Copyright © The Author(s)
IJIER: Indonesian Journal of Islamic Educational Review, Vol.3, No.3, 2026: 2606-2618
Available online at: https://ssed.or.id/journal/ijier
ISSN 3047-0706

Kepemimpinan spiritual dalam pengelolaan pondok pesantren tahfidz inklusif: studi kasus Pondok Pesantren Hidayatul Qur'an Purworejo

Spiritual leadership in the management of an inclusive tahfidz Islamic boarding school: A case study of Hidayatul Qur'an Islamic Boarding School, Purworejo

[*1]Presti Murni Setiati, [2]Zainal Arifin, [3]Nadilla Aleyda Maqhfira Agustin, [4]Rafi Pradipa, [5]Sedya Sentosa
[1-5]Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Indonesia
*e-mail: prestimurnisetiati@gmail.com

Abstrak: *Pesantren berpotensi menjadi ruang pendidikan yang menerima keberagaman, tetapi layanan yang aksesibel dan partisipatif bagi penyandang disabilitas masih menghadapi kendala. Kapasitas penyandang disabilitas sensorik netra untuk memimpin lembaga pendidikan juga kerap diragukan. Kajian kepemimpinan kiai umumnya membahas fungsi dan model secara umum, sedangkan studi disabilitas di pesantren lebih sering menempatkan penyandang disabilitas sebagai penerima layanan. Kepemimpinan spiritual kiai netra dalam mengelola pesantren tahfidz inklusif masih jarang dikaji. Studi kasus kualitatif ini dilakukan di Pondok Pesantren Hidayatul Qur'an, Purworejo, pada Januari–Februari 2026. Informan purposif meliputi kiai, nyai, ustaz, pengurus, dan santri. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi partisipatif pasif, dan dokumentasi, diperiksa dengan triangulasi sumber dan teknik, lalu dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Temuan menunjukkan tiga hal. Pertama, kepemimpinan kiai bertumpu pada visi pendidikan Al-Qur'an, harapan dan keyakinan, serta pengasuhan yang penuh kepedulian. Kedua, pembelajaran tahfidz memakai jadwal teratur, media audio bagi santri netra, dan waktu setoran yang fleksibel. Ketiga, kehidupan bersama, gotong royong, organisasi santri, dan pembagian tugas mendukung partisipasi. Tata kelola melibatkan berbagai unsur dengan kiai sebagai pengarah utama. Kasus ini menunjukkan bahwa nilai kepemimpinan spiritual dapat berjalan bersama penerimaan dan penyesuaian pembelajaran. Penguatan inklusi perlu meningkatkan aksesibilitas layanan serta melibatkan santri netra dalam evaluasi kebutuhan dan pengambilan keputusan. Temuan bersifat kontekstual karena berasal dari satu kasus.*
Kata Kunci: *kepemimpinan spiritual; pesantren inklusif; tahfidz; disabilitas sensorik netra; pendidikan inklusif*

Abstract: *Islamic boarding schools (pesantren) can welcome diverse learners, but accessible and participatory services for persons with disabilities remain challenging. The capacity of visually impaired people to lead educational institutions is often doubted. Studies of kiai leadership generally examine functions and models, while disability studies in pesantren often treat persons with disabilities as service recipients. The spiritual leadership of a blind kiai who manages an inclusive tahfidz pesantren remains underexplored. This qualitative case study was conducted at Hidayatul Qur'an Islamic Boarding School, Purworejo, Indonesia, in January–*

February 2026. Purposive informants included the kiai, his wife, teachers, administrators, and students. Data were collected through interviews, passive participant observation, and documentation, checked through source and technique triangulation, and analyzed with the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model. First, the kiai's leadership drew on a Qur'anic educational vision, hope and faith, and caring guidance. Second, tahfidz learning used a regular schedule, audio materials for blind students, and flexible recitation times. Third, shared living, mutual assistance, student organizations, and shared responsibilities supported participation. Governance involved several groups, with the kiai as the principal guide. The case shows that spiritual leadership values can accompany acceptance and instructional adjustment. Inclusion efforts should improve service accessibility and involve blind students in needs assessment and decision making. The findings are context specific because they come from a single case.
Keywords: *spiritual leadership; inclusive pesantren; tahfidz; visual impairment; inclusive education*

Pendahuluan

Pondok pesantren berperan penting dalam pendidikan Islam di Indonesia, tidak hanya sebagai tempat transmisi ilmu keagamaan, tetapi juga sebagai lingkungan pembentukan karakter dan kehidupan sosial (Rofiah et al., 2025). Gagasan pendidikan inklusif di pesantren juga dikaitkan dengan ajaran Al-Qur'an tentang keragaman dan kesetaraan (Idris et al., 2024). Salah satu isu yang perlu mendapat perhatian ialah pendidikan inklusif bagi penyandang disabilitas. Prinsip inklusi menegaskan bahwa semua peserta didik berhak dilibatkan dalam pendidikan tanpa terkecuali (UNESCO, 2020). Prinsip ini sejalan dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas yang menjamin hak penyandang disabilitas untuk memperoleh pendidikan pada semua jalur, jenis, dan jenjang pendidikan.

Pemenuhan hak tersebut masih menghadapi kendala, termasuk di lembaga pendidikan keagamaan. Stigma dan prasangka terhadap penyandang disabilitas muncul di sekolah, termasuk madrasah, dan baru sedikit madrasah yang menerapkan model inklusif (Anshari, 2023). Di pesantren, penerimaan terhadap santri penyandang disabilitas tergolong relatif baik, tetapi penyediaan fasilitas fisik dan nonfisik masih lemah (Yusuf, 2022). Penyelenggaraan pendidikan yang ramah disabilitas juga menuntut penyesuaian pembelajaran, bukan hanya penerimaan santri, sebagaimana tampak pada model pembelajaran bagi anak autistik di sebuah pesantren di Ponorogo (Katni et al., 2022).

