembali ke masyarakat. Temuan-temuan tersebut menjadi dasar untuk dianalisis lebih lanjut pada bab berikutnya guna menjelaskan makna, relevansi, serta implikasinya dalam perspektif teori manajemen dan pengembangan soft skill.

## BAB V

### HASIL ANALISA dan PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. Bentuk Manajemen Kiai dalam Pengembangan *Soft Skill* Santri Abdi

##### Ndalem

Manajemen kiai dalam pengembangan soft skill santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan menunjukkan karakteristik yang khas sebagai bentuk pengelolaan pendidikan berbasis pesantren. Pengelolaan tersebut tidak hanya berorientasi pada keberlangsungan pelaksanaan pengabdian santri, tetapi juga diarahkan untuk membentuk karakter, sikap kepemimpinan, tanggung jawab, kemampuan komunikasi, kerja sama, serta kemampuan menyelesaikan masalah sebagai bagian dari pengembangan soft skill santri.

Dalam penelitian ini, manajemen tidak dimaknai semata-mata sebagai proses administratif yang bersifat birokratis, tetapi sebagai proses pengelolaan pendidikan yang berlangsung melalui pembinaan, pembiasaan, keteladanan, serta pendelegasian wewenang yang berlandaskan nilai-nilai kepesantrenan. Kiai sebagai pemimpin tertinggi berperan dalam menetapkan visi, arah kebijakan, dan keputusan strategis, sedangkan pelaksanaan teknis, seperti seleksi santri, pembagian amanah, pembinaan harian, dan koordinasi kegiatan, dilaksanakan oleh pengurus sebagai bentuk implementasi dari kebijakan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian, praktik manajemen tersebut dianalisis menggunakan empat fungsi manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan). Namun demikian, keempat fungsi

tersebut tidak diterapkan secara mekanistik sebagaimana pada organisasi formal, melainkan disesuaikan dengan karakteristik kepemimpinan pesantren yang menekankan nilai-nilai kepercayaan, keteladanan, musyawarah, dan pendelegasian wewenang. Oleh karena itu, fungsi-fungsi manajemen dalam penelitian ini dipahami sebagai proses pengelolaan yang berlangsung secara kontekstual sesuai dengan budaya organisasi pesantren.

#### 1. *Planning* (Perencanaan)

Berdasarkan hasil penelitian, fungsi *planning* (perencanaan) dalam pengembangan soft skill santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini tidak diwujudkan dalam bentuk grand design atau dokumen perencanaan yang secara khusus memuat program pengembangan soft skill. Namun demikian, hal tersebut tidak menunjukkan bahwa proses pengembangan soft skill berlangsung tanpa arah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengabdian santri diselenggarakan berdasarkan visi, kebijakan, dan arah pembinaan yang ditetapkan oleh kiai sebagai pemimpin pesantren, kemudian diimplementasikan melalui mekanisme kepengurusan.

Perencanaan tersebut diwujudkan melalui penetapan tujuan pengabdian sebagai bagian dari proses pendidikan pesantren. Adapun proses seleksi calon santri yang akan mengemban amanah dilakukan oleh pengurus melalui musyawarah dengan mempertimbangkan kemampuan, karakter, kesiapan, serta kebutuhan pesantren, yang selanjutnya memperoleh persetujuan dari kiai. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa fungsi perencanaan tidak hanya berkaitan dengan penyusunan program, tetapi juga mencakup penetapan arah

kebijakan dan strategi pembinaan yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan pengabdian santri.

Temuan ini menunjukkan bahwa praktik perencanaan di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini memiliki karakteristik yang berbeda dengan lembaga pendidikan formal. Apabila pada lembaga formal perencanaan umumnya dituangkan dalam bentuk dokumen administratif, maka dalam konteks pesantren perencanaan lebih diwujudkan melalui visi kepemimpinan, kebijakan, budaya pesantren, dan proses pembinaan yang berlangsung secara berkesinambungan. Dengan demikian, meskipun tidak terdapat grand design pengembangan soft skill secara tertulis, fungsi perencanaan tetap dapat diidentifikasi melalui adanya arah kebijakan dan sistem pembinaan yang secara sadar dikembangkan untuk membentuk karakter dan soft skill santri melalui kegiatan pengabdian.

