

MODEL KEPEMIMPINAN DI PONDOK PESANTREN

¹Remiswal, ²Firqi Hasbi, ³Yola Putri Diani

^{1,2,3}Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang

Email: ¹remiswal@uinib.ac.id, ²fiqibasbi@gmail.com, ³yolaputri114@gmail.com

Received: 20 Oktober 2020

Revised: 30 Oktober 2020

Aprovved: 12 November 2020

Abstract

Leadership plays an important role in an organization or institution. Leadership does not only play a role in directing and organizing the potential of organizational members through mutually formulated goals. However, leadership also plays a key role in regulating the rhythm of organizational movements, including Islamic boarding schools. The Islamic boarding school is an Islamic educational institution led by a kyai. As an organization, the level of success of education in Islamic boarding schools is very much influenced by the model and style of the leader. The results of the analysis of this study answered that the leadership model of Islamic boarding schools currently has a leadership model that tends to have individual-collective characteristics. It is known that the implementation of leadership in pesantren is still guided by individual kyai. Meanwhile, in another aspect, the Islamic boarding school is under the auspices of a foundation so that collective leadership collaboration is needed.

Keywords: *Leadership, Islamic Boarding School*

Abstrak

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam sebuah organisasi atau institusi. Kepemimpinan tidak hanya berperan dalam mengarahkan dan mengorganisir potensi-potensi yang dimiliki oleh anggota organisasi melalui tujuan yang telah dirumuskan bersama. Akan tetapi, kepemimpinan juga memegang peranan kunci dalam mengatur ritme gerak organisasi termasuk lembaga pendidikan pondok pesantren. Pondok pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan Islam yang dipimpin oleh kyai. Sebagaimana sebuah organisasi, tingkat keberhasilan pendidikan di pondok pesantren sangat dipengaruhi oleh model dan gaya sosok pimpinan. Hasil analisis penelitian ini menjawab bahwa model kepemimpinan pondok pesantren saat ini memiliki model kepemimpinan yang cenderung berkarakter *individual-kolektif*. Hal tersebut diketahui bahwa secara implementasi kepemimpinan di pesantren masih berpedoman pada individual kyai. Sementara, dalam aspek lain secara kelembagaan pondok pesantren berada di bawah naungan yayasan sehingga dibutuhkan kolaborasi pimpinan secara kolektif.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Pondok Pesantren*

PENDAHULUAN

Dalam dinamika dunia pendidikan, kepemimpinan sangat berperan penting terhadap perkembangan dan kemajuan pendidikan (Bashori, 2019a). Kepemimpinan harus memiliki kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses pendidikan. Salah satu lembaga pendidikan yang sudah cukup lama di Indonesia adalah pondok pesantren.

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan khas Indonesia yang tumbuh dan berkembang di tengah-tengah masyarakat serta telah teruji kemandiriannya sejak dahulu hingga sekarang. Pada awal berdirinya, bentuk pondok pesantren masih sangat sederhana, kegiatannya hanya diselenggarakan dalam masjid atau surau dengan beberapa orang santri yang kemudian berkembang dan ditempatkan di bagian pondok-pondok (asrama) sebagai tempat tinggal. Untuk menentukan kapan pondok pesantren pertama kali berdiri sangat sulit, namun dapat dikemukakan

bahwa lahir dan tumbuhnya pondok pesantren tidak jauh berselang setelah Islam tersebar di nusantara.

Pondok pesantren dalam perspektif historis tidak hanya mengandung makna keislamaan, tetapi juga keaslian (*indigenous*) Indonesia. Sebab lembaga yang serupa telah ada pada masa penyebaran agama Hindu-Budha, sedangkan Islam hanya meneruskan atau mengislamkannya. Dengan demikian, pondok pesantren merupakan sebuah institusi pendidikan dan penyebaran Islam. Kata pesantren sendiri berasal dari kata 'santri', dengan awal "pe" di depan dan akhiran "an" yang berarti tempat tinggal para santri. *Term* santri menurut C.C. Berg berasal dari istilah 'shastri' yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama atau seorang yang ahli kitab suci.

Sedangkan menurut Nurcholis Majid (Nurcholish Madjid 1997), istilah santri dapat dibedakan menjadi dua. Pertama, kata santri berasal dari kata "sastri" bahasa Sankskerta yang artinya melek huruf. Asumsi ini didasarkan bahwa kaum santri yang berusaha mendalami agama melalui kitab-kitab bertuliskan dan berbahasa Arab menyebabkan para santri harus berusaha belajar bahasa Arab, dan kedua kata santri berasal dari bahasa Jawa dari kata "cantrik" yang berarti seseorang yang selalu mengikuti seorang guru kemana guru ini pergi menetap.

Menurut Abdurraman Wahid (Rahardjo, 2006), pesantren disebut sebagai subkultur karena ada tiga elemen yang membentuk pondok pesantren, yaitu, pertama, pola kepemimpinan pondok pesantren yang mandiri tidak terkooptasi oleh Negara, kedua, kitab-kitab rujukan umum yang selalu digunakan dari berbagai abad, dan ketiga, sistem nilai yang digunakan adalah bagian dari masyarakat luas. Keunikan pondok pesantren bisa dilihat dari dipakainya sistem kepemimpinan tradisional, relasi sosial kyai dan santri dibangun atas dasar kepercayaan dan penghormatan kepada seorang yang memiliki ilmu keagamaan yang tinggi. Hal itu sejatinya bukanlah penghormatan kepada manusianya, tetapi lebih kepada ketinggian ilmu yang diberikan Allah SWT kepada seorang kyai.