Pesantren dipandang berada pada posisi yang baik untuk menerima santri penyandang disabilitas karena memadukan pengajaran agama dengan pembentukan karakter, dan banyak di antaranya menarik biaya yang rendah (Rofiah et al., 2025). Namun, karakter tersebut tidak dengan sendirinya menjamin terselenggaranya pendidikan inklusif. Pengalaman Pesantren Tahfidz Daarul Qur'an menunjukkan bahwa guru tunanetra dan guru penyandang disabilitas fisik dapat mengajar tahfidz bersama guru lain, dengan penyesuaian pada pencatatan kemajuan hafalan (Jamil et al., 2022). Pelaksanaan inklusi dengan demikian bergantung pada cara pesantren mengelola pembelajaran, membangun relasi antarwarga, dan menyediakan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan santri.

Kepemimpinan kiai menjadi salah satu unsur penting dalam proses tersebut karena kiai menentukan arah, nilai, dan tata kelola pesantren, dan dukungannya memengaruhi berjalannya

praktik inklusif (Rofiah et al., 2025). Peran ini tampak pada Pondok Pesantren Hidayatul Qur'an Purworejo yang dipimpin oleh Kiai Zainal Abidin, seorang penyandang disabilitas sensorik netra. Sebelum mendirikan pesantren, beliau dikenal masyarakat sebagai imam, penceramah, dan guru mengaji. Kepercayaan masyarakat terhadap kapasitas keilmuan dan pengabdiannya kemudian mendukung berdirinya pesantren tahfidz yang menerima santri penyandang disabilitas sensorik netra maupun santri nondisabilitas. Kasus ini memberi ruang untuk mengkaji kepemimpinan dalam pesantren inklusif sekaligus melihat penyandang disabilitas sebagai pemimpin dan pengelola lembaga, bukan semata-mata penerima layanan pendidikan. Penelitian terdahulu menempatkan penyandang disabilitas sebagai pengajar tahfidz (Jamil et al., 2022) atau sebagai pengguna ruang pesantren (Fardoni & Yunisya, 2022).

Penelitian tentang kepemimpinan kiai menunjukkan posisi sentral kiai dalam pesantren. Rojak et al. (2021) mengkaji kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Sukamiskin dan Miftahul Falah Bandung. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan yang berpusat pada figur karismatik bermanfaat sekaligus dapat melemahkan lembaga, dan bahwa kedua pesantren mengalami transformasi kepemimpinan yang bertumpu pada praktik kepemimpinan kiai tradisional. Karim et al. (2025) meneliti kepemimpinan spiritual kiai di beberapa pesantren dan menggambarkannya melalui tiga perilaku, yaitu meditasi, mediasi, dan refleksi. Pada bidang inklusi, Anshari (2023) meninjau konsep, kebijakan, dan pendekatan madrasah inklusif di Indonesia, sedangkan Lisyawati et al. (2022) menemukan bahwa empat madrasah di Banten lebih banyak menyesuaikan strategi pembelajaran daripada mengubah komponen inti kurikulum.

Kajian kepemimpinan spiritual dapat digunakan untuk memahami hubungan antara nilai yang diyakini pemimpin dan praktik pengelolaan lembaga. Fry (2003) menjelaskan kepemimpinan spiritual melalui visi, harapan dan keyakinan (*hope/faith*), serta kasih sayang altruistik (*altruistic love*). Kerangka ini dipakai untuk menjelaskan komitmen afektif guru pada sekolah Islam di Medan, dan harapan serta keyakinan menjadi dimensi yang paling berpengaruh (Pradesa & Tanjung, 2021). Tinjauan literatur mengaitkan kepemimpinan spiritual dengan terbentuknya visi bersama, budaya yang positif, dan dedikasi anggota organisasi (Jahroni et al., 2024), serta dengan capaian individu dan organisasi (Subhaktiyasa et al., 2023). Pada lingkungan pesantren, dimensi tersebut dapat membantu menelaah bagaimana pemimpin memberi arah, menumbuhkan komitmen, dan membangun relasi pelayanan. Kerangka ini relevan untuk mengkaji kepemimpinan Kiai Zainal Abidin, terutama dalam pengelolaan pendidikan tahfidz dan kehidupan pesantren yang melibatkan santri dengan kebutuhan berbeda.

Penelitian terdahulu telah mengkaji kepemimpinan kiai serta peluang pendidikan inklusif di pesantren dan madrasah, tetapi studi yang ditelaah dalam artikel ini belum mempertemukan kedua fokus tersebut dalam kajian tentang kepemimpinan spiritual seorang kiai penyandang disabilitas sensorik netra. Pembahasan tentang pendidikan inklusif di pesantren juga perlu diperluas dari persoalan akses dan layanan menuju pengelolaan inklusivitas dalam pembelajaran, kehidupan sehari-hari, dan tata kelola lembaga. Kesenjangan yang hendak diisi penelitian ini terletak pada pemahaman mengenai keterkaitan nilai kepemimpinan spiritual, praktik pengelolaan pesantren tahfidz, dan pembentukan kehidupan yang inklusif.

Kebaruan penelitian ini terletak pada dua hal. Secara konseptual, penelitian ini menghubungkan dimensi kepemimpinan spiritual dengan praktik pengelolaan pesantren inklusif

dalam kajian kepemimpinan pendidikan Islam. Secara empiris, penelitian ini menghadirkan pengalaman pesantren tahfidz yang dipimpin oleh seorang penyandang disabilitas sensorik netra. Temuannya juga diharapkan menjadi bahan refleksi bagi pengelola pesantren dalam mengembangkan pembelajaran, relasi sosial, dan tata kelola yang membuka ruang partisipasi bagi seluruh santri.