## 2. *Organizing* (pengorganisasian)

Selanjutnya, pada aspek *organizing* (pengorganisasian), hasil penelitian menunjukkan bahwa pembagian amanah khidmah kepada santri dilaksanakan oleh pengurus pesantren melalui musyawarah dengan mempertimbangkan kemampuan, karakter, kesiapan, serta kebutuhan pesantren. Meskipun proses pembagian tugas dilakukan oleh pengurus, mekanisme tersebut merupakan implementasi dari kebijakan yang telah ditetapkan oleh kiai sebagai pemimpin tertinggi pesantren. Dengan demikian, fungsi pengorganisasian dalam penelitian ini diwujudkan melalui pendelegasian wewenang kepada pengurus untuk mengoordinasikan pelaksanaan amanah santri.

Kondisi tersebut sejalan dengan fungsi *organizing* yang dikemukakan oleh George R. Terry, yaitu proses mengelompokkan kegiatan, membagi tugas, menetapkan hubungan kerja, serta mendelegasikan wewenang agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Dalam konteks Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini, fungsi pengorganisasian tidak diwujudkan melalui struktur organisasi yang bersifat birokratis, tetapi melalui pembagian peran antara kiai sebagai pemimpin yang menetapkan kebijakan strategis dan pengurus sebagai pelaksana teknis yang mengoordinasikan amanah santri. Dengan demikian, fungsi *organizing* tetap terlaksana, meskipun penerapannya disesuaikan dengan karakteristik organisasi pesantren yang lebih menekankan nilai kepercayaan, musyawarah, dan tanggung jawab.

Pola pengorganisasian tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini tidak bersifat kaku sebagaimana organisasi formal, tetapi lebih fleksibel dan kontekstual sesuai dengan dinamika kehidupan pesantren. Fleksibilitas dalam pembagian amanah bukan hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan operasional pesantren, tetapi juga menjadi media pembelajaran bagi santri untuk mengembangkan kemampuan beradaptasi, bekerja sama, berkomunikasi, bertanggung jawab, dan menyelesaikan tugas sesuai amanah yang diberikan. Dengan demikian, proses pengorganisasian tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pembagian tugas, tetapi juga sebagai strategi dalam pengembangan soft skill santri.

Temuan tersebut sejalan dengan pandangan Henry Mintzberg yang menyatakan bahwa organisasi tidak selalu dibangun melalui struktur yang bersifat

birokratis dan hierarkis, tetapi dapat berkembang secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan lingkungan organisasi. Dalam konteks Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini, fleksibilitas pengorganisasian merupakan karakteristik manajemen pesantren yang menekankan koordinasi, kepercayaan, dan pendelegasian wewenang. Oleh karena itu, fungsi pengorganisasian tidak hanya diarahkan pada efektivitas pelaksanaan tugas, tetapi juga menjadi bagian dari proses pembinaan yang mendukung pengembangan soft skill santri.

### 3. *Actuating (Pelaksanaan)*

Pada aspek *actuating* (pelaksanaan), hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pembinaan santri dalam menjalankan amanah khidmah dilakukan oleh pengurus sebagai tangan kanan kiai dalam mengimplementasikan kebijakan pesantren. Pembinaan tersebut dilaksanakan melalui pengarahan sebelum santri menjalankan tugas, pendampingan selama pelaksanaan amanah, pemberian nasihat, keteladanan dalam bekerja, pembiasaan terhadap nilai-nilai kepesantrenan, serta evaluasi setelah tugas dilaksanakan. Apabila santri menghadapi kendala selama menjalankan amanah, pengurus memberikan pendampingan dan arahan sebagai upaya penyelesaian masalah sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku di pesantren.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi manajemen tidak sepenuhnya dilakukan secara langsung oleh kiai, melainkan melalui mekanisme pendelegasian wewenang kepada pengurus. Sebagai pemimpin tertinggi pesantren, kiai menetapkan arah pembinaan dan kebijakan umum, sedangkan pengurus bertanggung jawab menggerakkan, membimbing, serta

mengoordinasikan pelaksanaan amanah santri dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, pengurus berperan sebagai perpanjangan tangan kiai dalam mengimplementasikan proses pembinaan di lingkungan pesantren.

Temuan tersebut sejalan dengan fungsi *actuating* menurut George R. Terry yang memandang pelaksanaan sebagai proses menggerakkan, membimbing, dan memotivasi anggota organisasi agar mampu melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini, fungsi pelaksanaan diwujudkan tidak hanya melalui pemberian instruksi, tetapi juga melalui keteladanan, pembiasaan, pendampingan, dan nasihat yang menjadi ciri khas sistem pendidikan pesantren. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa proses pelaksanaan lebih menekankan pembinaan yang bersifat edukatif daripada sekadar pengawasan terhadap pelaksanaan tugas.

