

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kepemimpinan sebagai inti dari manajemen, memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan organisasi. Keterampilan dan kemampuan seorang pemimpin merupakan faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik. Arah dan tujuan organisasi ditentukan oleh pemimpin, dan untuk mencapai sebuah tujuan dalam organisasi sangat diperlukan peran kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja. Selain itu, pemimpin harus selalu berusaha untuk membentuk dan menjaga hubungan baik dengan bawahannya sehingga mereka dapat bekerja secara produktif dalam menjalankan tugas. Hal ini secara tidak langsung meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Menurut Hughes Ginnett dan Kerpy, kepemimpinan didasarkan pada pengalaman rasional dan emosional orang. Pemimpin menggunakan nalar dan logika sebagai inspirasi dan keinginan untuk mempengaruhi bawahan, seperti yang dijelaskan Wiravan (2007: 9). Pemimpin memiliki emosi, harapan, pikiran, mimpi dan banyak lagi. Ini memiliki sifat yang kompleks. Sebagai seorang pemimpin, selain menggunakan pengaruh rasional/emosional Anda untuk mempengaruhi pengikut atau bawahan Anda, Anda harus menilai juga konsekuensi hasil dari tindakan rasional dan emosional pengikut Anda. Di Indonesia, pemimpin juga diharapkan menjadi pusat isu keberagaman yang dihadapi oleh masyarakat.

Sebuah negara yang sangat mayoritas penduduknya beragama Islam beserta berbagai agamanya. Indonesia memiliki masyarakat yang majemuk dimana berbagai pemahaman agama, suku dan budaya hidup berdampingan. Perbedaan itu wajar. Perbedaan tersebut dapat menimbulkan konflik jika tidak disikapi secara positif. Tingkat keharmonisan paling baik dipertahankan jika setiap orang menjaga hubungan positif satu sama lain karena kesamaan mereka dengan kelompok lain. Masalah muncul ketika satu pihak tidak setuju dengan yang lain dan berpegang teguh pada pendapatnya sendiri. Masalah ini biasanya

tidak dibahas dalam masyarakat yang beragama. Isu yang diangkat sangat sensitif dalam hal masalah agama. Masyarakat yang sudah modern sangat membutuhkan sebuah nilai-nilai sakral untuk memberi kehidupan manusia makna dan sebuah tujuan yang layak karena masalah sebuah agama dalam masyarakat yang modern bersifat sekuler dan menawarkan sedikit pemahaman tentang nilai-nilai spiritual dan sakral (Jim Iff dan Frank Tesoriero, 2016: 480).

Seperti kebanyakan umat Islam, mereka tidak memahami tugasnya sebagai ciptaan tuhan Allah SWT yang paling sempurna, sehingga mereka membutuhkan pemimpin yang memahami nilai spiritualitas untuk menciptakan masyarakat yang dapat hidup di jalan Allah Taalah.

Kepemimpinan yang efektif berusaha mengubah motivasi anggota organisasi untuk melakukan sesuatu dengan memberikan bimbingan dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan tugas kelompok. Kepemimpinan dianggap efektif ketika pemimpin membuat keputusan pragmatis dan realistis serta memfasilitasi upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Sondang P. Dabul, 2003: 46).

Pemimpin memiliki kekuatan tertinggi untuk "mengaktualisasikan" emosi setiap orang, dan ketika emosi disalurkan menjadi semangat, kinerja meningkat. Selain itu, emosi masyarakat dapat menimbulkan kebencian dan ketakutan yang dapat menurunkan produktivitas (Daniel Goleman, dkk, 2004: 5).

Dalam konsep sosiologi pendidikan, manusia tidak bisa hidup dalam kenyataan atau realitas kosong, melainkan juga dibentuk oleh sebuah realitas dan hidup bersamanya. Misalnya, Sunan Kalijaga, dari Jawa, berpikir pragmatis dalam tradisi Jawa. Oleh karena itu pemimpin tidak lepas dari faktor-faktor tersebut (Supriyanto, 2009: 10-19). Seorang pemimpin bisa "memainkan" emosi untuk didamaikan pada semua persoalan. Penjaga perdamaian harus memiliki otoritas profesional dengan otoritas berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan, sementara yang lain harus mempengaruhi dan mematuhi keterampilan konseptual dan teknis mereka di bidang tertentu (Ambar Teguh Sulistiyani, 2008: 44-45).

Kemampuan yang dimiliki sebagai seorang pemimpin adalah

kemampuan untuk memahami nilai-nilai agama dan sosial. Salah satu keterampilan terpenting yang tidak dimiliki oleh para pemimpin Muslim adalah memahami Al-Qur'an, sumber utama ajaran Islam, dan terlibat dalam dialog. (Supriyanto, 2019: 47-64) merangkum berbagai pola dialektika ayat-ayat Al-Quran beserta realitas kehidupan. Meskipun Al-Qur'an diturunkan tentunya dalam bahasa Arab, itu bersifat universal. Berbagai penjelasan mencoba menjawab melalui model dialektika. *Sibr wat taksim* adalah cara mengklarifikasi kesalahpahaman di pihak lain dengan menyangkal berbagai anggapan dan akhirnya mengungkap kebenaran yang sebenarnya.