Berdasarkan fokus tersebut, penelitian ini mengajukan tiga pertanyaan: (1) bagaimana nilai-nilai spiritual diwujudkan dalam kepemimpinan Kiai Zainal Abidin; (2) bagaimana kepemimpinan tersebut dijalankan dalam pengelolaan pembelajaran tahfidz, kehidupan santri, serta tata kelola pesantren; dan (3) bagaimana praktik kepemimpinan tersebut mendukung budaya inklusif dan partisipasi santri penyandang disabilitas sensorik netra maupun santri nondisabilitas. Sejalan dengan pertanyaan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis nilai-nilai spiritual yang mendasari kepemimpinan kiai, praktik kepemimpinan dalam pengelolaan pesantren, serta kontribusinya terhadap kehidupan pesantren yang inklusif.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami secara mendalam nilai, pengalaman, dan praktik kepemimpinan spiritual dalam konteks kehidupan pesantren (Creswell & Poth, 2018). Desain studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada satu kasus yang memiliki karakteristik khusus, yaitu kepemimpinan Kiai Zainal Abidin, seorang penyandang disabilitas sensorik netra, dalam mengelola Pondok Pesantren Hidayatul Qur'an Purworejo. Kasus ini dikaji dalam konteks alamiahnya dengan memperhatikan praktik pembelajaran tahfidz, kehidupan santri, dan tata kelola pesantren (Creswell & Creswell, 2018).

Penelitian dilaksanakan pada Januari–Februari 2026 di Pondok Pesantren Hidayatul Qur'an, Dusun Semawung, Desa Ndaleman, Kecamatan Kutoarjo, Kabupaten Purworejo, Jawa Tengah. Lokasi dipilih secara purposif karena pesantren tersebut menyelenggarakan pendidikan tahfidz bagi santri penyandang disabilitas sensorik netra dan santri nondisabilitas, serta dipimpin oleh seorang kiai penyandang disabilitas sensorik netra. Informan dipilih secara purposif dengan mempertimbangkan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung mereka dalam kepemimpinan serta pengelolaan pesantren (Creswell & Poth, 2018). Informan utama adalah Kiai Zainal Abidin selaku pengasuh dan pemimpin pesantren. Informan pendukung meliputi Nyai Khusniah selaku pengelola pesantren, ustaz, pengurus, dan santri yang memiliki pengalaman langsung dalam kegiatan pembelajaran maupun kehidupan pesantren. Dengan demikian, informan terdiri atas lima kategori. Informan dipilih karena dapat memberikan informasi mengenai nilai kepemimpinan kiai, pengelolaan pembelajaran tahfidz, interaksi antara santri penyandang disabilitas dan nondisabilitas, serta pembagian peran dalam pengelolaan pesantren.

Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Ketiga teknik tersebut digunakan untuk memperoleh informasi dari berbagai sumber dan membandingkan temuan mengenai praktik kepemimpinan spiritual dalam pengelolaan pesantren. Wawancara dilakukan secara mendalam dengan pedoman semi-terstruktur. Pertanyaan wawancara mencakup nilai-nilai yang mendasari kepemimpinan kiai, praktik pengelolaan pesantren, proses pengambilan

keputusan, hubungan antara kiai dan warga pesantren, serta pengalaman santri dalam mengikuti kegiatan di lingkungan pesantren. Observasi dilakukan secara partisipatif pasif. Peneliti mengamati kegiatan pesantren tanpa terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan. Aspek yang diamati meliputi setoran dan pengulangan hafalan Al-Qur'an, kegiatan pembelajaran kitab dan seni baca Al-Qur'an, serta interaksi antara santri penyandang disabilitas sensorik netra dan santri nondisabilitas. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memeriksa informasi dari wawancara serta observasi (Maxwell, 2013). Dokumen yang dikaji meliputi dokumen pembelajaran, data prestasi santri, tata tertib pesantren, struktur organisasi, serta dokumentasi kegiatan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan.

Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi teknik dan triangulasi sumber (Lincoln & Guba, 1985). Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan informasi wawancara dengan hasil observasi dan dokumen yang relevan. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kiai, nyai, ustaz, pengurus, dan santri. Perbandingan tersebut digunakan untuk memeriksa konsistensi informasi dan mengidentifikasi bagian yang memerlukan penjelasan lebih lanjut. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles et al. (2014), yaitu Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Pada tahap kondensasi, data wawancara, observasi, dan dokumentasi dipilih serta dikelompokkan berdasarkan relevansinya dengan fokus penelitian. Data kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif dan pengelompokan tema agar hubungan antarinformasi dapat ditelaah. Kesimpulan disusun berdasarkan pola yang ditemukan dan diperiksa kembali dengan membandingkan data dari berbagai teknik dan sumber.

Sebelum pengumpulan data, peneliti menjelaskan tujuan penelitian dan penggunaan data kepada informan serta meminta persetujuan mereka untuk berpartisipasi. Identitas santri disamarkan dalam penyajian hasil penelitian untuk melindungi privasi (Cohen et al., 2018).

Hasil dan Pembahasan

Nilai dan orientasi kepemimpinan spiritual

Kiai Zainal Abidin merintis Pondok Pesantren Hidayatul Qur'an setelah dikenal masyarakat melalui pengajaran agama, ceramah, serta perannya sebagai imam dan khatib. Sebelum menetap di Purworejo, beliau mengajar di pesantren di Wonosobo. Kepercayaan masyarakat kemudian mendorong beliau menetap di Dusun Semawung dan membeli tanah untuk pesantren. Beliau mengenang kondisi awal lokasi tersebut:

> "Dulu itu ada yang menawarkan tanah ini untuk dibeli, dan alhamdulillah kami diberi kemudahan untuk membelinya. Dulu tempat ini sepi sekali, bahkan ada yang mengatakan bahwa tempat ini angker, tapi alhamdulillah akhirnya kami bisa tinggal di sini bersama para santri hingga saat sekarang ini." (Wawancara dengan Kiai Zainal Abidin, Januari 2026).