Melalui proses pembinaan tersebut, santri tidak hanya memperoleh pengalaman dalam menjalankan amanah, tetapi juga mengalami proses belajar yang berkelanjutan. Pengalaman tersebut berkontribusi terhadap berkembangnya berbagai soft skill, seperti kemampuan berkomunikasi, kerja sama, kepemimpinan, tanggung jawab, disiplin, kemampuan beradaptasi, serta kemampuan menyelesaikan masalah. Dengan demikian, fungsi pelaksanaan dalam penelitian ini tidak hanya berorientasi pada tercapainya pelaksanaan tugas, tetapi juga menjadi sarana utama dalam proses pengembangan soft skill santri melalui pengalaman pengabdian secara langsung.

#### 4. *Controlling* (Pengawasan)

Pada aspek *controlling* (pengawasan), hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan terhadap pelaksanaan amanah santri dilakukan secara berkelanjutan melalui pengamatan terhadap aktivitas keseharian santri selama menjalankan pengabdian. Pengurus berperan melakukan pengawasan secara langsung terhadap pelaksanaan tugas, kedisiplinan, tanggung jawab, serta perkembangan sikap santri. Apabila ditemukan kendala atau permasalahan dalam pelaksanaan amanah, pengurus terlebih dahulu memberikan arahan dan pembinaan. Sementara itu, keputusan terhadap permasalahan yang bersifat strategis tetap berada pada kiai sebagai pemimpin tertinggi pesantren.

Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa fungsi pengawasan dilaksanakan melalui koordinasi antara pengurus dan kiai. Pengurus bertugas melakukan pengawasan operasional dalam aktivitas sehari-hari, sedangkan kiai menjalankan fungsi pengawasan pada tingkat strategis melalui pemberian arahan, evaluasi terhadap laporan pengurus, serta pengambilan keputusan akhir terhadap berbagai persoalan yang memerlukan kebijakan pimpinan. Dengan demikian, proses pengawasan tidak hanya bertujuan memastikan pelaksanaan amanah berjalan sesuai dengan ketentuan pesantren, tetapi juga menjadi sarana pembinaan yang berkesinambungan bagi santri.

Temuan tersebut sejalan dengan fungsi *controlling* menurut George R. Terry, yaitu proses mengukur, mengevaluasi, dan memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini, fungsi pengawasan tidak diwujudkan

melalui sistem evaluasi yang bersifat administratif, melainkan melalui pengamatan terhadap kehidupan sehari-hari santri, pembinaan secara langsung, koordinasi antara pengurus dan kiai, serta pengambilan keputusan berdasarkan kondisi yang dihadapi. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi pengawasan dalam pesantren lebih menekankan pendekatan edukatif dan pembinaan karakter dibandingkan pendekatan yang bersifat represif.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa proses pengawasan tidak berhenti ketika santri menyelesaikan masa pengabdian. Pesantren tetap menjalin komunikasi dan melakukan pemantauan terhadap perkembangan alumni sebagai bagian dari upaya menjaga keberlanjutan pembinaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan soft skill yang diperoleh selama menjalankan pengabdian tidak hanya relevan dalam lingkungan pesantren, tetapi juga diharapkan mampu membantu santri beradaptasi dan berkontribusi secara positif ketika kembali ke masyarakat. Dengan demikian, fungsi pengawasan dalam penelitian ini tidak hanya berorientasi pada pengendalian pelaksanaan tugas, tetapi juga pada keberlanjutan hasil pembinaan yang telah ditanamkan selama proses pengabdian.

Berdasarkan analisis terhadap fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*, dapat dipahami bahwa manajemen kiai dalam pengembangan soft skill santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini memiliki karakteristik yang khas dibandingkan dengan organisasi formal. Penerapan fungsi-fungsi manajemen tidak diwujudkan melalui prosedur administratif yang kaku, melainkan melalui kebijakan kiai, peran aktif pengurus sebagai perpanjangan tangan kiai,

pembiasaan dalam kehidupan pesantren, keteladanan, serta pengawasan yang berlangsung secara berkelanjutan. Dengan demikian, fungsi manajemen tidak hanya berorientasi pada pengelolaan aktivitas pengabdian, tetapi juga menjadi instrumen pembinaan karakter dan pengembangan soft skill santri yang menyatu dalam budaya pesantren.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan soft skill santri tidak hanya dipengaruhi oleh penerapan fungsi-fungsi manajemen, tetapi juga oleh keberlanjutan proses pembinaan yang terus memberikan dampak setelah santri menyelesaikan masa pengabdian. Oleh karena itu, pembahasan selanjutnya difokuskan pada bagaimana soft skill yang diperoleh selama pengabdian tetap relevan dan diterapkan oleh alumni dalam kehidupan bermasyarakat.