Ada juga *istifham takreer*. Hanya ada satu-satunya jawaban yang bisa benar untuk pertanyaan ini. Jiwa seorang pemimpin yang memperlakukan orang dengan kebaikan, dengan keyakinan untuk menyebarkan misi rahmat dari ciptaan Tuhan yang maha pengasih. Manusia dikaruniai kecerdasan oleh Allah SWT, yang merupakan kelebihan yang jelas bagi mereka yang mengabdikan diri untuk mengandalkan diri sendiri daripada bergantung pada orang lain dalam hidup. Oleh karena itu, setiap orang adalah pemimpin yang memiliki tanggung jawab atas kesejahteraannya sendiri, dan dalam Islam kepemimpinan erat kaitannya dengan pencapaian tujuan, sehingga kepemimpinan harus berada di tangan orang yang beriman. Sebagai seorang pemimpin harus menjadi teladan dalam kehidupan, anggotanya harus bersyukur kepada Tuhan dan mengulurkan bantuan tangan membantu orang yang ada di sekitar mereka untuk mendapatkan keuntungan (Tasmara, 2006: 210-213).

Dalam menjalankan tugas seorang pemimpin harus mempertanggung jawabkan kepemimpinan berdasarkan penghayatan Lil Alamine sebagai spiritualitas kepemimpinan, dan kebanyakan orang saat ini memikirkan kenikmatan dunia material. Karena masyarakat modern bersifat sekuler dan memiliki sedikit pemahaman tentang nilai-nilai spiritual dan sakral, masyarakat modern yang membutuhkan pandangan atau nilai-nilai sakral untuk memberi kehidupan manusia makna dan tujuan yang layak (Ife dan Tesoriero, 2016: 480).

Kebutuhan spiritual adalah dimensi kehidupan yang memungkinkan seseorang untuk menentukan makna, tujuan, dan spiritualitas yang diperlukan

untuk mendekatkan diri kepada Sang Pencipta dan untuk membentuk ikatan spiritual antara Pencipta dan makhluk-Nya. Pemimpin harus memiliki keterampilan lebih dari yang lain. Untuk menjadi seorang pemimpin, Anda harus menjadi orang yang membimbing anggota organisasi menuju inovasi dan mencapai tujuan organisasi dengan berbagai cara. Pemimpin tidak mengizinkan karyawan melakukannya sendiri tanpa merujuk orang lain. Pemimpin yang ideal adalah orang yang memahami nilai-nilai agama dan sosial sebagai penentu arah masa depan di mana organisasi akan bertahan (Sondang P. Siagian, 2003:51). Pemimpin yang ideal harus memimpin dengan memberi contoh dengan melatih dan mengembangkan bawahan dan melayani sebagai panutan bagi anggota organisasi.

Pemimpin berperan sebagai pembimbing dalam urusan agama dan kerohanian. Kajian agama menunjukkan hubungan pengaruh pemuka agama, atau penguasa. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepemimpinan untuk mendapatkan atau mendapatkan dukungan setiap anggota organisasi adalah nilai-nilai agama pemimpin. (Prasaja, 1986: 69). Tokoh agama Islam di masyarakat Jawa memiliki nama yang berbeda dengan di daerah lain, biasa disebut Kiai.

Kiai sangat dihormati dalam adat Jawa karena ilmu dan kebijaksanaannya dalam mengambil keputusan. Sebuah gelar yang diberikan untuk seorang sarjana Islam yang memiliki atau memimpin komunitas yang mengajarkan klasik Islam kepada siswa. Selain bergelar Kiyani, ia juga dikenal sebagai Taqwa (orang yang tahu tentang Islam). Pengetahuan manusia bukan hanya pengetahuan yang mempelajari bagian organ-organ bersifat biologis atau sekedar mempelajari aturan-aturan shalat, tetapi juga pengetahuan yang mempelajari masalah-masalah sosial, termasuk norma-norma dalam kehidupan (Prasadja, 1986: 72). Keyakinan Jamaat bahwa sebuah ilmu yang diajarkan kepadanya tentunya dapat mendapat jawaban di hadapan Allah Ta'ala didasarkan pada keyakinan Jamaat terhadap Kiai, yang diyakini sebagai keturunan gurunya, dimulai dari Nabi (SAW).

Ilmu Kiai dapat tentunya dijadikan sebagai acuan pertama dan utama untuk mencari sebuah solusi atas permasalahan yang dihadapi manusia dalam menjalankan perintah Allah SWT untuk menghindari larangan dan meraih

kebahagiaan di akhirat. Syekh Siti menjelaskan melalui Jenar Sholikhin (2008: 361). Bahwa setelah manusia mengalami kematian, sebenarnya terjadi hubungan yang benar dengan Tuhan dan inilah kehidupan yang sebenarnya. Pemikiran seperti itu membuat beberapa orang mendekati Sang Pencipta. Islam menjadi pandangan hidup yang memungkinkan manusia untuk selaras dengan alam atau daerah lingkungan dan lebih selaras dengan Tuhan, sumber segala sesuatu (Khalil, 2008: 10). Ini adalah salah satu dasar kepercayaan pada Kiai. Peran Kiai tidak hanya sebagai pemuka agama, tetapi juga membimbing dan membimbing masyarakat ketika mulai menyimpang dari Allah Ta'ala. Peran Kiai dalam kegiatan keagamaan masih sangat disakralkan, mulai dari memimpin doa hingga meminta penyelesaian studi. Hal ini karena jamaah meyakini bahwa imam adalah ahli ibadah dan Allah mengabulkannya dalam setiap shalat.

Fenomena masyarakat saat ini benar atau salah, Ini adalah fenomena material rasional yang mengutamakan kebutuhan tubuh di atas kebutuhan tubuh. Perintahkan atasan Anda untuk mencari pekerjaan dan dapatkan reputasi di tempat kerja. Benar / Baik / Buruk untuk mencapai tujuan Anda.

Oleh karena itu, untuk mewujudkan masyarakat yang baik yang tidak ketinggalan dalam ilmu agama dan bertaqwa kepada Tuhan, perlu dikembangkan komunitas spiritual dan pembinaan spiritual. Seorang pemimpin bukan hanya seseorang yang dapat memimpin, tetapi seseorang yang perlu mengembangkan kembali, terutama keterampilan dan kualitas seorang pemimpin. Sebagai pemimpin suatu komunitas, gelar Kiai selalu dikaitkan dengan gelar kehormatan dan sebuah pengakuan yang diutarakan secara sukarela kepada sang ulama Islam (Moesa, 1999: 59).