Pada awalnya, satu atau dua orang datang belajar mengaji dan tinggal di rumah beliau. Jumlah santri bertambah, termasuk santri putri, sehingga rumah berkembang menjadi ruang belajar dan tempat tinggal. Kiai Zainal Abidin dan Nyai Khusniah memperluas fasilitas secara bertahap. Tujuan pendidikan pesantren adalah membentuk santri yang tidak hanya menghafal Al-Qur'an, tetapi juga mengamalkan dan mengajarkannya. Kiai Zainal Abidin menyampaikan:

> "Saya ingin santri tidak hanya hafal Al-Qur'an akan tetapi juga mampu mengamalkan dan mengajarkannya kepada orang lain." (Wawancara dengan Kiai Zainal Abidin, Januari 2026).

Visi tersebut dijalankan melalui program tahfidz, kajian kitab, ilmu tafsir, pembiasaan amaliah, dan pengajian bagi masyarakat. Majelis pengajian juga terbuka bagi warga lintas usia. Kiai menceritakan seorang jamaah berusia sekitar 70 tahun yang tetap belajar menghafal Al-Qur'an dan berhasil mencapai target hafalannya dengan pendampingan. Kiai memaknai bertambahnya santri dan berkembangnya pesantren sebagai pertolongan Allah yang hadir melalui ikhtiar serta kepercayaan masyarakat. Pesantren menerima santri dengan latar sosial dan kondisi fisik yang beragam. Terdapat empat santri penyandang disabilitas sensorik netra (selanjutnya disebut santri netra) yang hidup bersama santri lain. Kiai menyatakan:

> "Di sini santri banyak, yang tunanetra juga ada, ada empat. Mereka hidup berdampingan dengan santri lain di pondok ini." (Wawancara dengan Kiai Zainal Abidin, Januari 2026).

Pengalaman pribadi Kiai Zainal Abidin turut membentuk pandangannya tentang pendidikan bagi penyandang disabilitas. Sejak kecil beliau belajar menghafal Al-Qur'an dengan bantuan keluarga. Sekitar usia tujuh belas tahun, ketika belajar di Yayasan Kesejahteraan Tunanetra Islam (YAKETUNIS), beliau mengenal huruf Braille, termasuk Arab Braille. Dalam pembinaan santri, beliau memberi apresiasi kepada santri yang melampaui target dan mendorong santri yang belum mencapainya agar tetap tekun.

Kepemimpinan beliau juga tampak dalam pola pengasuhan. Santri dipandang sebagai amanah dan dibimbing tanpa membedakan latar sosial maupun kondisi fisik. Keluarga pesantren turut mengasuh anak yatim piatu dan anak dari keluarga kurang mampu, termasuk anak yang diasuh sejak bayi, anak dari petugas kebersihan pesantren, dan anak yang kehilangan orang tua angkatnya.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan spiritual Kiai Zainal Abidin bekerja melalui hubungan antara visi, *hope/faith*, dan *altruistic love*, bukan sebagai tiga label yang berdiri sendiri. Dalam model Fry (2003), visi memberi makna dan arah, *hope/faith* menopang ketekunan untuk mencapai tujuan, dan *altruistic love* membangun rasa dihargai serta menjadi bagian dari komunitas. Hasil penelitian ini sejalan dengan kerangka tersebut. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa dimensi-dimensi itu diwujudkan dalam praktik pesantren yang konkret. Gambaran ini melengkapi temuan Karim et al. (2025) tentang perilaku kepemimpinan spiritual kiai karena memperlihatkan bagaimana perilaku tersebut tampil dalam pembelajaran dan kehidupan sehari-hari satu pesantren.

Visi Kiai Zainal Abidin tidak berhenti pada target hafalan. Pernyataan beliau tentang santri yang mengamalkan dan mengajarkan Al-Qur'an menandai tujuan pendidikan yang lebih luas, yaitu pembentukan kapasitas keagamaan dan tanggung jawab sosial. Visi itu dapat ditelusuri dalam program tahfidz, kajian kitab, pengajian masyarakat, serta penerimaan santri netra. Inklusivitas dengan demikian bukan program terpisah yang ditempelkan setelah visi pesantren ditetapkan. Pada kasus ini, penerimaan terhadap keberagaman menjadi bagian dari cara visi pendidikan dijalankan. Pola serupa dilaporkan pada sekolah inklusif di Surabaya, ketika kepala sekolah mengubah pola pikir guru dan mendorong program inklusif (Setia et al., 2021). Kepemimpinan spiritual juga dikaitkan dengan kinerja guru dan capaian siswa pada tingkat sekolah dasar (Nurabadi et al., 2021).

Dimensi *hope/faith* tampak dalam ketekunan merintis pesantren dan keyakinan bahwa keterbatasan penglihatan tidak menutup kemungkinan belajar. Perkembangan pesantren tidak tepat dijelaskan hanya sebagai hasil keyakinan personal. Data juga menunjukkan peran kepercayaan masyarakat, dukungan relasi sosial, pengajaran yang konsisten, dan pembangunan fasilitas secara bertahap. Pembacaan ini penting agar keberhasilan pemimpin penyandang disabilitas tidak berubah menjadi narasi bahwa hambatan struktural dapat diatasi oleh kemauan individu saja. Penerimaan yang relatif baik di pesantren tidak otomatis disertai fasilitas yang memadai (Yusuf, 2022).

Altruistic love tercermin dalam pengasuhan, pendampingan, dan perhatian kepada santri serta anak-anak yang membutuhkan perlindungan. Temuan ini berhubungan dengan gagasan Fry (2003) tentang *membership*, yaitu perasaan anggota organisasi bahwa mereka diterima dan dihargai. Hubungan, keteladanan, dan komunikasi pemimpin juga menjadi tema dalam pengalaman kepala sekolah Kanada yang mendukung siswa berkebutuhan khusus (Sider et al., 2021). Kasih sayang dan pengasuhan tidak identik dengan pemberdayaan. Kajian kepemimpinan inklusif menekankan peran pemimpin dalam mendukung perkembangan identitas positif peserta didik penyandang disabilitas (DeMatthews & Mueller, 2022). Pendidikan inklusif perlu memberi ruang bagi santri penyandang disabilitas untuk menyatakan kebutuhan, menentukan dukungan yang mereka perlukan, dan berpartisipasi dalam keputusan. Data yang ditampilkan lebih banyak menjelaskan tindakan kiai dan pengelola, sedangkan suara langsung santri netra belum tampak dalam kutipan hasil.