#### **B. Keberlanjutan Pengembangan Soft Skill Santri setelah Menyelesaikan Masa Pengabdian**

Keberhasilan pengembangan *soft skill* tidak hanya dapat diukur dari perubahan perilaku yang muncul selama peserta didik berada dalam lingkungan pendidikan, tetapi juga dari kemampuan mereka mempertahankan dan mengimplementasikan berbagai keterampilan tersebut dalam kehidupan setelah menyelesaikan proses pendidikan. Oleh karena itu, keberlanjutan penerapan *soft skill* menjadi salah satu indikator penting untuk menilai efektivitas proses pembinaan yang dilakukan oleh suatu lembaga pendidikan, termasuk pesantren. Dalam penelitian ini, keberlanjutan tersebut dianalisis melalui pengalaman alumni

Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini yang telah menyelesaikan masa pengabdian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai *soft skill* yang dikembangkan selama menjalankan pengabdian tetap diterapkan oleh alumni setelah kembali ke masyarakat. Kemampuan komunikasi, tanggung jawab, kepemimpinan, kemampuan beradaptasi, penyelesaian masalah, serta manajemen waktu tidak hanya dirasakan selama berada di lingkungan pesantren, tetapi juga menjadi bekal dalam menjalankan berbagai peran di lingkungan keluarga, organisasi, pekerjaan, maupun kehidupan sosial.

Pengalaman tersebut tercermin dari hasil wawancara dengan Hamidah (nama samaran), yang menyampaikan bahwa selama kurang lebih sepuluh tahun menjalankan pengabdian, ia memperoleh berbagai amanah, seperti mengajar, mengelola administrasi, membantu pelaksanaan kegiatan pesantren, hingga menjadi panitia dalam berbagai kegiatan. Pengalaman tersebut membentuk kemampuan komunikasi, tanggung jawab, dan penyelesaian masalah yang masih terus diterapkan ketika kembali ke masyarakat. Menurutnya, kebiasaan menyelesaikan amanah dengan penuh tanggung jawab telah menjadi bagian dari karakter yang tetap melekat hingga saat ini.

Temuan serupa juga diperoleh dari Wayan Atri Pusla Nirmala (nama samaran). Selama menjalankan pengabdian sebagai pengajar Madrasah Diniyah, informan memperoleh pengalaman yang mengembangkan kemampuan komunikasi, kepemimpinan, serta kemampuan beradaptasi dengan berbagai karakter santri. Kemampuan tersebut masih digunakan dalam kehidupan sehari-

hari, baik dalam lingkungan pekerjaan maupun dalam kehidupan bermasyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman selama pengabdian memberikan dampak yang berkelanjutan terhadap kemampuan interpersonal alumni.

Berdasarkan kedua pengalaman tersebut, dapat dipahami bahwa keberlanjutan *soft skill* tidak hanya dipengaruhi oleh lamanya masa pengabdian, tetapi juga oleh kualitas pengalaman yang diperoleh melalui berbagai amanah yang dijalankan. Semakin beragam pengalaman yang diterima santri, semakin besar pula kesempatan mereka untuk mengembangkan kemampuan interpersonal maupun intrapersonal yang kemudian menjadi bagian dari karakter pribadinya. Dengan demikian, sistem pengabdian tidak hanya menghasilkan perubahan perilaku yang bersifat sementara, tetapi membentuk kebiasaan dan karakter yang tetap terbawa hingga setelah santri menyelesaikan masa pengabdian.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer, yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang dan berhubungan secara langsung dengan efektivitas kinerja dalam berbagai situasi. Karakteristik tersebut mencakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan yang berkembang melalui pengalaman serta memengaruhi cara seseorang berpikir, bersikap, dan bertindak. Dalam konteks penelitian ini, kemampuan komunikasi, tanggung jawab, kepemimpinan, kemampuan beradaptasi, serta penyelesaian masalah yang tetap diterapkan oleh alumni menunjukkan bahwa *soft skill* yang terbentuk selama pengabdian telah berkembang menjadi bagian dari kompetensi pribadi yang bersifat relatif menetap.

Temuan ini juga memperkuat pandangan bahwa pengembangan *soft skill* tidak cukup dilakukan melalui pembelajaran teoritis, tetapi memerlukan pengalaman nyata yang memungkinkan individu menginternalisasi berbagai nilai, sikap, dan keterampilan. Pengalaman menjalankan amanah, menghadapi berbagai permasalahan, berinteraksi dengan beragam karakter, serta bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan menjadi proses pembelajaran yang memperkuat kompetensi personal maupun sosial santri.