Saat bekerja di pesantren, Kiai memiliki kekuatan untuk mengontrol setiap aspek kehidupan penduduk desa, dan untuk melakukan apapun, dia harus mendapatkan izin Kiai terlebih dahulu. Sebagai pemilik dan wali pesantren, posisi ini secara kultural setara dengan bangsawan Jawa yang dikenal sebagai khanjeong. Seharusnya ada hal-hal di sekitarnya yang bukan milik orang lain.

Kitab Kuning merupakan ciri pesantren, dan Kitab Kuning merupakan kitab yang digunakan sebagai proses pembelajaran. Kitab Kuning adalah kitab

sastra Islam yang ditulis dalam bahasa Arab klasik. Karena isi buku ini mencakup berbagai bidang kajian Islam, maka para mahasiswa wajib membaca dan memahaminya. Bahri mengatakan salah satu syarat santri adalah lulus jika bisa membaca dan memahami kitab kuning. Pedoman dan petunjuk praktis untuk hidup sesuai dengan ajaran Hukum Islam, dari mana Kitab Kuning berasal. (Dalimunthe, 2020:7) Ngomong-ngomong, kepribadian dan kecerdasannya sebagai ulama santri sangat dipengaruhi oleh ilmunya di bidang Kitab Kuning. Pesantren memiliki karakteristik yang sangat kompleks sebagai lembaga pendidikan. Zamakhsiyari Dhofier, dalam bukunya Rasid, menyebutkan lima ciri pondok pesantren: Kiai, pesantren, masjid, magang dan membaca kitab kuning. Terlepas dari apa yang dikatakan Zamakhsiyari Dhofier. Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang mengedepankan keagamaan yang mempunyai karakteristik unik yang berbeda dengan sebuah lembaga pendidikan lainnya.

Pendidikan di pondok pesantren meliputi pendidikan Islam, dakwah, bina lingkungan dan pendidikan sejenis lainnya. Kegiatan pondok pesantren merupakan tempat memperoleh ilmu, khususnya dalam bidang pendidikan agama dan ilmu-ilmu lain yang diperlukan untuk kehidupan bermasyarakat. (Amiruddin dan Rohima: 2020). Pesantren juga menjadi tempat santri diajarkan bagaimana mandiri, bermasyarakat, berbudaya dan berhubungan dengan sesamanya. Namun, akhir-akhir ini pesantren telah dihancurkan oleh angin puyuh globalisasi dan tidak dapat mempertahankan nilai berharga mereka sebagai tempat siswa menerima pendidikan agama, yang terlihat di sebagian besar hasilnya. Banyaknya pesantren yang tidak memiliki fasilitas dan kesempatan untuk membaca dan memahami dari kitab-kitab dalam Islam klasik yang juga dikenal dengan Kitab Kuning. (Julian: 2020)

Menurut Masykur Amirudin, pesantren harus mengadopsi kurikulum modern, tetapi esensi pesantren tidak boleh dihancurkan oleh modernisasi, tetapi pesantren juga harus mampu mempertahankan identitasnya sebagai tempat pendidikan agama melalui sari buku (Amirudin dan Rohimah: 2020). Untuk menjaga kualitas bacaan dan pemahaman kitab kuning santri, pesantren harus

berinovasi dan menyesuaikan metode pembelajaran dengan kondisi santri. dari proses pembelajaran. Perbedaan metode pengajaran yang dapat digunakan seperti diskusi, sorogan, metode reaksi, dan metode hafalan, penggunaan metode tersebut tentunya juga harus memperhatikan kondisi dan situasi siswa, agar tidak menjenuhkan proses pembelajaran. (Mastuhu, 2004:61). Agar proses belajar mengajar efektif dan efisien maka tujuan pembelajaran harus tercapai dengan benar. Selain metode pengajaran yang tepat, faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan akademik santri adalah faktor utama Kiai yang diposisikan sebagai tokoh sentral yang memegang peran utama di pondok pesantren. Kontrol penuh atas pembelajaran. petani. (Muizzuddin, Juhji dan Hasbullah: 2019). Kebangkitan dan kejatuhan kaum tani terletak di tangan Kiai yang berperan sebagai pengayom dan pemimpin. (Kesuma, 2017: 99).

Sebagai pengurus pondok pesantren, Kiai harus memiliki kemampuan dan kompetensi kepemimpinan. Pengurus Kiai pondok pesantren menganut nilai-nilai luhur yang dijadikan norma dalam pemeliharaan, pengoperasian dan pengembangan pondok pesantren. Jika pengelolaan pesantren secara langsung atau tidak langsung bertentangan atau keluar jalur dari nilai-nilai yang leluhur yakini, maka kepercayaan masyarakat terhadap Kiai atau Pesantren, santri, perempuan dan anak-anak akan tergerus. Hal terpenting yang dapat dilakukan oleh seorang Santri yang taat dan ikhlas terhadap Kiai seringkali bukan karena keterpaksaan melainkan berdasarkan motif Adab, sebuah berkah yang menanamkan rasa hormat kepada sang guru serta orang tua pada umumnya serta harapan akan ajaran Islam.

Perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin tidak dapat dipisahkan dari karakteristik pemimpin. Ada beberapa gaya kepemimpinan yang sangat fenomenal seperti gaya kepemimpinan demokratis, otoriter, karismatik dan *laissez-faire*. (Priansa dan Sentiana, 2018: 206) Perilaku seorang pemimpin yang diterapkan untuk mempengaruhi anggota atau orang lain disebut gaya kepemimpinan dan digunakan sebagai cara untuk memotivasi dan mendorong anggota organisasi atau bawahan untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Sebagai seorang pendidik di pesantren, Kiai memiliki gaya kepemimpinan yang

karismatik. (Kesuma, 2017: 99). Ia melakukan ini atas kehendaknya sendiri, tidak mengharapkan apa-apa selain berkah dari kedalaman ilmunya dan keyakinan murid-muridnya serta masyarakat kepadanya. Kharisma Kiai berasal dari dua faktor. Kedua, kharismanya berasal dari kecemerlangannya dalam ilmu agama, serta ketakwaan dan keimanannya yang luar biasa. (Kesuma, 2017: 99) Kiai, pemimpin tertinggi pesantren, menentukan keberhasilan dan perkembangan pesantren. (Sahlan, 2020: 32). Jika pimpinan pondok pesantren Kiai memiliki kepemimpinan yang baik, maka ia akan mampu mendukung pengembangan sumber daya manusia di desa dan sebagai hasilnya menghasilkan santri yang penuh rasa berprestasi dan dapat menjadi hasanah yang unggul pusat masyarakat. (Aziz dan Taja, 2016: 12) Kiai ketika memimpin selalu mengikuti sifat-sifat seorang nabi sebagai pemimpin. Pemimpin yang ideal adalah yang mencontohkan dan menggunakan kualitas duta dalam menjalankan pesantren. Dengan mengajarkan dan mencontohkan sifat-sifat Nabi, santri dapat meneladani dan meneladani apa yang dilakukan Kiai sebagai kepala pesantren.

Namun tidak benar juga bahwa peristiwa yang terjadi di pesantren saat ini masih memiliki persoalan yang harus diselesaikan dalam hal kepemimpinan Kiai. jangan sampai tugas Kiai sebagai pemimpin menjadi efektif. (Ruf, 2017: 335).

Permasalahan-permasalahan tersebut yang menyebabkan buruknya pengembangan dan pengelolaan pondok pesantren secara keseluruhan dan perlu segera diatasi agar pada akhirnya tidak mempengaruhi kemampuan santri. Istilah "kepemimpinan" kita kenal baik secara akademis maupun sosiologis, namun ketika kata kepemimpinan digabungkan dengan konsep SQ menjadi kepemimpinan SQ menjadi rancu, dan konsep kepemimpinan SQ diterjemahkan menjadi "kepemimpinan spiritual". Istilah "spiritual" berasal dari akar bahasa Inggris "roh". Misalnya, dalam Oxford Advanced Learner's Dictionary, istilah *mind* memiliki beberapa arti: *soul, mind/mind, mind, spirit, morality, purpose or ultimate meaning*. Dan dalam bahasa Arab, istilah spritual mengacu pada hakikat spritual dan spiritual dari segala sesuatu. Dari sudut pandang Islam, dimensi spiritualitas selalu berhubungan langsung dengan Kebenaran sang *Ilahi*, Tuhan



Yang Maha Esa (Tauhid). Sebuah Spiritualitas tidak asing bagi seorang manusia karena merupakan inti dari kemanusiaan. Manusia adalah unsur yang terdiri dari unsur-unsur material dan unsur ruhaniah, atau unsur jasmani dan unsur ruhani. Perilaku manusia adalah hasil tarik dan menarik antara energi spiritualitas dan materialitas atau antara dimensi spiritual dan fisik. Upaya spiritual selalu memungkinkan seseorang untuk membawa dimensi material ke dalam dimensi spiritualnya (roh, ketuhanan). Caranya adalah dengan memahami dan menyerap sifat-sifatnya, hidup sesuai dengan petunjuknya dan meneladani pembawa pesannya. Tujuannya adalah untuk mendapatkan persetujuannya, untuk menjadi "sahabat" Tuhan dan "kekasih" (pelindung) Tuhan. Ini adalah orang yang murni yang menjalani kehidupan yang membawa kegembiraan bagi orang lain.

Kepemimpinan yang menganut spiritual adalah kepemimpinan yang menerapkan dimensi duniawi ke dalam dimensi spiritual (*ilahi*). Tuhan adalah pemimpin yang sejati yang mengilhami, serta mempengaruhi, bahkan melayani dan secara intelektual menggerakkan kesadaran hamba-hambanya melalui sikap-sikap yang berbudi luhur dan patut diteladani. Oleh karena itu, kepemimpinan yang spiritual dapat disebut juga kepemimpinan yang berlandaskan etika keagamaan. Kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, mempengaruhi, serta menggerakkan dengan mewujudkan pelayanan yang patut diteladani, kasih sayang, nilai-nilai, dan sifat-sifat saleh lainnya dalam sebuah tujuan, sebuah proses, nilai budaya, dan perilaku dari kepemimpinan.

Kepemimpinan Spiritual diajarkan oleh Muhammad G.S. diilustrasikan dengan indah. Kepemimpinan yang sangat ideal dan berhasil dalam sejarah peradaban manusia adalah kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yang memiliki integritas yang luar biasa dan layak mendapat sebuah gelar "*al-Amin*" (terpercaya). Ciri-ciri utamanya adalah: *siddiq* (kesetiaan), *amanat* (iman), *fathanah* (bijaksana) dan *tabligh* (keterbukaan) Inspirasi tanpa menyerah, kebangkitan tanpa dendam, kebangkitan tanpa paksaan, seruan tanpa perintah adalah bentuk kebaikan yang tidak memandang Peta. Niscaya dari segi sejarah, kepemimpinan spiritual diberikan kepada Muhammad G.S. diilustrasikan dengan indah. Muhammad G.S. Dengan kejujurannya yang luar biasa dan bergelar al-

Amin (kepercayaan), ia mampu mengembangkan sebuah kepemimpinan yang sangatlah ideal dan berhasil dalam sejarah peradaban manusia (Hart, 1994: 27) Ciri terpentingnya adalah Siddiq (integritas), amanat (iman), fathanah (cerdas) dan tabligh (terbuka) menginspirasi tanpa mengecilkan hati, membangunkan tanpa amarah, membangunkan tanpa paksaan, menyeru tanpa perintah. Dari sudut pandang sejarah Islam, spiritualitas terbukti menjadi kekuatan besar yang membuat manusia hidup bersih, berbudi luhur, bermoral dan bermanfaat (mendatangkan kegembiraan).