Kesesuaian dengan teori Fry perlu diperlakukan sebagai pembacaan interpretatif, bukan pengujian kausal. Teori tersebut dikembangkan untuk menjelaskan motivasi dan kehidupan organisasi. Penerapannya pada pesantren membantu menafsirkan makna spiritual, komitmen, dan rasa memiliki, tetapi tidak membuktikan bahwa kepemimpinan tersebut menyebabkan seluruh hasil pendidikan. Peran pemimpin juga dipengaruhi struktur sistem pendidikan yang berjenjang dan wacana sosial yang melingkupinya (Scheer, 2021). Indikator seperti *calling* dan *membership* perlu ditopang oleh pengalaman para santri, bukan hanya penjelasan pemimpin. Kontribusi kasus ini terletak pada penjelasan tentang cara dimensi spiritual diterjemahkan menjadi praktik pengasuhan dan pengelolaan, bukan pada klaim bahwa model Fry terbukti secara kausal.

Praktik pengelolaan pembelajaran tahfidz inklusif

Pondok Pesantren Hidayatul Qur'an berorientasi pada pembinaan hafalan Al-Qur'an. Calon santri diharapkan memiliki niat yang sungguh-sungguh dan bekal beberapa surah dalam Juz 30, tanpa persyaratan akademik yang kaku. Pada saat penelitian dilakukan, terdapat 120 santri, termasuk empat santri netra. Sebagian santri berfokus pada tahfidz, sedangkan sebagian lainnya tinggal di pesantren sambil menempuh pendidikan formal dari tingkat sekolah dasar hingga perguruan tinggi.

Pembinaan hafalan berlangsung terjadwal. Setelah salat Subuh, santri menyetorkan hafalan baru kepada kiai atau ustaz. Setelah salat Dzuhur, mereka mengulang seperempat juz terakhir yang telah dihafal. Setelah salat Maghrib, santri mengulang hafalan dari awal juz yang sedang dipelajari. Santri juga mengikuti kajian kitab kuning dan ilmu tafsir pada pagi hari hingga menjelang Dzuhur serta pembiasaan amaliah keagamaan, seperti dzikir pagi dan petang,

membaca Surah Al-Fatihah setelah salat Dhuha, Surah Al-Waqi'ah pada sore hari, serta Surah Yasin dan Al-Mulk setelah salat Isya.

Santri netra dan santri nondisabilitas mengikuti kegiatan dalam ruang dan waktu yang sama tanpa pemisahan kelas. Media belajar disesuaikan: santri nondisabilitas umumnya menggunakan mushaf, sedangkan santri netra menggunakan MP3 player berisi rekaman bacaan Al-Qur'an. Media audio dipilih karena sebagian besar santri netra belum mengenal Braille, termasuk Arab Braille, ketika pertama kali masuk pesantren. Tujuan pembelajaran, target hafalan, dan ruang partisipasi tetap sama, sementara dukungan disesuaikan dengan kebutuhan santri.

Jadwal setoran dapat disesuaikan dengan kesiapan santri. Santri yang belum lancar dapat meminta penundaan hingga setelah salat Dzuhur. Setoran Subuh diprioritaskan bagi santri yang harus berangkat sekolah atau kuliah pada pagi hari. Santri yang menempuh pendidikan formal tidak diwajibkan mengikuti kegiatan yang berlangsung saat mereka berada di sekolah atau kampus, tetapi tetap mengikuti kegiatan inti tahfidz.

Pesantren juga menyelenggarakan hadrah, khitobah, tilawah, tadabur alam, pendakian, ziarah, dan safari Ramadan di samping tahfidz dan kajian kitab. Kegiatan tersebut memberi ruang bagi pengembangan bakat, kepercayaan diri, dan pengalaman sosial santri.

Kerangka Booth dan Ainscow (2011) menguraikan pengembangan inklusi melalui budaya, kebijakan, dan praktik. Kerangka ini membantu membedakan penerimaan sosial dari penyesuaian pembelajaran dan dukungan kelembagaan. Di Hidayatul Qur'an, budaya kebersamaan tampak dari kehidupan santri tanpa pemisahan, sedangkan praktik inklusif terlihat dalam penggunaan media audio dan penyesuaian jadwal. Kedua aspek ini memberikan bukti konkret bahwa inklusi tidak hanya berarti santri netra diperbolehkan masuk pesantren. Layanan inklusif di pesantren bagi anak berkebutuhan khusus juga dilaporkan mencakup kurikulum yang disesuaikan, pendekatan pembelajaran holistik, dan dukungan khusus (Sari et al., 2025).

Penggunaan mushaf dan MP3 player untuk tujuan pembelajaran yang sama menunjukkan perbedaan antara perlakuan seragam dan dukungan yang setara. Dalam praktiknya, santri netra tidak dipaksa menggunakan media visual yang tidak aksesibel, dan media audio dipakai untuk mendukung hafalan. Fleksibilitas jadwal juga mengakomodasi perbedaan kesiapan dan beban pendidikan formal. Temuan ini memperlihatkan adaptasi yang pragmatis dan sesuai konteks pesantren. Pembelajaran berbasis audio dan gerak dilaporkan meningkatkan partisipasi dan pemahaman peserta tunanetra di sebuah pusat layanan sosial (Ismaya & Sutono, 2026). Penyesuaian kecil yang berkelanjutan juga dapat cukup untuk mendukung siswa tunanetra dan mendorong guru merefleksikan pendekatan mengajarnya (Martin, 2021). Hubungan antara kepemimpinan dan proses pembelajaran pada sekolah menengah inklusif juga ditemukan di Padang (Damri et al., 2023).