Selain sejalan dengan teori Spencer dan Spencer, hasil penelitian ini juga memperluas pemahaman mengenai pengembangan *soft skill* dalam konteks pendidikan pesantren. Jika berbagai penelitian terdahulu lebih banyak menekankan pengembangan *soft skill* melalui kegiatan organisasi, pelatihan kepemimpinan, atau aktivitas ekstrakurikuler, penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengabdian juga berperan sebagai media pembelajaran yang efektif dalam membentuk kompetensi personal dan sosial santri. Bahkan, manfaat tersebut tetap dirasakan oleh alumni setelah mereka kembali ke masyarakat. Dengan demikian, sistem pengabdian tidak hanya menjadi sarana pelayanan kepada pesantren, tetapi juga menjadi bagian integral dari proses pendidikan yang menghasilkan dampak jangka panjang terhadap pengembangan *soft skill* santri.

### **C. Dampak Pengembangan Soft Skill Santri**

Salah satu indikator keberhasilan pengembangan *soft skill* tidak hanya ditunjukkan oleh perubahan perilaku selama santri menjalani masa pengabdian, tetapi juga oleh keberlanjutan kemampuan tersebut setelah santri kembali ke masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini melibatkan alumni sebagai informan

untuk memperoleh gambaran mengenai relevansi dan keberlanjutan *soft skill* yang diperoleh selama menjalankan pengabdian di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai *soft skill* yang berkembang selama masa pengabdian tetap diterapkan oleh alumni dalam kehidupan sehari-hari. Kemampuan komunikasi, kepemimpinan, tanggung jawab, kemampuan beradaptasi, penyelesaian masalah, serta manajemen waktu masih digunakan dalam menjalankan berbagai peran di lingkungan keluarga, masyarakat, organisasi, maupun pekerjaan.

Temuan tersebut tercermin dari pengalaman Hamidah (nama samaran) yang menyampaikan bahwa selama menjalani pengabdian ia memperoleh berbagai amanah, mulai dari mengajar, membantu administrasi, mengelola kegiatan pesantren, hingga menjadi panitia dalam berbagai kegiatan. Beragam pengalaman tersebut membentuk kemampuan komunikasi, tanggung jawab, dan penyelesaian masalah yang hingga kini masih diterapkan dalam kehidupan bermasyarakat. Temuan serupa juga diperoleh dari Wayan Atri Pusla Nirmala, yang menjelaskan bahwa pengalaman mengajar dan mendampingi santri selama masa pengabdian membentuk kemampuan komunikasi, kepemimpinan, serta kemampuan beradaptasi yang tetap relevan dalam kehidupan setelah menyelesaikan masa pengabdian.

Berdasarkan kedua pengalaman tersebut, dapat dipahami bahwa keberlanjutan *soft skill* tidak hanya dipengaruhi oleh lamanya masa pengabdian, tetapi juga oleh kualitas pengalaman yang diperoleh melalui berbagai amanah

yang dijalankan. Semakin beragam pengalaman yang diperoleh santri, semakin besar kesempatan mereka untuk mengembangkan kompetensi personal dan sosial yang kemudian menjadi bagian dari karakter dirinya.

Temuan ini sejalan dengan teori kompetensi Spencer dan Spencer (1993) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang berkembang melalui pengalaman dan berpengaruh terhadap efektivitas seseorang dalam menjalankan berbagai peran. Dalam penelitian ini, kemampuan komunikasi, kepemimpinan, tanggung jawab, kemampuan beradaptasi, dan penyelesaian masalah yang masih diterapkan oleh alumni menunjukkan bahwa *soft skill* yang berkembang selama masa pengabdian telah terinternalisasi menjadi kompetensi yang bersifat relatif menetap.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, peneliti berpendapat bahwa dampak pengembangan *soft skill* di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini tidak bersifat sementara, tetapi berkelanjutan hingga setelah santri menyelesaikan masa pengabdian. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengabdian tidak hanya berfungsi sebagai sarana pembinaan selama berada di lingkungan pesantren, tetapi juga menjadi bekal yang membantu alumni beradaptasi, berpartisipasi, dan menjalankan berbagai peran secara efektif di tengah masyarakat.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Manajemen Kiai dalam Pengembangan *Soft Skill* Santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan, dapat disimpulkan sebagai berikut.