Hanun Asrohah dalam bukunya *Pelebagaan Pesantren* (Hanun Asrohah, 2004) menyebutkan bahwa tradisi kepemimpinan pesantren merupakan tradisi yang diwariskan dari budaya dan tradisi Jawa pra-Islam, di mana budaya dan tradisi jawa menganut sistem kasta yang mana kultur keturunan sangat kental. Dalam tradisi pra-Islam Lembaga pendidikan yang dipimpin oleh para Brahmana atau pendeta juga secara turun-temurun, penetapan sima swatanta atau perdikan juga secara turun-temurun. Tradisi inilah yang sampai saat ini dianut oleh banyak kalangan pesantren, di mana kepemimpinannya selalu jatuh pada keturunan kyai pesantren tersebut.

Seiring dengan perkembangan Islam di Nusantara pondok pesantren terus berkembang, dimana dalam proses perkembangan pesantren antara satu tempat dengan tempat lainnya memiliki karakteristik bentuk beragam baik dari sisi orientasi visi pengembangan kelembagaan maupun budaya kulturalnya. Namun demikian, aspek kepemimpinan pesantren memiliki dominasi kultur yang kuat dalam melihat eksistensinya. Dengan begitu, seorang pemimpin akan menjadi *uswah* dan *qudwah* yang sikap dan tindak-tanduknya akan selalu berwibawa dan akan selalu dipatuhi. Oleh sebab itu, tulisan ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana model kepemimpinan pondok pesantren secara komprehensif.

KAJIAN TEORI

Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yang artinya adalah orang yang berada di depan dan memiliki pengikut, baik orang tersebut menyenangi atau tidak. Secara esensial kepemimpinan termasuk dalam kajian konsep hubungan manusia, karena proses kepemimpinan berlangsung di mana saja dan kapan saja dalam hubungan timbal balik antara individu dan kelompok (Bashori, 2017a). Ketika berbicara kepemimpinan maka ia akan berbicara mengenai perihal pemimpin, orang yang memimpin baik itu cara dan konsep, mekanisme pemilihan pemimpin, dan lain sebagainya.

Dalam pengertian luas kepemimpinan dapat sebagai berikut: 1) Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota kelompok. 2) Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota organisasi dalam banyak kegiatan. 3) Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota kelompok untuk ikut dengan permintaannya dengan rela atau tidak rela.

Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti penuh kepemimpinan pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Bashori, 2020). Kepemimpinan (Daryanto dan Abdullah, 2013) merupakan proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam melakukan berbagai aktifitas di suatu organisasi (Bashori, 2019b). Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda jika dipahami oleh orang-orang yang berbeda pula. Kata ini merupakan kata yang diambil dari kamus umum dan dimasukkan dalam kamus teknis sebuah disiplin keilmuan dan kemudian didefinisikan. Pandangan kita mengenai kepemimpinan dan siapa yang mempraktekannya selama bertahun-tahun selalu berubah-ubah, pada suatu waktu keahlian kepemimpinan merupakan bakat bawaan dari sejak lahir. Asumsi ini membimbing teori kepemimpinan Great Man (Suko Susilo, 2008), di mana teori ini berasumsi bahwa kekuasaan terdapat pada seseorang tertentu karena warisan dan keberuntungan mereka

menjadi pemimpin. Lain halnya dengan teori Big Bang yang menyatakan bahwa suatu peristiwa besar dapat membuat orang biasa (bukan berasal dari keluarga pemimpin) menjadi pemimpin.

Garry Yukl (Abdurrahman Wahid, 2001) sebelum menyimpulkan definisi kepemimpinan mengumpulkan beberapa definisi kepemimpinan dari beberapa peneliti pendahulu, diantaranya sebagai berikut: a) Kepemimpinan adalah "prilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama"; b) Kepemimpinan adalah "pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu" c) Kepemimpinan adalah "pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi" d) Kepemimpinan adalah "peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi" e) Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan" f) Kepemimpinan adalah "sebuah proses memberi arti terhadap usaha kolektif dan yang menyebabkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran" dan g) Para pemimpin adalah "mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersiapkan melakukannya".

Terry mengemukakan delapan ciri dari pemimpin yaitu: (1) energi: mental dan fisiknya kuat; (2) stabilitas emosi: tidak mudah marah, su'udzan, percaya diri; (3) human relationship: mengetahui pengetahuan tentang hubungan manusia; (4) personal motivation: dapat memotivasi diri dan orang lain; (5) communication skill: cakap berkomunikasi; (6) teaching skill: cakap mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkan bawahannya; (7) social skill: kemampuan bersosial untuk membangun kepercayaan dan kesetiaan bawahan; (8) technical competent: cakap menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan, dan mampu menyusun konsep (Brantas, 2009).

Didalam Islam kepemimpinan diidentik dengan istilah khalifah yang berarti akil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah Saw wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan "amir" (yang jamaknya *umara*) atau penguasa. Oleh karena itu istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk pada Firman Allah dalam Surat Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi (Kementerian Agama RI, 2006):

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ
الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak

menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS Al-Baqarah:30)

Maka kedudukan non formal dari seorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan lagi. Khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para khalifah sesudah Nabi, tetapi adalah penciptaan Nabi Adam a.s. Bagi pemimpin kegagalan (Mohammad Ali 2003) adalah hal yang biasa yang merupakan konsekuensi dari suatu proses belajar. Pemimpin tidak memerintah dan mengendalikan pengikut, melainkan memberikan arahan dan kebebasan pada pengikutnya untuk mencapai tujuan.