Bukti tersebut belum cukup untuk menyimpulkan bahwa seluruh sistem pesantren telah inklusif. Data penelitian ini belum menjelaskan aksesibilitas ruang dan fasilitas, ketersediaan materi pembelajaran dalam format yang aksesibel, pelatihan ustaz dan pengurus, mekanisme evaluasi kebutuhan, atau capaian belajar santri netra. Keterbatasan fasilitas dan kesiapan pengajar juga dilaporkan sebagai celah pengelolaan pendidikan inklusif di perguruan tinggi Indonesia (Riswari et al., 2022). Prinsip *all means all* UNESCO (2020) menuntut agar inklusi tidak diukur dari penerimaan semata. Kesimpulan yang lebih terukur ialah bahwa kasus ini

menunjukkan praktik inklusif yang kuat pada penerimaan, interaksi sosial, dan beberapa penyesuaian pembelajaran, sedangkan cakupan kebijakan dan aksesibilitas menyeluruh belum dapat dinilai dari data yang disajikan.

Temuan ini dapat dibandingkan dengan penelitian Hadziq et al. (2024) yang mengkaji praktik sosial dan dinamika pendidikan anak berkebutuhan khusus di pesantren. Penelitian Hidayatul Qur'an menambahkan sudut pandang tentang peran pemimpin penyandang disabilitas serta mekanisme keseharian berupa belajar bersama, dukungan antarsantri, dan media audio yang memungkinkan partisipasi santri netra. Perbandingan ini memperkaya pemahaman, tetapi kedua kasus memiliki konteks dan kebutuhan peserta didik yang berbeda sehingga tidak dapat dipertukarkan begitu saja.

Budaya inklusif, partisipasi santri, dan tata kelola

Santri netra dan santri nondisabilitas tinggal serta mengikuti kegiatan dalam lingkungan yang sama. Hasil observasi menunjukkan tidak ada pemisahan dalam kegiatan pesantren. Para santri saling membantu sesuai kebutuhan dan kemampuan. Santri juga bertanggung jawab atas kebutuhan pribadi, seperti mencuci pakaian dan merapikan tempat tidur. Pekerjaan bersama, termasuk memasak dan menjaga kebersihan, dilakukan melalui piket bergiliran. Seorang pengurus menjelaskan:

> "Misalnya santri putri yang memasak nasi, maka santri putra yang memasak sayur, begitu juga sebaliknya apabila santri putra yang memasak nasi, maka santri putri yang memasak sayurnya." (Wawancara dengan pengurus santri, Januari 2026).

Santri putra dan putri memiliki struktur kepengurusan masing-masing. Struktur tersebut meliputi ketua, sekretaris, bendahara, bidang keamanan, dan bidang lain sesuai kebutuhan. Seorang pengurus menyampaikan:

> "Pada santri putra itu struktur kepengurusannya ada ketua, sekretaris, bendahara, dan juga keamanan. Untuk santri putri juga demikian." (Wawancara dengan pengurus santri, Januari 2026).

Santri terlibat dalam pengelolaan program dan akun media sosial pesantren (Instagram, Facebook, dan TikTok) di bawah pendampingan pengurus. Pengelolaannya dipisahkan: akun pesantren putra dikelola admin santri putra, sedangkan akun pesantren putri dikelola admin santri putri. Tata kelola lembaga juga melibatkan keluarga pesantren, masyarakat sekitar, santri senior, alumni, pengurus, dan organisasi santri. Pengurus menangani penerimaan santri baru, kegiatan, administrasi, dan komunikasi dengan mitra. Kiai Zainal Abidin dan Nyai Khusniah menjalankan fungsi pengasuhan serta terlibat dalam pembelajaran. Relasi keluarga pesantren dengan santri digambarkan dekat dan kekeluargaan, dan kiai memandang santri sebagai amanah yang perlu dibimbing, dijaga, dan diarahkan.

Perencanaan dilakukan melalui rapat kerja dan forum koordinasi. Kiai memberikan arahan, tetapi pengurus tetap memperoleh ruang untuk menyampaikan pendapat dan usulan. Kiai memastikan keputusan sejalan dengan visi dan nilai pesantren melalui pendekatan persuasif dan pertimbangan keagamaan.

Tata kelola Hidayatul Qur'an memperlihatkan pola hibrida. Kiai tetap menjadi sumber arah dan penjaga kesesuaian keputusan dengan visi pesantren, sementara keluarga, pengurus, alumni, masyarakat, dan santri menjalankan fungsi operasional. Rapat dan forum koordinasi

menyediakan ruang bagi pengurus untuk mengajukan usulan. Pola ini berbeda dari gambaran kepemimpinan yang sepenuhnya bertumpu pada keputusan tunggal, meskipun otoritas akhir kiai tetap menonjol.

Perbandingan dengan Rojak et al. (2021) memperjelas kontribusi tersebut. Studi mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berpusat pada figur karismatik bermanfaat sekaligus dapat melemahkan lembaga. Pada kasus Hidayatul Qur'an, posisi sentral kiai tetap kuat, tetapi pelaksanaan kegiatan dibagi dengan keluarga, pengurus, alumni, masyarakat, dan organisasi santri. Temuan ini tidak menggambarkan hilangnya sentralitas kiai, melainkan pertemuan antara otoritas moral kiai dan pembagian kerja yang lebih kolaboratif. Pembagian tugas dan keterlibatan pengurus dapat mengurangi ketergantungan pada satu figur dalam kegiatan sehari-hari. Namun, adanya forum musyawarah belum cukup membuktikan bahwa keputusan dibuat secara setara. Data penelitian ini belum menjelaskan siapa yang menentukan agenda, bagaimana usulan ditimbang, atau apakah kelompok santri yang terdampak, terutama santri netra, terlibat dalam pembahasan kebijakan yang menyangkut kebutuhan mereka.