##### **1. Manajemen Kiai dalam Pengembangan *Soft Skill* Santri**

Manajemen kiai dalam pengembangan *soft skill* santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan dilaksanakan melalui penerapan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC) yang disesuaikan dengan karakteristik pendidikan pesantren. Pada fungsi *planning*, kiai menetapkan arah pembinaan melalui sistem pengabdian sebagai bagian dari proses pendidikan, meskipun tidak diwujudkan dalam bentuk *grand design* atau program tertulis yang secara khusus memuat target pengembangan *soft skill*. Pada fungsi *organizing*, pengurus melakukan seleksi dan musyawarah pembagian amanah berdasarkan kemampuan, potensi, dan kebutuhan pesantren, kemudian hasilnya ditetapkan sebagai kebijakan oleh kiai. Selanjutnya, fungsi *actuating* diwujudkan melalui pengarahan, pembiasaan, keteladanan, pendampingan, dan evaluasi selama santri menjalankan pengabdian. Adapun fungsi *controlling* dilakukan melalui pengamatan terhadap aktivitas keseharian santri, pemantauan pelaksanaan amanah, serta koordinasi yang berkelanjutan antara pengurus dan kiai. Dengan demikian, penerapan fungsi-fungsi manajemen di pesantren tidak berlangsung secara administratif dan formal sebagaimana organisasi modern, melainkan secara

kontekstual melalui budaya pesantren, relasi kepemimpinan kiai, dan nilai-nilai kepesantrenan yang menjadi landasan proses pembinaan santri.

## **2. Proses Pengembangan *Soft Skill* Santri**

Proses pengembangan *soft skill* santri berlangsung melalui sistem pengabdian yang terintegrasi dengan kehidupan sehari-hari di lingkungan pesantren. Pengembangan tersebut dimulai sejak santri menerima amanah sesuai kemampuan dan kebutuhan pesantren, kemudian berlangsung melalui proses pengarahan, pembiasaan, keteladanan, pendampingan, evaluasi, serta pengalaman langsung dalam menjalankan berbagai tanggung jawab. Seluruh proses tersebut memungkinkan santri belajar dari situasi nyata yang dihadapi selama pengabdian sehingga pembelajaran tidak hanya berlangsung pada aspek kognitif, tetapi juga pada aspek afektif dan perilaku. Selain itu, sistem pengabdian tidak menghambat proses pembelajaran formal maupun diniyah, melainkan menjadi sarana bagi santri untuk mengimplementasikan ilmu yang telah dipelajari ke dalam praktik kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, pengembangan *hard skill* dan *soft skill* berlangsung secara terpadu dalam satu proses pendidikan yang saling melengkapi.

## **3. Dampak Pengembangan *Soft Skill* Santri**

Pengembangan *soft skill* melalui sistem pengabdian memberikan dampak yang berkelanjutan terhadap perkembangan kompetensi personal dan sosial santri. Dampak tersebut tercermin pada berkembangnya kemampuan komunikasi, kepemimpinan, tanggung jawab, kerja sama, kemampuan beradaptasi, penyelesaian masalah, dan manajemen waktu selama menjalankan pengabdian. Hasil penelitian terhadap alumni menunjukkan bahwa berbagai kemampuan

tersebut tetap diterapkan setelah mereka kembali ke masyarakat, baik dalam kehidupan keluarga, organisasi, maupun pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengabdian tidak hanya memberikan manfaat selama santri berada di lingkungan pesantren, tetapi juga membentuk karakter dan kompetensi yang tetap relevan dalam kehidupan bermasyarakat. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengabdian yang dikelola melalui fungsi-fungsi manajemen kiai tidak hanya mendukung keberlangsungan aktivitas pesantren, tetapi juga menjadi strategi pendidikan yang efektif dalam mengembangkan *soft skill* santri secara berkelanjutan tanpa mengesampingkan pengembangan *hard skill*.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Manajemen Kiai dalam Pengembangan *Soft Skill* Santri di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut.

### **1. Bagi Kiai dan Pengelola Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini**

Sistem pengabdian yang selama ini menjadi media pengembangan *soft skill* santri perlu terus dipertahankan sebagai bagian dari proses pendidikan pesantren. Selain itu, arah pembinaan pengabdian dapat dirumuskan secara lebih sistematis melalui penyusunan pedoman atau indikator pembinaan tanpa mengurangi fleksibilitas dan karakteristik budaya pesantren. Langkah tersebut diharapkan dapat memperkuat kesinambungan proses pembinaan serta memudahkan evaluasi terhadap perkembangan kompetensi santri.

## **2. Bagi Pengurus Pesantren**

Pengurus sebagai pelaksana kebijakan kiai diharapkan terus mengoptimalkan proses pendampingan, pengarahan, pembiasaan, dan evaluasi selama santri menjalankan pengabdian. Pembagian amanah juga perlu tetap mempertimbangkan kemampuan, potensi, dan perkembangan setiap santri sehingga proses pengabdian tidak hanya mendukung kebutuhan operasional pesantren, tetapi juga menjadi sarana pembelajaran yang mampu mengembangkan kompetensi personal dan sosial secara optimal.