Jadi kepemimpinan merupakan faktor penentu sukses atau gagalnya lembaga tersebut mencapai tujuan. Pengarahan terhadap pekerjaan yang dilakukan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan maupun lembaga-lembaga harus diberikan oleh pemimpin sehingga kepemimpinan tersebut dapat menjadi efektif. Kemampuan yang harus dimiliki pemimpin (leader) adalah tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Bergeraknya orang-orang ini harus mengikuti jalur organisasi yang hendak dicapai sehingga tujuan yang hendak dicapai dapat berjalan dengan lancar.

Model Kepemimpinan

Model/mo-del/pola (contoh, acuan, ragam, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan. Model (Stephen P. Robbins, 2002) adalah rencana, representasi atau deskripsi yang menjelaskan suatu objek, sistem, atau konsep, yang seringkali berupa penyederhanaan atau idealisasi. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi.

Apa yang disebut kepemimpinan itu adalah suatu sifat dan ciri kemampuan yang tidak dapat berdiri sendiri terlepas dari faktor-faktor situasi, lingkungan, kelompok manusia yang membutuhkan kepemimpinan, tugas dan sejumlah fungsi atau jabatan yang dipangku, peranan yang harus dilakukan, dan sebagainya. Berdasarkan pendekatan tersebut, keberhasilan memimpin lebih disebabkan oleh keunggulan wibawa seseorang dalam memimpin organisasi sehingga proses hubungan yang disebut komunikasi dua arah antara atasan dengan bawahan sering terjadi. Kewibawaan pemimpin berkaitan pula dengan ruang lingkup utamanya, yaitu pola pemakaian kewibawaan yang terbaik, cara menggunakan kewibawaan pemimpin yang berhasil, dan seberapa banyak kewibawaan secara optimal seorang pemimpin.

Kreativitas berpikir kepemimpinan pondok pesantren lebih cenderung pada kiai sebagai figur sentral. Oleh sebab itu, diperlukan kesadaran khusus bagi kiai untuk dapat menerima dan menerapkan berbagai gagasan yang mampu membawa pondok pesantren ke arah yang lebih baik. Kreativitas berpikir dan sikap inovatif kiai sebetulnya tidak terlepas dari beberapa faktor, di antaranya visi dan misi kiai itu sendiri serta adanya rasa ketakutan yang mendalam pada gagasan-gagasan baru yang dianggap akan menyesatkan dan membawa komunitas pondok pesantren ke arah yang lebih buruk.

Dalam pandangan (Conger, 1989) kepemimpinan karismatik mengedepankan kewibawaan diri seorang pemimpin, yang ditunjukkan oleh rasa tanggung jawab yang tinggi kepada bawahannya. Kepekaan dan kedekatan pemimpin karismatik dengan bawahannya disebabkan kewibawaan pribadi (personal power) pemimpin untuk menumbuhkan kepercayaan dan sikap proaktif bawahannya.

Menurut Wahjosumidjo (Wahjoetomo, 1997), karisma kepemimpinan kiai terkait dengan luasnya penguasaan kajian ilmu agama pada kiai dan konsistensi pengamalan ilmu agama dalam kehidupan keseharian kiai. Dengan asumsi bahwa karisma dapat diidentikkan dengan power kiai, maka kepemimpinan karismatik kiai dapat pula ditelaah dengan konsep sumber kewibawaan.

Dengan demikian yang dimaksud model kepemimpinan adalah berbagai ragam bentuk, cara dan seni memimpin yang dirasa sesuai dengan situasi lembaga (Bashori, 2016), untuk terwujudnya kepemimpinan yang efektif dan efisien demi tercapainya suatu tujuan. Model kepemimpinan juga merupakan suatu deskripsi atau gambaran tentang kemampuan dalam mempengaruhi para pengurus dan santri, sehingga apa yang dimaksud dengan model kepemimpinan adalah suatu rencana yang ditetapkan seorang pemimpin untuk memimpin bawahannya, karena pemimpin memiliki model tersendiri untuk menentukan bagaimana model dan gaya mereka untuk memimpin bawahannya. Model disini menjelaskan tentang model dalam suatu kepemimpinan, sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan santri dalam bidang dakwah.

Pengertian Pondok Pesantren

Menurut asal katanya pesantren berasal dari kata "santri" yang mendapat imbuhan awalan "pe" dan akhiran "an" yang menunjukkan tempat, maka artinya adalah tempat para santri. Terkadang pula pesantren dianggap sebagai gabungan dari kata "santri"(manusia baik) dengan suku kata "tra" (suka menolong) sehingga kata pesantren dapat diartikan tempat pendidikan manusia baik-baik (Zarkasy, 1998). Pesantren dengan segala keunikan yang dimilikinya masih diharapkan menjadi penopang berkembangnya sistem pendidikan di Indonesia (Bashori, 2017b). Keaslian dan kekhasan pesantren di samping sebagai kanzah tradisi budaya bangsa juga

merupakan penyangga pilar pendidikan untuk memunculkan pemimpin bangsa yang bermoral (Ainurrafiq Dawam 2004:18).

a. Pondok

Pondok (Muliawan, 2015) berasal dari kata Arab fundug yang berarti hotel atau asrama. Pondok berfungsi sebagai asrama bagi santri. Pondok merupakan ciri khas tradisi pesantren yang membedakan dengan sistem pendidikan tradisional di masjid-masjid yang berkembang dikeanyakan wilayah Islam negara-negara lain (Bashori, 2017d).

b. Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang berada di luar sistem persekolahan. Ia tidak terikat oleh sistem kurikulum, perjenjangan, kelas-kelas atau jadwal pembelajaran terencana secara ketat. Pesantren merupakan sistem pendidikan di luar sekolah yang berkembang di dalam masyarakat. Oleh sebab itu, dalam banyak hal lembaga pendidikan ini bersifat merakyat.