Kegiatan piket, organisasi santri, dan pengelolaan media sosial memperluas kesempatan santri untuk memikul tanggung jawab. Praktik ini dapat dibaca bersama gagasan *membership* dalam teori Fry (2003), sebab keterlibatan dan relasi saling membantu berpotensi memperkuat rasa menjadi bagian dari komunitas. Temuan belum menunjukkan apakah santri netra memperoleh peran yang sama dalam organisasi, piket, atau pengelolaan media. Hasil observasi dan keterangan pengelola menunjukkan adanya kebersamaan, tetapi belum cukup menjelaskan apakah dukungan yang disediakan sesuai dengan pilihan santri, apakah mereka mengalami hambatan yang belum teratasi, dan apakah mereka memiliki pengaruh dalam organisasi santri. Klaim inklusi secara akademik perlu membedakan tiga keadaan: "berada bersama", "dapat mengikuti kegiatan", dan "memiliki pengaruh serta pengalaman belajar yang setara". Data saat ini paling kuat mendukung dua keadaan pertama. Klaim bahwa kesempatan partisipasi telah setara karena itu sebaiknya dibatasi pada kegiatan bersama yang benar-benar teramati, dan tidak diperluas ke semua posisi atau proses pengambilan keputusan tanpa bukti tambahan.

Implikasi teoretis dan batas temuan

Secara teoretis, kasus ini menghubungkan kepemimpinan spiritual dengan pengembangan budaya dan praktik inklusif. Fry (2003) membantu menjelaskan bagaimana visi serta kasih sayang membangun makna dan rasa memiliki, sedangkan Booth dan Ainscow (2011) membantu menguji apakah nilai tersebut telah diterjemahkan menjadi budaya, praktik, dan kebijakan. Kedua kerangka itu saling melengkapi: nilai kepemimpinan dapat membuka ruang inklusi, tetapi konsistensi inklusi tetap memerlukan dukungan yang aksesibel, pembagian peran, suara peserta didik, dan mekanisme evaluasi. Studi tentang pemimpin sekolah inklusif juga menunjukkan bahwa peran pemimpin bersifat sentral tetapi dibentuk oleh banyak faktor sosial dan hambatan yang dihadapi (DeMatthews et al., 2021).

Kontribusi penelitian ini karena itu bukan membuktikan bahwa satu gaya kepemimpinan otomatis menghasilkan pesantren inklusif. Temuan lebih tepat menunjukkan mekanisme yang mungkin menjembatani nilai dan praktik, yaitu visi pendidikan yang terbuka, keyakinan yang menopang ikhtiar, pengasuhan yang membangun relasi, penyesuaian pembelajaran, dan pelibatan warga pesantren. Sebagai studi kasus tunggal, hasilnya memberi pemahaman

kontekstual, bukan dasar untuk menyamaratakan seluruh pesantren. Pembahasan juga perlu mengakui bahwa suara langsung santri netra dan bukti tentang aksesibilitas serta pengaruh mereka dalam tata kelola masih perlu diperkuat.

Kesimpulan

Kepemimpinan spiritual Kiai Zainal Abidin tercermin dalam visi pendidikan Al-Qur'an, keyakinan yang menggerakkan ikhtiar, dan pengasuhan yang berlandaskan kepedulian. Praktik inklusi tampak melalui pembelajaran bersama, penyesuaian media dan waktu tahfidz, serta kehidupan santri yang saling membantu. Pengelolaan pesantren melibatkan berbagai unsur, dengan kiai tetap menjadi pengarah utama. Temuan menunjukkan kemajuan pada penerimaan, interaksi, dan penyesuaian pembelajaran, tetapi belum cukup untuk memastikan aksesibilitas menyeluruh dan kesetaraan pengaruh santri netra.

Penelitian ini berfokus pada satu pesantren sehingga temuannya bersifat kontekstual. Suara langsung santri netra belum tergali secara memadai. Data juga belum cukup menjelaskan aksesibilitas fasilitas dan bahan ajar, capaian belajar, serta keterlibatan santri netra dalam pengambilan keputusan. Pengelola pesantren disarankan mengevaluasi aksesibilitas fasilitas dan bahan ajar, memperkuat kompetensi pendidik serta pengurus dalam mendampingi santri netra, dan melibatkan santri netra dalam evaluasi kebutuhan maupun perancangan kebijakan. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan santri netra sebagai informan utama dan membandingkan beberapa pesantren untuk mengkaji pengalaman belajar, aksesibilitas, serta partisipasi mereka secara lebih mendalam.

Referensi

Anshari, M. (2023). Inclusive madrasah: Concepts, approaches, and policies. *el-Buhuth: Borneo Journal of Islamic Studies, 5*(2), 267–281. https://doi.org/10.21093/el-buhuth.v5i2.5986

Booth, T., & Ainscow, M. (2011). *Index for inclusion: Developing learning and participation in schools* (3rd ed.). Centre for Studies on Inclusive Education.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Damri, D., Indra, R., Tsaputra, A., Ediyanto, E., & Jatiningsiwi, T. G. (2023). Leadership evaluation and effective learning in an inclusive high school in Padang, Indonesia. *Cogent Education, 10*(2), Article 2282807. https://eric.ed.gov/?id=EJ1405453

DeMatthews, D. E., & Mueller, C. (2022). Principal leadership for inclusion: Supporting positive student identity development for students with disabilities. *Journal of Research on Leadership Education, 17*(4), 315–332. https://doi.org/10.1177/19427751211015420

DeMatthews, D. E., Serafini, A., & Watson, T. N. (2021). Leading inclusive schools: Principal perceptions, practices, and challenges to meaningful change. *Educational Administration Quarterly, 57*(1), 3–48. https://doi.org/10.1177/0013161X20913897

Fardoni, S. D., & Yunisya, A. N. (2022). Kajian tipologi ruang pesantren bagi santri disabilitas intelektual. *Mintakat: Jurnal Arsitektur, 23*(1), 50–59. https://doi.org/10.26905/jam.v23i1.6062