Secara sosial, spiritualitas menciptakan masyarakat yang Islami, yang dapat mencapai puncak peradaban, dapat menyandang gelar khaira ummah, dan keberadaannya membawa kebahagiaan bagi semua (*rahmatan lilalamin*). Solusi untuk krisis dari kepemimpinan kita saat ini adalah kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual merupakan ujung puncak dari evolusi yang model atau pendekatan sebuah kepemimpinan karena menjauh dari paradigma seorang manusia sebagai makhluk yang rasional, emosional dan spiritual atau struktur kepribadian yang terdiri dari tubuh, jiwa, pikiran, pikiran dan roh. Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang sejati. Beliau memimpin dengan etika religius yang membangun keunggulan karakter, integritas dan keteladanan karakter. Dia bukan pemimpin berdasarkan posisi, pangkat, gelar, garis keturunan, kekuasaan atau kekayaan. Dalam menjalankan tugas kepemimpinan, kepemimpinan spiritual mempengaruhi dan menata perilaku generasi muda, bahkan dewasa, agar menjadi manusia yang tangguh dan baik serta memperkaya kehidupannya dengan imtaq (iman dan takwa) kepada Allah SWT.

Kepemimpinan spiritual tidak hanya sangat rasional, tetapi juga bukan kepemimpinan anti-intelektual, tetapi menjelaskan rasionalitas di bawah bimbingan hati nuraninya sendiri. Kepemimpinan spiritual juga mengacu pada memimpin dengan menggunakan kecerdasan spiritual, wawasan, atau indera keenam, bukan memimpin dengan kekuatan gaib, seperti dalam istilah "orang spiritual" atau "penasihat spiritual". Kepemimpinan spiritual tidak boleh disamakan dengan sesuatu yang sepenuhnya esoteris (internal) dari pada

sepenuhnya eksternal (eksternal, formal) yang berusaha untuk melahirkan dan mentransmisikan nilai dan makna yang lahir dari rumah batin (kepemimpinan spiritual), atau konten spiritualitas dan kekudusan.

Studi tentang berbagai jenis kepemimpinan spiritual menjadi semakin menarik dan telah dilakukan baru-baru ini. Demikian juga banyak buku dan majalah yang beredar tentang spiritualitas, termasuk kecerdasan spiritual. Penelitian tentang kepemimpinan spiritual di berbagai bidang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, termasuk beberapa peneliti tersebut di atas, dan terbukti sangat efektif. Dalam konteks pendidikan Islam, kepemimpinan spiritual merupakan salah satu solusi yang paling efektif untuk mempengaruhi perubahan dalam berbagai persoalan terkait. Menyadari nilai-nilai spiritual yang diyakini pemimpin dapat mengubah organisasi atau lembaga yang dipimpinnya menjadi bermakna ketika diimplementasikan dalam praktik kepemimpinan.

Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah merupakan pesantren yang mempersiapkan santri untuk berprestasi di tingkat lokal maupun nasional. Terutama Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal yang merupakan pesantren terbesar dan tertua di Sumatera Utara Dimana santrinya lebih dari 13.914 orang, termasuk pesantren terbesar ke 16 secara nasional, yang gaungnya sudah sampai kemanca negara seperti santrinya ada yang berasal dari Malaysia, Thailand dan Brunai Darusslam, tentunya persiapan Pondok Pesantren tersebut untuk mempersiapkan prestasi santrinya tanpa persiapan yang sangat matang, sedangkan penampilan para siswa dalam mengikuti lomba, baik yang bersifat religi maupun seni, membuktikan hal tersebut. Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru adalah satu-satunya pilihan Masyarakat untuk dijadikan mendidik anak-anaknya termasuk pengetahuan diluar keilmuan Islam. Selaian tempat pendidikan Islam, yang paling besar perannya adalah menanamkan dan mengembangkan paham keislaman "*Ahlussunnah Waljama'ah*" di Masyarakat melalui santri dan lulusanya. Keberadaan Pondok Pesantren Musthafawiyah di Tengah masyarakat Mandailing khususnya, telah memberikan peranan yang besar dalam mencerdaskan anak bangsa hingga

menjadi seorang ulama besar juga pemimpin bangsa dan agama.

Sedangkan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah merupakan pondok pesantren yang berdiri ditengah-tengah masyarakat minoritas non muslim yang didirikan oleh seorang alumni lulusan Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru salah satunya Pondok Pesantren yang ada di Kabupaten Tapanuli Tengah yang merupakan santri sebanyak 206 orang yang berasal dari sekitar Kabupaten Tapanuli Tengah dan Kota Sibolga yang lingkungan Petani dan Nelayan. Dengan keberadaan Pondok Pesantren tersebut membawa nuansa yang baik dan bersahaja dengan lingkungan non muslim yang luar biasa menghormati keberadaan Pondok Pesantren, juga bagi Masyarakat yang tetap mempertahankan pemahaman "*Ahlussunnah Waljama'ah*" bagi santri dan lulusanya.