Menurut A. Mukti Ali (A. Mukti Ali, 1987) pondok pesantren adalah pondok pesantren, adapun usaha yang di lakukan dalam usaha meningkatkan pondok pesantren. Satu hal yang harus diingat bahwa pondok pesantren adalah pondok pesantren pada dasarnya pondok pesantren adalah lembaga pendidikan islam. Pengetahuan-pengetahuan yang berhubungan dengan Islam diharapkan dapat di peroleh dari pondok pesantren itu.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, Pesantren diartikan sebagai asrama, tempat santri, atau tempat murid-murid belajar mengaji. Sedangkan secara istilah pesantren adalah lembaga pendidikan Islam, dimana para santri biasanya tinggal di pondok dengan materi kitab-kitab klasik dan kitab-kitab umum (Bashori, 2017c). Sampai saat ini, pesantren dianggap sebagai sebuah institusi yang masih menyatu dengan komunitas sekitarnya, yaitu masyarakat. Setiap ada pesantren maka desa atau komunitas di sekitarnya juga dianggap sebagai wilayah yang tak terpisahkan secara ikatan emosional sekaligus kultural dengan pesantren.

Sejarah di Indonesia mencatat, bahwa pondok pesantren adalah bentuk lembaga pendidikan pribumi tertua di Indonesia. Ada dua pendapat mengenai awal berdirinya pondok di Indonesia. *Pendapat pertama* menyebutkan bahwa pondok pesantren brakar pada tradisi Islam dan *pendapat kedua* menyatakan sistem pendidikan model pondok pesantren adalah asli Indonesia (Departemen Agama RI, 2003)

Adapun potensi dari pondok pesantren: Potensi pondok pesantren, di samping sebagai lembaga pendidikan dan dakwah Islam ternyata telah banyak yang berfungsi dan berperan sebagai lembaga pengembangan masyarakat, termasuk pengembangan ekonomi umat. Sebagai lembaga

pendidikan Islam, di samping mengajarkan Ilmu- ilmu Agama, juga membekali dan melatih para santri untuk mampu berwirausaha, agar setelah lulus mereka mampu mandiri dengan usahanya.

Dan adapun kelemahan pondok pesantren, kelemahan ini dapat diartikan sebagai target yang ingin diberdayakan dalam upaya pengembangan pondok pesantren. Dengan meminimalisir kelemahan-kelemahan tersebut, maka usaha mengoptimalkan peran pondok akan semakin mudah. Kelemahan itu di antaranya adalah: (1) Manajemen pengelolaan pondok pesantren. Terjadi karena pemahaman pondok pesantren adalah lembaga tradisional. (2) Kaderisasi pimpinan pondok pesantren; merupakan syarat yang harus ada ada setiap organisasi termasuk pondok pesantren. (3) Belum kuatnya demokratis dan disiplin; hal ini erat dengan watak pondok pesantren yang independen, peningkatan budaya demokratis dan disiplin perlu diupayakan agar pondok pesantren dapat mengimbangi perkembangan dan kualitasnya. (4) Kebersihan dilingkungan pondok pesantren. Merupakan hal yang hampir merata terdapat pada pondok pesantren.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian pondok pesantren adalah suatu lembaga pendidikan dan keagamaan yang berusaha melestarikan, mengajarkan dan menyebarkan ajaran Islam serta melatih para santri untuk siap dan mampu mandiri. Atau dapat diambil pengertian dasarnya sebagai suatu tempat dimana para santri belajar pada seorang kyai untuk memperdalam atau memperoleh ilmu-ilmu agama yang diharapkan nantinya menjadi bekal bagi santri dalam menghadapi kehidupan di dunia maupun di akhirat.

METODE

Metode dan jenis pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan studi pustaka (*library reseach*) dengan mengumpulkan buku-buku, jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang mendukung tema penelitian, diantaranya literatur tentang kepemimpinan yang mencakup model kepemimpinan di pesantren. Analisis data penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif. (konten analisis). Analisis data dilakukan sejak pengumpulan data berlangsung (Miles & Huberman, 1985). Langkah-langkah analisis data meliputi reduksidata, *display data*, kesimpulan dan verifikasi. Teknik pengumpulan data adalah dengan menelusuri berbagai sumber yang relevan terkait kepemimpinan dan pesantren baik dari berbagai jurnal dan buku. Teknik-teknik tersebut merupakan teknik dasar dalam pengambilan data yang bersifat kualitatif. *Library reseach* menginterpretasikan data secara deskripsi analisis. Tahapan dimulai dengan melakukan reduksi data dari sumber kepustakaan, kemudian mengorganisasi dan memaparkan data, melakukan verifikasi kemudian diakhiri dengan menyimpulkan data untuk menjawab rumusan masalah (Masrukhin, 2015)

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Pondok Pesantren

Kepemimpinan kyai di pondok pesantren bersumber pada kombinasi antara (tradisi) pendidikan Islam dan karisma yang diperoleh atau diwarisi (secara geneologis) (Inayah Rohmaniyah dan Mark Woodward, 2012) atau sifat kepemimpinan kharismatik kiai (Sukamto, 1999). Kepemimpinan kharismatik memiliki persuasi kuat dalam menanamkan ideologi (Chumaidi Syarif Romas, 2003). Pemimpin karismatik dapat diperoleh secara *given*, seperti tubuh yang besar, suara yang keras, dan mata yang tajam serta adanya ikatan geneologis dengan kiai karismatik sebelumnya dan proses perekayasaan (Abdur Rozaki, 2004).