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly, 14*(6), 693–727. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001

Hadziq, A., Raharjo, Sulthon, M., & Amin, N. (2024). Pesantren dan disabilitas: Praktik sosial dan dinamika pendidikan anak berkebutuhan khusus. *At-Tarbawi: Jurnal Kajian Kependidikan Islam, 9*(2), 149–168. https://ejournal.uinsaid.ac.id/index.php/at-tarbawi/article/download/11147/3407/40687

Idris, H., Sidiq, M. A. H., & Fajarudin, A. A. (2024). Konsep pendidikan inklusif dalam Al-Qur'an: Analisis multidimensional terhadap implementasi keragaman dan kesetaraan di pesantren. *Moderasi: Journal of Islamic Studies, 4*(2), 344–362. https://doi.org/10.54471/moderasi.v4i2.88

Ismaya, E. A., & Sutono, S. B. (2026). Inclusive learning strategies for students with visual impairments: A culture-based audio-kinesthetic case study. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan, 17*(4).

Jahroni, Sanaji, Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). Spiritual leadership, religiosity, and change management effectiveness: A study in educational organisations. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 5*(1), 1069–1082. https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.942

Jamil, A., Khaled, N. A., & Rasyid, H. A. (2022). The accessibility of tahfidz Al-Qur'an for teachers with disabilities at the Tahfidz Daarul Qur'an Islamic Boarding School. *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society, 9*(2), 123–134. https://doi.org/10.15408/tjems.v9i2.31326

Karim, A., Bakhtiar, A., Sahrodi, J., & Chang, P. H. (2025). Spiritual leadership behaviors in religious workplace: The case of pesantren. *International Journal of Leadership in Education, 28*(6), 1293–1321.

Katni, Sumarni, S., & Muslim, A. (2022). Islamic teaching and learning model for autistic children in Pesantren Anak Sholeh Baitul Qur'an Ponorogo. *Jurnal Tarbiyatuna, 13*(1), 82–93. https://doi.org/10.31603/tarbiyatuna.v13i1.6119

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Lisyawati, E., Setyaningrum, N., & Sumarni, S. (2022). A model of inclusive education curriculum in Islamic education institutions: A case study in Banten Province, Indonesia. *Jurnal Pendidikan Agama Islam, 19*(2), 193–206. https://doi.org/10.14421/jpai.2022.192-02

Martin, C. (2021). The influence of the inclusion of visually impaired pupils on teachers' conceptualisations of inclusion and SEND. *British Journal of Special Education, 48*(2), 175–195. https://eric.ed.gov/?id=EJ1302282

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). SAGE Publications.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Nurabadi, A., Irianto, J., Bafadal, I., Juharyanto, Gunawan, I., & Adha, M. A. (2021). The effect of instructional, transformational and spiritual leadership on elementary school teachers' performance and students' achievements. *Cakrawala Pendidikan, 40*(1), 17–31. https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35641

Pradesa, H. A., & Tanjung, H. (2021). The effect of principal's spiritual leadership dimension on teacher affective commitment. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 5*(3), 69–81. https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/al-tanzim/article/view/2678

Riswari, F., Puspitasari, F. H., Yuniarti, N., Iswahyudi, S. R., Sunandar, A., Ediyanto, & Junaidi, A. R. (2022). The management gaps toward inclusive education implementation at higher education in Indonesia. *Indonesian Journal of Disability Studies, 9*(1), 153–162. https://doi.org/10.21776/ub.ijds.2022.009.01.12

Rofiah, N. H., Kawai, N., & Sudiraharja, D. (2025). Pesantren and inclusion: Bridging religion and disability in Islamic education in Indonesia. *African Journal of Disability, 14*. https://doi.org/10.4102/ajod.v14i0.1741

Rojak, M. A., Solihin, I., & Naufal, A. H. (2021). Fungsi dan peran kepemimpinan kiai dalam pengembangan pondok pesantren di Pondok Pesantren Sukamiskin dan Miftahul Falah Bandung. *Manazhim, 3*(1), 83–109. https://doi.org/10.36088/manazhim.v3i1.1072

Sari, R., Setyo, B., & Marhayati, N. (2025). Inovasi layanan inklusif di pondok pesantren khusus Islam untuk anak berkebutuhan khusus sebagai model pendidikan berbasis kebutuhan. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 8*(2), 1842–1855. https://doi.org/10.54371/jiip.v8i2.6999

Scheer, D. (2021). Integrated framework model for the leadership role of principals in inclusive education. *European Journal of Education, 56*(4), 660–680. https://eric.ed.gov/?id=EJ1315248

Setia, S., Leng, P., Mauliate, Y. E., Ekowati, D., & Ratmawati, D. (2021). The principal leadership in developing inclusive education for diverse students. *International Journal of Emerging Issues in Early Childhood Education, 3*(1), 8–24. https://repository.petra.ac.id/id/eprint/19464/

Sider, S., Maich, K., Morvan, J., Villella, M., Ling, P., & Repp, C. (2021). Inclusive school leadership: Examining the experiences of Canadian school principals in supporting students with special education needs. *Journal of Research in Special Educational Needs, 21*(3), 233–241. https://eric.ed.gov/?id=EJ1303528

Subhaktiyasa, P. G., Agung, A. A. G., Jampel, I. N., & Dantes, K. R. (2023). Spiritual leadership in educational organization: A systematic literature review. *Journal of Law and Sustainable Development, 11*(5), Article e722. https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i5.722

UNESCO. (2020). *Global education monitoring report 2020: Inclusion and education: All means all*. UNESCO. https://doi.org/10.54676/JJNK6989

Yusuf, M. Y. (2022). Pondok pesantren dan penerimaan penyandang disabilitas sebagai upaya menciptakan keadilan bagi kelompok rentan. *AT-THARIQ: Jurnal Studi Islam dan Budaya, 2*(1), 29–39. https://jurnal.insima.ac.id/index.php/trq/article/view/95