## **3. Bagi Santri**

Santri diharapkan memandang kegiatan pengabdian sebagai bagian dari proses pembelajaran dan pengembangan diri, bukan sekadar pelaksanaan tugas atau bentuk pelayanan kepada pesantren. Dengan demikian, setiap amanah yang diterima dapat dimanfaatkan sebagai kesempatan untuk mengembangkan kemampuan komunikasi, kepemimpinan, tanggung jawab, kemampuan beradaptasi, serta keterampilan sosial yang akan bermanfaat dalam kehidupan setelah menyelesaikan masa pengabdian.

## **4. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian mengenai manajemen kiai dalam pengembangan *soft skill* dengan melibatkan lebih banyak pesantren sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai variasi model pembinaan di lingkungan pesantren. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mengkaji efektivitas sistem pengabdian terhadap aspek lain

seperti pengembangan kepemimpinan, kesiapan kerja lulusan, atau kompetensi abad ke-21, baik menggunakan pendekatan maupun kuantitatif.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). Metode penelitian kualitatif. CV Syakir Media Press.
- Al-Bukhari, M. I. (n.d.). Sahih al-Bukhari.
- Chanifah Imron, I. (2025, March 15). Wawancara Majelis Pengasuh Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini [Personal communication].
- Chodimuddin, Wafirah, & Maryono. (2024). Fungsi manajemen pendidikan Islam dalam pengembangan soft skill santri. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(1), 58–62.
- Dhofier, Z. (2011). Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kiai dan visinya mengenai masa depan Indonesia. LP3ES.
- Djihan. (2026, March 12). Wawancara dengan santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini [Personal communication].
- Fattah, N. (2013). Landasan manajemen pendidikan. Remaja Rosdakarya.
- Hamidah. (2026, July 1). Wawancara dengan alumni santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini [Personal communication].
- Hanik, A., Rachman, M., Samsudi, & Ekosiswoyo, R. (2019). Developing a pesantren-based soft skill education management model for vocational school. *The Journal of Educational Development*, 7(1), 16–23.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. D. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464.
- Husnan. (2022). Manajemen kepemimpinan kiai dalam pengembangan kecerdasan emosional santri. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 92–95.
- Husniyah, N. (2026, March 11). Wawancara dengan Majelis Pengasuh Al-Yasini [Personal communication].
- Jeka, Risnita, & Mahmud. (2023). Manajemen pesantren dan kepemimpinan kiai dalam menghadapi perubahan. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 210–214.
- Kementerian Agama Republik Indonesia & Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2024). Pedoman transliterasi Arab-Indonesia. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). Al-Qur'an dan terjemahannya. Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.

- Laduni.id. (2026). Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan. <https://www.laduni.id/post/read/1225/pesantren-terpadu-al-yasini-pasuruan>
- Marhumah. (2026, March 1). Wawancara dengan Ketua Pondok Putri Al-Yasini [Personal communication].
- Mastuhu. (1994). Dinamika sistem pendidikan pesantren: Suatu kajian tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren. INIS.
- Moleong, L. J. (2019). Metodologi penelitian kualitatif. Remaja Rosdakarya.
- Murdiyanto, E. (2020). Penelitian kualitatif (Teori dan aplikasi disertai contoh proposal). UPN Veteran Yogyakarta Press.
- Muslim ibn al-Hajjaj. (n.d.). Sahih Muslim.
- Nata, A. (2012). Manajemen pendidikan: Mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia. Kencana.
- Nata, A. (n.d.). Pendidikan Islam dalam perspektif modern. Kencana.
- OECD. (2015). Skills for social progress: The power of social and emotional skills. OECD Publishing.
- Qomar, M. (2005). Pesantren: Dari transformasi metodologi menuju demokratisasi institusi. Erlangga.
- Qomar, M. (2007). Manajemen pendidikan Islam. Erlangga.
- Ramayulis. (2015). Ilmu pendidikan Islam. Kalam Mulia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational behavior (15th ed.). Pearson Education.
- Siddiq, U., & Choiri, M. (n.d.). Metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan.
- Sinta. (2026, March 12). Wawancara dengan santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini [Personal communication].
- Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.
- Stoner, J. A. F. (1982). Management (6th ed.). Prentice Hall.
- Sugiyono. (2018). Metode penelitian kualitatif. Alfabeta.
- Terry, G. R. (1977). Principles of management. Richard D. Irwin.