Kepemimpinan kyai di pondok pesantren bersumber pada kombinasi antara (tradisi) pendidikan Islam dan karisma yang diperoleh atau diwarisi (secara geneologis) (Inayah Rohmaniyah dan Mark Woodward, 2012) atau sifat kepemimpinan karismatik kyai (Sukamto, 1999). Kepemimpinan kharismatik memiliki persuasi kuat dalam menanamkan ideologi (Chumaidi Syarif Romas, 2003). Pemimpin karismatik dapat diperoleh secara *given*, seperti tubuh yang besar, suara yang keras, dan mata yang tajam serta adanya ikatan geneologis dengan kiai karismatik sebelumnya dan proses perekayasaan (Abdur Rozaki, 2004).

Dengan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok sosial atau organisasi. Sehingga kepemimpinan dalam pondok pesantren adalah proses mempengaruhi, hubungan timbal-balik, dan pencapaian tujuan. kegiatan menuntun dan membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.

Kepemimpinan pondok pesantren dikatakan unik karena memakai sistem kepemimpinan tradisional, relasi sosial Kyai dan santri dibangun atas dasar kepercayaan dan penghormatan kepada seorang yang memiliki ilmu keagamaan yang tinggi, sebagaimana ajaran sufi. Hal itu sejatinya bukanlah penghormatan kepada manusianya, tetapi lebih kepada ketinggian ilmu yang diberikan Allah SWT kepada seorang kyai.

Model Kepemimpinan Pondok Pesantren

Kreativitas berpikir kepemimpinan pondok pesantren lebih cenderung pada kyai sebagai figur sentral. Oleh sebab itu, diperlukan kesadaran khusus bagi kyai untuk dapat menerima dan menerapkan berbagai gagasan yang mampu membawa pondok pesantren ke arah yang lebih baik. Kreativitas berpikir dan sikap inovatif kyai sebetulnya tidak terlepas dari beberapa faktor, di antaranya visi dan misi kiai itu sendiri serta adanya rasa ketakutan yang mendalam pada gagasan-gagasan baru yang dianggap akan menyesatkan dan membawa komunitas pondok pesantren ke

arah yang lebih buruk. Berdasarkan beberapa literatur, terdapat pembagian dua model kepemimpinan kyai di pesantren yakni kepemimpinan individual dan kepemimpinan kolektif.

1. Kepemimpinan Individual

Eksistensi kiai sebagai pemimpin pesantren, ditinjau dari tugas dan fungsinya, dapat dipandang sebagai sebuah fenomena yang unik. Dikatakan unik karena kyai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekadar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan atau tata tertib, merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar-mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat (Imron Arifin, 1993).

Peran yang begitu sentral yang dilaksanakan oleh kiai seorang diri menjadikan pesantren sulit berkembang. Perkembangan atau besar-tidaknya pesantren semacam ini sangat ditentukan oleh kekarismaan kyai pengasuh. Dengan kata lain, semakin karismatik kyai (pengasuh), semakin banyak masyarakat yang akan berduyun-duyun untuk belajar bahkan hanya untuk mencari barakah dari kyai tersebut dan pesantren tersebut akan lebih besar dan berkembang pesat.

Kepemimpinan individual kyai inilah yang sesungguhnya mewarnai pola relasi di kalangan pesantren dan telah berlangsung dalam rentang waktu yang lama, sejak pesantren berdiri pertama hingga sekarang dalam kebanyakan kasus. Lantaran kepemimpinan individual kiai itu pula, kokoh kesan bahwa pesantren adalah milik pribadi kyai. Karena pesantren tersebut milik pribadi kyai, kepemimpinan yang dijalankan adalah kepemimpinan individual (Mujamil Qomar, 2004).

Dengan kepemimpinan semacam itu, pesantren terkesan eksklusif. Tidak ada celah yang longgar bagi masuknya pemikiran atau usulan dari luar walaupun untuk kebaikan dan pengembangan pesantren karena hal itu wewenang mutlak kyai. Hal seperti itu biasanya masih berlangsung di pesantren salaf.

Model kepemimpinan tersebut memengaruhi eksistensi pesantren. Bahkan belakangan ada pesantren yang dilanda masalah kepemimpinan ketika ditinggal oleh figur seorang kyai. Hal itu disebabkan tidak adanya kaderisasi secara matang dari seorang anak yang mampu meneruskan kepemimpinan pesantren yang ditinggalkan ayahnya baik dari segi penguasaan ilmu keislaman maupun pengelolaan kelembagaan. Karena itu, kesinambungan pesantren menjadi terancam.