Dalam data tersebut prestasi akademik pondok pesantren sangat kompetitif sehingga banyak yang memilih menyekolahkan anaknya di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah. Apa harapan Kiai atau wali atau dewan asrama Islam dan apa harapan kemajuan Vesto, komunitas dan tutor, Komunitas Santri dan Pesantren.

Dalam tradisi tradisional, siswa enggan untuk tidak bertanya kepada Kiai, karena mereka percaya bahwa etika dan karisma Kiai. Namun para santri Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah ini tidak kehilangan rasa hormat dan hormat kepada Kiai dan tidak segan-segan untuk mengeluarkan pendapat dan bertanya tentang masalah-masalah keilmuan yang belum dipahami pemimpin dapat dimodelkan. Manajemen kepemimpinan yang profesional dan sukses tidak hanya diperlukan bagi perusahaan, sekolah atau organisasi lainnya. Namun, itu juga diperlukan untuk sekolah asrama. Hal ini dikarenakan kualitas manajemen kepemimpinan pesantren mempengaruhi kinerja santri.

Banyak yang telah melakukan penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan Kiai yang telah kami rangkum dalam tabel berikut:

Tabel 1.1: Penelitian Kepemimpinan Kiai

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4
1.	Neni Rosita (2018)	Kepemimpinan Kharismatik Kiai di Pondok Pesantren Ali Maksum Krpyak Yogyakarta	Lembaga pendidikan Islam yakni pesantren mempunyai lima elemen berupa pondok, kitab, masjid, santri dan Kiai. Kiai yang kharismatik yakni Kiai sebagai pimpinan pondok pesantren dan tokoh agama. Pada diri Kiai melekat kuat otoritas kharismatik karena ketinggian ilmu agama, kesalehan, dan juga kepemimpinan. Kondisi inilah yang kemudian menjadikannya sebagai Uswatun Hasanah, atau contoh panutan yang baik di dalam lingkungan pesantren dan masyarakat. Aspek yang diteladani tidak hanya aspek agama, tetapi juga aspek lainnya seperti sosial, ekonomi, politik dan budaya.
2.	Gilang Ramadhan (2018)	Kepemimpinan Kiai Dalam Menjaga Tradisi Pesantren Di Pondok Pesantren Hidayatul Qur'an Kaliwungu, Kendal	Pondok Pesantren Hidayatul Qur'an merupakan salah satu pondok salaf yang berfokus pada pembelajaran menghafal Al-Qur'an. Model kepemimpinan Kiai yang ada dipondok tersebut menggunakan model transformasional yang bersumber pada kepemimpinan kharismatik dan kultural. Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren Hidayatul Qur'an juga dapat menjaga tradisi pesantren yang sudah turun temurun menjadi warisan ulama terdahulu. Kepemimpinan Kiai di pondok pesantren tersebut adalah kepemimpinan yang mampu memegang prinsip nilai lokal, dan cakap berinteraksi menghadapi nilai-nilai global dengan memegang prinsip „almuhâfazhathu ‘ala alqodî mi al-ş âlih wal akhî du bi al-jadî d al-aş lah’. Selain itu dari sisi kegiatan pembelajaran yang diselenggarakan juga dapat dilihat bahwa Kiai masih sangat menjaga tradisi pesantren dengan tetap mempertahankan tradisi kegiatan pembelajaran dipesantren yang berupa sorogan, bandongan, lalaran, khitobah, khidmah, qiroatil qur'an.

1	2	3	4
3.	Muhammad Khodirin (2021)	Praktek Kepemimpinan Spiritual Kiai Kampung Dalam Pengembangan Budaya Islami Di Desa Karanggintung Sumbang	praktik kepemimpinan Kiai Afri Bahtiar menggunakan tipe kepemimpinan situasional dan Kiai Fuad menggunakan tipe kepemimpinan kharismatik. Upaya yang dilakukan Kiai dalam pengembangan budaya islami dapat dilihat dari membiasakan nilai budaya islami, menjadi kegiatan harian (budaya sholat lima waktu berjamaah, budaya pembelajaran al qur'an, budaya pengajian kitab, budaya kuliah shubuh), kegiatan mingguan (budaya tahlilan, budaya pembacaan sholawat al-barzanji, budaya hadroh), kegiatan bulanan (ziarah qubur), kegiatan tahunan (budaya peringatan tahun baru satu muharrom, budaya peringatan maulid nabi, budaya peringatan isro' mi'roj, budaya peringatan 'idhul fitri dan 'idhul adha, ke
4.	Zaenal Fanani (2021)	Kekuasaan dan Otoritas Kepemimpinan Kiai dalam Proses Pengambilan Keputusan di Ponpes PPAI Daarussalam Wagir Malang	efektivitas pengambilan kebijakan di Pesantren Darussalam Wagir ditentukan oleh kompetensi manajerial Kiai. Gaya kepemimpinan yang dapat diidentifikasi adalah kepemimpinan spiritual. Secara teknis pengambilan keputusan oleh Kiai menggunakan pendekatan kolektif-kolegial dan situasional yaitu instruktif, supportif leadership dan partisipatif. Kebijakan lain yang dilakukan Kiai adalah kebijakan kaderisasi kepemimpinan yang dilakukan melalui pelimpahan wewenang, delegasi tugas, dan pergantian jabatan. Penelitian berimplikasi terhadap perkembangan kajian ilmu manajemen dan perubahan.
5.	Imam Safi'I (2020)	Model Kepemimpinan Kiai Dalam Membentuk Santri Mandiri di Era 4.0	Kiai Ali Shobirin adalah pemimpin yang masuk dalam tiga tipe yaitu tipe pertama, Pemimpin yang visioner kedua, pemimpin transformasional ketiga, Pemimpin yang kharismatik. Pembiasaan santri untuk mencetak santri yang mandiri di Era Revolusi Industri 4.0 yaitu pembiasaan santri agar selalu disiplin dalam semua hal, pembiasaan santri berwirausaha. dan Kiai Ali Shobirin termasuk model kepemimpinan