- Wahidmurni. (2017). Pemaparan metode penelitian kualitatif. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Wahyuni, & Khoiriyah. (2024). Pendidikan soft skill santri Abdi Ndalem di Pondok Pesantren. *At-Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 45–48.
- Wayan. (2026, July 2). Wawancara dengan alumni santri Abdi Ndalem Pondok Putri Al-Yasini [Personal communication].
- Zainab, & Suhermanto. (2023). Peran kepemimpinan kiai dalam modernisasi manajemen pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 167–170.



## Lampiran I Surat Izin Penelitian



**المدرسة المتكاملة**  
**PONDOK PESANTREN TERPADU AL-YASINI**  
Kantor Pusat: Ngabar Kraton 67151 Pasuruan Jawa Timur

**SURAT KETERANGAN**  
No.: 538/YMUA-PPTA/V/2026

Sebagai tindak lanjut surat Izin Penelitian dari Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Nomor : B-380/Ps/TL.00/2/2026 tertanggal 06 Februari 2026, maka yang bertanda tangan di bawah ini Ketua Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Putri Pasuruan, menerangkan bahwa mahasiswa berikut:

|               |                                       |
|---------------|---------------------------------------|
| Nama          | : Lilis Sholihatul Jannah             |
| NIM           | : 240106210043                        |
| Jenjang       | : S2                                  |
| Prodi/Jurusan | : Magister Manajemen Pendidikan Islam |

Telah melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan berkaitan dengan Tesis yang berjudul "Manajemen Kiai dalam Pengembangan Soft Skill Santri Abdi Ndalem (Studi Kasus di Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan)"

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pasuruan, 19 Mei 2026

Ketua



Marhumah, S.Pd, M.Pd

 0822344325915  [www.alyasini.net](http://www.alyasini.net)  [ppt.alyasini@gmail.com](mailto:ppt.alyasini@gmail.com)

## *Lampiran II Instrument Penelitian*

### **Instrument Wawancara**

#### **A. Bentuk Manajemen Kiai dalam Pengembangan Soft Skill**

1. Apa tujuan dan makna adanya abdi ndalem?
2. Nilai apa yang diharapkan tumbuh?
3. Bagaimana proses penunjukan abdi ndalem?
4. Bagaimana pembagian tanggung jawab dilakukan?
5. Bagaimana arahan diberikan?
6. Apa yang mendorong santri menjalankan tugas?
7. Apakah ada pengawasan atau evaluasi?

#### **B. Proses Pengembangan Soft Skill**

1. Bagaimana pelaksanaan tugas sehari-hari?
2. Bagaimana bentuk pembinaan?
3. Apa makna pengabdian bagi Anda?
4. Pernah mengalami kesulitan? Bagaimana menyelesaikannya?

#### **C. Dampak Manajemen Kiai terhadap Soft Skill**

1. Apakah ada perubahan dalam tanggung jawab?
2. Apakah lebih disiplin setelah mengabdikan?
3. Bagaimana interaksi dengan pengurus/kiai?
4. Bagaimana menyelesaikan masalah saat bertugas?

#### **D. Tantangan dan Dukungan**

1. Apakah pernah merasa terbebani?
2. Apa kendala dalam pengelolaan abdi ndalem?
3. Apa yang membuat Anda tetap semangat?
4. Apakah lingkungan pesantren mendukung?

### *Lampiran III* Dokumentasi



Wawancara dengan Majelis Pengasuh



Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem

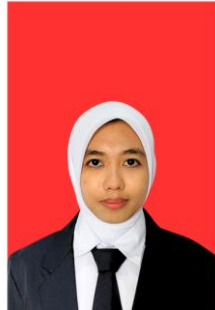


Wawancara dengan Santri Abdi Ndalem



Wawancara dengan Ketua Pondok

***Lampiran IV*** Biodata Mahasiswa



Nama : Lilis Sholihatul Jannah  
NIM : 240106210043  
TTL : Pasuruan, 14 Juli 2000  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Jurusan : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Tahun Masuk : 2024  
Alamat Rumah : Dsn. Krajan Ds Sukodermo Kec. Purwosari Kab. Pasuruan Jawa Timur  
No. HP : 085855265031  
Alamat Email : lilissholihaa@gmail.com  
Nama Orang Tua : M. Chasbullah Huda dan Roiha  
Riwayat Pendidikan : 1. TK PKK 3 Sukodermo  
2. SD Negeri Sukodermo  
3. MTs Al-Yasini  
4. MAN 2 Pasuruan  
5. STAI Al-Yasini Pasuruan