Dengan demikian, jelas bahwa posisi kepemimpinan kyai adalah posisi yang sangat menentukan kebijaksanaan di semua segi kehidupan pesantren, sehingga cenderung menumbuhkan otoritas mutlak, yang pada hakikatnya justru berakibat fatal. Namun profil kyai

di atas pada umumnya hanyalah terbatas pada kyai pengasuh pesantren tradisional yang memegang wewenang (otoritas) mutlak dan tidak boleh diganggu gugat oleh pihak mana pun. Sedangkan kyai-kyai di pesantren khalaf ataupun modern tidaklah sedemikian.

2. Kepemimpinan Kolektif

Sebagaimana disebutkan di atas, kepemimpinan kyai yang karismatik cenderung individual dan memunculkan timbulnya sikap otoriter mutlak kyai. Otoritas mutlak tersebut kurang baik bagi kelangsungan hidup pesantren, terutama dalam hal suksesi kepemimpinan. Kaderisasi hanya terbatas keturunan dan saudara, menyebabkan tidak adanya kesiapan menerima tongkat estafet kepemimpinan ayahnya. Oleh karena itu, tidak semua putra kyai mempunyai kemampuan, orientasi, dan kecenderungan yang sama dengan ayahnya.

Kepemimpinan kolektif (Amin Hadari dan M. Ishom El Saha, 2004) dapat diartikan sebagai proses kepemimpinan kolaborasi yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodasi tujuan semua. Kolaborasi dimaksud bukan hanya berarti “setiap orang” dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semua dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jam’iyah al murassalah* atau *collegiality and supportiveness*).

Model kepemimpinan kolektif atau yayasan tersebut menjadi solusi strategis. Beban kyai menjadi lebih ringan karena ditangani bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Kyai juga tidak terlalu menanggung beban moral tentang kelanjutan pesantren di masa depan. Sebagai pesantren yang pernah menjadi paling berpengaruh se-Jawa-Madura, pada 1984 Pesantren Tebuireng mendirikan Yayasan Hasyim Asy’ari yang mengelola seluruh mekanisme pesantren secara kolektif (Imron Arifin, 1993). Namun demikian, tidak semua kyai pesantren merespon positif solusi tersebut. Mereka lebih mampu mengungkapkan kelemahan-kelemahan yang mungkin timbul dibanding kelebihanannya. Keberadaan yayasan dipahami sebagai upaya menggoyahkan kepemimpinan kyai. Padahal, keberadaan yayasan justru ingin meringankan beban baik akademik maupun moral. Kecenderungan untuk membentuk yayasan ternyata hanya diminati pesantren-pesantren yang tergolong modern, belum berhasil memikat pesantren tradisional. Kyai pesantren tradisional cenderung lebih otoriter daripada kyai pesantren modern (Mujamil Qomar 2004).

Pesantren memang sedang melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan, khususnya pada aspek kepemimpinan dan manajemen. Secara tradisional, kepemimpinan pesantren dipegang oleh satu atau dua kyai, yang biasanya merupakan pendiri pesantren bersangkutan. Tetapi karena diversifikasi pendidikan yang diselenggarakan, kepemimpinan tunggal kyai tidak

memadai lagi. Banyak pesantren kemudian mengembangkan kelembagaan yayasan yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif.

Konsekuensi dan pelembagaan yayasan itu adalah perubahan otoritas kyai yang semula bersifat mutlak menjadi tidak mutlak lagi, melainkan bersifat kolektif ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing individu, kendati peran kyai masih dominan. Ketentuan yang menyangkut kebijaksanaan-kebijaksanaan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam pembagian tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren.

Perubahan dan kepemimpinan individual menuju kepemimpinan kolektif akan sangat berpengaruh terhadap hubungan pesantren dan masyarakat. Semula hubungan semula bersifat patron klien, yakni seorang kyai dengan karisma besar berhubungan dengan masyarakat luas yang menghormatinya. Sekarang hubungan semacam itu semakin menipis. Justru yang berkembang adalah hubungan kelembagaan antara pesantren dengan masyarakat (Abdul Rahman Shaleh, 1982)

Kyai Identitas Kepemimpinan Pondok Pesantren

Menurut asal-usulnya (Zamakhsyari Dhofier, 199) istilah “kyai” dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang berbeda. *Pertama*, kyai sebagai gelar kehormatan bagi benda-benda yang dianggap keramat, misalnya kyai Garuda Kencana, sebagai nama bagi salah satu kereta kuda milik Kraton Yogyakarta. *Kedua*, kyai sebagai gelar kehormatan untuk orang tua pada umumnya. *Ketiga*, kyai sebagai gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada ahli agama Islam (ulama) yang memiliki pesantren dan mengajarkan kitab-kitab klasik terhadap para santrinya. Untuk gelar yang terakhir terdapat beberapa sebutan, pertama, kyai pesantren, yaitu kyai yang menyebarkan Ilmu Islam melalui pesantren atau menjadi pimpinan/pengasuh pesantren, kedua, kyai langgar/masjid, yaitu kyai yang menyebarkan ajaran/ilmu Islam melalui langgar/masjid yang terdapat di sebuah desa atau daerah tertentu.

Sementara Endang Turmudi (Turmudi, 2004) mengelompokkan Kyai ke dalam empat kategori berdasarkan kegiatan-kegiatan khusus yang mereka lakukan dalam pengembangan Islam, yaitu Kyai pesantren, Kyai tarekat, Kyai politik, dan Kyai panggung. Kyai pesantren memusatkan perhatiannya pada mengajar di pesantren untuk meningkatkan keilmuan santri dan masyarakat melalui pendidikan. Kyai tarekat memusatkan kegiatannya dalam membangun batin umat Islam melalui lembaga yang bernama tarekat, dan tarekat adalah sebuah lembaga yang dikhususkan hanya bagi para pengikutnya.

Istilah “kyai” memiliki makna yang tidak tunggal. Dalam beberapa hal misalnya nama kyai melekat terhadap berbagai status. Salah satunya adalah kyai sebagai tokoh agama. Menurut

pengertian ini, kyai merupakan figur penting di dalam struktur masyarakat Islam di Indonesia. Posisi penting kyai tidak terlepas dari karakteristik pribadinya yang sarat dengan berbagai nilai lebih. Pada diri kyai 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 masyarakat. Segala sesuatu yang berkaitan dengan semua sisi kehidupannya dijadikan rujukan oleh masyarakat yang ada di sekitarnya. Aspek yang diteladani oleh masyarakat tidak hanya aspek agama, tetapi juga aspek lainnya. Seperti ekonomi, sosial, politik, dan budaya.

Kepemimpinan kyai di pesantren selalu identikan dengan kepemimpinan karismatik. Hal ini, didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki oleh seorang kyai sebagai pribadi yang berbeda. Pengertian ini bersifat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang ada pada diri seseorang, harus menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimiliki adalah anugerah tuhan. Weber mengidentifikasi sifat kepemimpinan ini dimiliki oleh mereka yang menjadi pemimpin agama (George Ritzer, 2014). Penampilan seseorang diidentifikasi sebagai kharismatik dapat diketahui dari ciri-ciri fisiknya seperti matanya yang bercahaya, suaranya yang kuat, dagunya yang menonjol atau tanda-tanda yang lain (Husain M Haikal, 1989)

Pemakaian kata “kyai” ini tampaknya merujuk pada kebiasaan daerah. Pemimpin pesantren di Jawa Timur dan Jawa Tengah disebut kyai, sedang di Jawa Barat digelar ajengan. Sementara, di daerah lain istilah kyai digunakan untuk gelar terhadap tuan guru, syekh, dan ajengan. Pada hakikatnya kyai adalah ulama yang merupakan istilah yang ditransfer dari dua sumber skriptural al-Qur’an dan al-Sunnah serta digunakan secara Nasional. Kyai dan ulama berbeda asal usul bahasanya, tetapi memiliki esensi kualitas yang relatif sama. Keduanya, memiliki karakter fundamental yang berkualitas tinggi dalam hal ilmu, amal, iman, akhlak dan taqwa sebagai ciri khas (Mujamil Qomar, 2004)

Gelar kyai tidak diusahakan melalui jalur-jalur formal sebagai sarjana misalnya, melainkan datang dari masyarakat yang secara tulus memberikannya tanpa intervensi atau pengaruh pihak luar. Kehadiran gelar kyai, merupakan suatu bentuk penghormatan yang di berikan padanya sebagai ahli agama dan pimpinan pesantren. Akan tetapi, sebagian orang beranggapan bahwa yang dimaksud dengan kyai antara lain (Maksudin, 2015); 1) Memiliki pesantren; 2) Bertakwa kepada Allah SWT; 3) Mengemban tugas utama mewarisi misi (*risalah*) rasul yang meliputi ucapan, perbuatan, sikap, tekun beribadah baik yang wajib maupun yang sunnah; 4) *Zuhud* dalam artian melepaskan diri dari ukuran dan kepentingan materi duniawi 5) Mempunyai ilmu *akhirat*, (6)

mengerti kemaslahatan umat; dan 7) Mengabdikan dirinya untuk kepentingan orang banyak yang dilandasi keikhlasan dan kasih sayang dalam ilmu dan amal sholeh.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kepemimpinan di pondok pesantren erat kaitannya dengan kepemimpinan kyai. Kepemimpinan kyai bukanlah gejala baru, karena pertumbuhan pesantren sangat dipengaruhi oleh figur kyai sebagai aktor sekaligus pendiri pesantren. Maju atau tidaknya sebuah pesantren tergantung dari pengaruh dan nama besar seorang kyai. Selain itu, keberadaan pondok pesantren tidak bisa dilepaskan dari kyai, dimana kyai adalah aktor yang memiliki peran penting dalam sistem kepemimpinan di pesantren. Bahkan kyai juga memegang peran sentral dalam perkembangan dan kemajuan pondok pesantren. Di samping juga, kyai di pondok pesantren tidak saja sebagai pimpinan pesantren tetapi juga sebagai pimpinan tarekat keagamaan.

Dalam aspek model kepemimpinan saat ini, model kepemimpinan di pondok pesantren cenderung berkarakter kepemimpinan yang individual-kolektif. Hal ini diketahui bahwa secara implementasi kepemimpinan di pesantren masih berkiblat pada individual kyai. Sementara, dalam aspek lain secara kelembagaan pondok pesantren ini berada di bawah naungan yayasan. Namun demikian, kyai di lembaga pesantren lebih mendominasi perannya dibandingkan yayasan.