1	2	3	4
			individual-kolektif disebabkan dengan kolaborasi dalam mengembangkan pondok pesantren akan tetapi kebijakan masih sangat dominan dimiliki oleh pengasuh.
6.	Heri Sunarto (2018)	Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Karakter Santri (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Kh. Syamsuddin Durisawo Ponorogo)	(1) Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Pondok pesantren KH. Syamsuddin Durisawo Ponorogo adalah Gaya kepemimpinan demokratis. Dalam pengambilan keputusan, Pondok pesantren KH. Syamsuddin Durisawo Ponorogo mengambil sistem musyawarah mufakat. Hubungan sosial antara Kiai Ayyub Ahdiyan Syams sebagai pemimpin dengan dewan Asatidz anak buahnya seperti teman, mudah membaur dan tidak ada jarak pembatas antara keduanya. Sedangkan hubungan antara Kiai Ayyub Ahdiyan Syams dengan santrinya diibaratkan seperti hubungan antara orang tua dengan anaknya. (2) Peranan Kiai Ayyub Ahdiyan Syams dalam rangka pembentukan karakter santri yaitu sebagai pengasuh, penasehat, pendidik (educator) dan penggerak (motivator), figur dan teladan, fasilitator dan koordinator. Peranan Kiai Ayyub Ahdiyan Syams yang terpenting dalam pembentukan karakter santri adalah sebagai pendidik (educator) dan figur dan teladan.
7.	Susiah & Maryono (2021)	Peran Kiai Dalam Meningkatkan Kecerdasan Spiritual (Sq) Santri Pondok Pesantren Al I'anah Wonosobo	Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran Kiai dalam meningkatkan kecerdasan spiritual antara lain sebagai pedagog pesantren, sebagai orang tua kedua santri. Kiai memiliki strategi dalam meningkatkan kecerdasan spritual santri antara lain memberikan wawasan melalui kegiatan keagamaan yang meliputi kegiatan pengajian, sholat berjamaah, membaca kitab suci al quran, dan melakukan ziarah ke tempat suci, dan ada peringatan jika santri itu salah.
8.	Wildan Saugi, dkk, (2022)	Kepemimpinan Kiai Di Pesantren Dalam	kepemimpinan Kiai Suhari Mustaji merupakan gaya kepemimpinan

1	2	3	4
		Meningkatkan Mutu Pendidikan	demokratis-spiritual (karismatik). Hal itu ditandai dengan perannya dalam pengelolaan pendidikan di pesantren Al-Kholil sebagai pengasuh, motivator, pendidik, manajer, pengambil keputusan, pemimpin, dan teladan. Adapun upaya Kiai dalam peningkatan mutu pendidikan adalah dengan merumuskan visi, misi, tujuan pesantren, merancang program peningkatan mutu pendidikan, mendatangkan guru dari lulusan pesantren Jawa, melakukan studi banding terkait dengan manajemen dan perbaikan mutu pendidikan pesantren, dan menjadikan kemajuan teknologi untuk mengembangkan pesantren. Faktor pendukung peningkatan mutu pendidikan pesantren terletak pada semangat Kiai, para ustaz, dan dewan pengurus yang fokus pada pembentukan karakter santri berlandaskan pada akal, hati, dan jasmani. Sedangkan faktor penghambatnya adalah terletak pada himmah (semangat) santri yang masih lemah dalam menuntut ilmu agama. Kepemimpinan Kiai di pesantren Al-Kholil Berau mampu mengintegrasikan antara pendidikan klasik dan modern ( <i>unlinier</i> ) dengan tetap mempertahankan keaslian tradisi pesantren di samping perkembangan teknologi saat ini.
9.	Andy (2022)	Kepemimpinan Kiai Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Studi Kasus Pondok Pesantren Harisul Khairaat Bumi Hijrah Kota Tidore dan Kepulauan Provinsi Maluku Utara	1) gaya kepemimpinan KH An'aim Fatahna Djabir yang dijalankan adalah kepemimpinan karismatik; 2) strategi kepemimpinan KH An'aim Fatahna Djabir adalah peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan santri melalui peningkatan kompetensi serta mengikutkan santri pada lomba nasional dan lokal, serta peningkatan sarana dan prasarana, dan kinerja berbasis penguatan visi, misi, dan sasaran. Adapun implikasi kepemimpinan KH An'aim Fatahna Djabir adalah Kiai selaku pengasuh melibatkan banyak orang, seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu mempengaruhi pengikutnya mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran



1	2	3	4
			<p>guru yang hendak berkarya, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan membangun ketaatan Santri.</p> <p>Juga memberikan naunsa yang lebih baik dan teratur yang meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, hingga bisa berguna bagi masyarakatnya juga bangsa dan Agamanya.</p>
10.	Abu Hasan Agus. R (2018)	Dimensi Spiritual Kepemimpinan Kh. Abd. Wahid Zaini Dalam Pengembangan Profesionalitas Dan Keunggulan Kelembagaan Di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo	<p>Secara kepemimpinan, Kiai Wahid adalah sosok paling lengkap secara pengalaman individu; sempat berproses di Nahdlatul Ulama, Partai Politik, dan juga di bidang pendidikan, dia sempat menempuh pendidikan doctoral, meski belum terselesaikan karena „kepundut“ lebih dulu. Apapun itu, Kiai Wahid adalah sosok yang lengkap untuk pengalaman individunya. Maka dari itu, ketika memimpin Pondok Pesantren Nurul Jadid, corak kepemimpinannya seperti within the flow of empowerment process. Kendati, ada pula yang menyebutkan bahwa kepemimpinan Kiai Wahid memiliki dimensi spiritual (dalam makna kegigihan secara religiusitas). Pada bagian inilah, penulis ingin mencoba untuk menghadirkan apa saja keyakinan-keyakinan spiritual dari Kiai Wahid dalam melakukan pengembangan profesionalitas civitas akademik dan membangun nilai keunggulan lembaga formal yang dipimpin dibawah naungan Pondok Pesantren Nurul Jadid.</p>
11.	Muhammad Amin (2022)	Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Meningkatkan Kompetensi Membaca Dan Memahami Kitab Kuning Di Pondok Pesantren Mambaul Ulum Pondok Wuluh Leces Probolinggo	<p>1) Wujud nilai-nilai kepemimpinan spiritual Kiai meliputi kejujuran sejati, keadilan, amal saleh, kedisiplinan namun tetap luwes, dan kerendahan hati; 2) Hubungan kepemimpinan spiritual Kiai dengan kompetensi membaca dan memahami kitab kuning santri yaitu Kiai sebagai pemimpin di pondok pesantren memiliki tanggung jawab penuh dalam semua program pesantren.</p>