PENUTUP

Kepemimpinan sangat berperan dan berpengaruh terhadap perkembangan dan kemajuan pendidikan. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi. Kepemimpinan harus memiliki kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses pendidikan. Dengan itu kepemimpinan merupakan faktor penentu sukses atau gagalnya lembaga tersebut mencapai tujuan. Model kepemimpinan adalah cara dan seni memimpin yang dirasa sesuai dengan situasi lembaga, untuk terwujudnya kepemimpinan yang efektif dan efisien demi tercapainya suatu tujuan. Model kepemimpinan juga merupakan suatu deskripsi atau gambaran tentang kemampuan dalam mempengaruhi bawahannya, karena pemimpin memiliki model tersendiri untuk menentukan bagaimana model dan gaya mereka dalam memimpin termasuk di lembaga pondok pesantren. Dalam aspek model kepemimpinan saat ini, model kepemimpinan di pondok pesantren cenderung berkarakter kepemimpinan yang *individual-kolektif*. Hal tersebut diketahui bahwa secara implementasi kepemimpinan di pesantren masih berkiblat pada individual kyai. Sementara, dalam aspek lain secara kelembagaan pondok pesantren ini berada di bawah naungan yayasan sehingga dibutuhkan kolaborasi pimpinan secara kolektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, A.Mukti. (1987). *Beberapa Persoalan Agmama*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Ainurrafiq Dawam, Ahmad Ta'arifin. (2004). *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. Jakarta: Listafariska Putra.
- Arifin, Imron. (1993). *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasada Press.
- Asrohah, Hanun. (1993). *Pelebagaan Pesantren; Asal-usul dan Perkembangan Pesantren*. Jakarta: Depag RI.
- Bashori, B. (2016). Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan (Studi Kasus di MAN Godean Sleman Yogyakarta). *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bashori, B. (2017a). Konsep Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam. *Hikmah*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.21111/at-tadib.v12i2.1214>
- Bashori, B. (2017b). Manajemen Konflik Di Tengah Dinamika Pondok Pesantren dan Madrasah Bashori. *Muslim Heritage*, 353–370.
- Bashori, B. (2017c). Modernisasi Lembaga Pendidikan Pesantren. *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan*. <https://doi.org/10.22202/mamangan.1313>
- Bashori, B. (2017d). Modernisasi Lembaga Pendidikan Pesantren Perspektif Azyumardi Azra. *Nadwa*. <https://doi.org/10.21580/nw.2017.11.2.1881>
- Bashori, B. (2019a). Kepemimpinan Transformasional Kyai Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 73–84. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i2.535>
- Bashori, B. (2019b). Transformasi Kepemimpinan Perguruan Tinggi dan Jejaring Internasional. *PRODU: Prokurasi Edukasi*, 1(1), 15–32.
- Bashori, B. (2020). Konsep Kepemimpinan Abad 21 Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Tinggi Islam. *PRODU: Prokurasi Edukasi*, 1, 123–138.
- Brantas. (2009). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Conger. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exception Leadership*. San Fransisco: Jooseey-Bass.
- Daryantodan Abdullah. (2013). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Departemen Agama RI. (2003). *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam.
- Dhofier, Zamakhsyari. (1994). *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta; LP3ES, cet. 6.
- Hadari, Amin dan El Saha, M. Ishom. (2004). *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Haikal, Husain M. (1989). *Sejarah Hidup Muhammad SAW*. Jakarta: Yudisthira.
- Kementerian Agama RI. (2006). *Al-Alyy Al-Qur'an dan Terjemah*. Diponegoro: CV Penerbit.
- Madjid, Nurcholish. (1997). *Kaki Langit Peradaban Islam*. Jakarta: Paramadina.
- Masrukhin. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*. Kudus: Media Ilmu Press.
- Maksudin. (2015). *Desain Pengembangan Berpikir Integratif Interkoneksi Pendekatan Dialektik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Muliawan. (2015). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Rajawali Pers, PT. Raja Grafindo Persada.
- Miles. M. B. and Huberman. A. M. (1985). *Qualitative data analysis*. London: SAGE Publication, Inc.
- Mohammad Ali, M.A. (2003). *Manajemen Kualitas*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Qomar, Mujamil. (2004). *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Rahardjo, M. Dawam. (1985). *Pesantren dan Pembaruan*. Jakarta: LP3ES.

- Rahardjo, Mudjia. Ed. (2006). *Quo Vadis Pendidikan Islam: Membaca Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan*. Malang : UIN-Malang Press.
- Ritzer, George. (2014). *Teori Sosiologi Dari Sosiologi Klasik Sampai Perkembangan Terakhir Posmodern*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rohmaniyah, Inayah dan Woodward, Mark. (2012). “*Wahhabism, Identity and Secular Ritual: Graduation at an Indonesian High School*”, al-Jami’ah Journal of Islamic Studies UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Vol.50, No.1: 123
- Romas, Chumaidi Syarif. (2003). *Kekerasan di Kerajaan Surgawi*. Yogyakarta: Kreasi Wacana.
- Rozaki, Abdur. (2004). *Menabur Kharisma Menuai Kuasa, Kiprah Kiai dan Blater sebagai Rezim Kembar di Madura*. Yogyakarta: Pustaka Marwa.
- Shaleh, Abdul Rahman. (1982). *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Jakarta: Depag RI.
- Stephen P. Robbins. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* . Jakarta:Erlangga.
- Sukamto. (1999). *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren* . Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Susilo, Suko. (2008). *Memahami Kepemimpinan* . Surabaya: Jenggala Pustaka Utama.
- Turmudi, Endang. (2004). *Perselingkuhan Kyai dan kekuasaan*. Yogyakarta: Elkiss.
- Wahjoetomo. (1997). *Perguruan Tinggi Pesantren* . Jakarta: Gema Insani Press.
- Wahid, Abdurrahman. (2001). *Menggerakkan Tradisi*. Yogyakarta: L-Kis.
- Zarkasy. (1998). *Teori: Pengertian Pondok Pesantren*. Jakarta: Gema Insani Press.