Beberapa penelitian di atas seluruh mengkaji mengenai Kepemimpinan Kiai, akan tetapi memiliki fokus yang berbeda-beda, dalam penelitian ini

memiliki perbedaan tersendiri dimana penelitian dilakukan di dua Pondok Pesantren di Kabupaten Mandailing Natal dan di Kabupaten Tapanuli Tengah dan berfokus Nilai-nilai, Sikap, Prilaku dan upaya Kiai dalam meningkatkan kepemimpinan Spiritual.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengangkat judul dan tertarik untuk mengkaji kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren dengan judul: “Kepemimpinan Spiritual Kiai (Studi Multi Situs Di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah)”.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang peneliti kemukakan, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang "Kepemimpinan Spiritual Kiai (Studi Multi Situs Di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah)." Peneliti melakukan fokus penelitian agar pembahasan lebih terarah dan merinci. Fokus penelitian dalam Disertasi ini yaitu Meneliti peran dan praktik kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh Kiai di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Bary dan Pondok Pesantren Al-Jamaliyah Raso, dengan fokus pada bagaimana Kiai membimbing, memotivasi, dan membentuk santri secara spiritual. Beserta kepemimpinan Spritual yang mampu mengilhami, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai, sikap atau perilaku ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya dan perilaku kepemimpinan.

Kepemimpinan Spiritual yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (*keilahan*). Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mempengaruhi, melayani dan menggerakkan hati nurani hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Karena itu kepemimpinan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan yang berdasarkan etika religius.

### C. Sub Fokus Penelitian

Sub Fokus dalam penelitian ini yaitu: a. Identifikasi Nilai-Nilai Kepemimpinan Spiritual: Menganalisis nilai-nilai spiritual yang menjadi dasar kepemimpinan Kiai di kedua pesantren. b. Praktek Kepemimpinan Spiritual: Mengidentifikasi praktik konkret yang dilakukan oleh Kiai untuk memperkuat dimensi spiritualitas para santri. c. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Pengembangan Karakter: Menganalisis dampak dari kepemimpinan spiritual Kiai terhadap pembentukan karakter, etika, dan moral para santri. d. Hubungan antara Kepemimpinan Spiritual dan Prestasi Akademik: Meneliti hubungan antara kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh Kiai dengan prestasi akademik para santri di pondok pesantren.

Kiai harus memiliki nilai-nilai di antaranya adalah: Pertama, Melaksanakan tabligh dan dakwah untuk membimbing umat. Kedua, Melaksanakan amar ma'ruf nahi munkar. Ketiga, Memberikan contoh dan teladan yang baik kepada masyarakat. Keempat, Memberikan penjelasan kepada masyarakat, Kelima, Memberikan Solusi bagi persoalan-persoalan umat. Keenam, Membentuk orientasi kehidupan masyarakat yang bermoral dan berbudi luhur. Ketujuh, Menjadi rahmat bagi seluruh alam.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SUMATERA UTARA MEDAN

### D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka pertanyaan penelitian yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Nilai-nilai yang dianut Kiai Di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah?
2. Bagaimana Sikap atau Perilaku Kiai Di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah?
3. Apa Upaya Kiai dalam Meningkatkan Kepemimpinan Spiritual Di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah?

### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis Nilai-nilai yang dianut Kiai Di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah
2. Menganalisis Sikap dan Perilaku Kiai Di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah
3. Menganalisis Upaya Kiai dalam Meningkatkan Kepemimpinan Spiritual Di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah

### **F. Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan secara teoretis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam dunia pendidikan, khususnya tentang Kepemimpinan Spiritual Di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah
  - b. Sebagai landasan untuk mengembangkan penelitian yang lebih luas tentang Kepemimpinan Spiritual Di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah.
2. Manfaat secara Praktis
  - a. Bagi Kiai/Ustadz, diharapkan menjadi masukan bagi pengajar untuk menyadari bahwa sangat penting Kepemimpinan Spiritual.
  - b. Bagi lembaga pendidikan, sebagai bahan informasi tentang Kepemimpinan Spiritual Di Pondok Pesantren Musthafawiyah Purba Baru Mandailing Natal Dan Pondok Pesantren Al Jamaliyah Raso Tapanuli Tengah

- c. Bagi peneliti, sebagai suatu pengalaman yang dapat dijadikan sebagai salah satu acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya, sebagai sumbangan pemikiran melalui penelitian yang merupakan wujud aktualisasi peran mahasiswa. Dalam penelitian ini dapat menjadi tambahan wawasan dan pengalaman yang berharga, sekaligus juga sebagai bahan referensi dalam meningkatkan penelitian selanjutnya.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN