

POLA KEPEMIMPINAN DI PESANTREN**Rahmat Arofah Hari Cahyadi**rahmat.arofah@pps.um-surabaya.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggali tentang pola kepemimpinan di pesantren. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan jenis penelitian pustaka (*library research*), dan teknik analisis datanya menggunakan induktif dan deduktif. Temuan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pola kepemimpinan di pesantren dapat dikelompokkan ke dalam lima tipologi: (1) Kiai (ulama) encyclopedi dan multidisipliner yang mengonsentrasikan diri dalam dunia ilmu; (2) Kiai yang ahli dalam salah satu spesialisasi bidang ilmu pengetahuan Islam. (3) Kiai karismatik yang memperoleh karismanya dari ilmu pengetahuan keagamaan, khususnya dari sufismenya (4) Kiai Dai keliling, yang perhatian dan keterlibatannya lebih besar melalui ceramah dalam menyampaikan ilmunya sebagai bentuk interaksi dengan publik bersamaan dengan misi sunnisme atau aswaja dengan bahasa retorikal yang efektif. (5) Kiai pergerakan, karena peran dan skill kepemimpinannya yang luar biasa, baik dalam masyarakat maupun organisasi yang didirikannya, serta kedalaman ilmu keagamaan yang dimilikinya, sehingga menjadi pemimpin yang paling menonjol.

Kata Kunci: Pola, Kepemimpinan, Pesantren

A. PENDAHULUAN

Keberadaan pesantren sebagai lembaga pendidikan tertua di Indonesia eksistensinya tetap menjadi rujukan masyarakat dalam perannya yang tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan saja, pesantren juga berfungsi dalam fungsi dakwah serta dalam pemberdayaan masyarakat. Terbitya Undang Undang nomor 18 tahun 2019 tentang Pesantren memberikan kesempatan yang lebih luas kepada pesantren untuk berperan serta dalam membangun SDM Indonesia di masa yang akan datang.

Pendidikan pesantren merupakan pendidikan keagamaan, adalah pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama Islam dan/atau menjadi ahli ilmu agama Islam dan mengamalkan ajaran agama islam yang dijiwai oleh suasana panca jiwa pesantren yaitu: jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa berdikari, jiwa ukhuwah islamiyah dan jiwa kebebasan¹.

Azyumardi Azra menjelaskan dalam bukunya *Surau Pendidikan Islam Tradisional dalam Tradisi dan Modernisasi*, pendidikan pesantren merupakan suatu proses belajar untuk sosialisasi, *enkulturasi cultural* dan membangun karakter dan kepribadian, didasarka pada hubungan personal di kalangan penghuni surau itu sendiri,² mengembangkan *akhlak al karimah* bagi peserta didik yang memiliki kesalehan individual dan sosial dengan menjunjung tinggi jiwa keikhlasan, kesederhanaan,

¹ Imam Zarkasi, "Definisi dan Panca Jiwa Pondok Pesantren". <https://walisantrigontor.wordpress.com>, diakses tanggal 23 Agustus 2016.

² Azyumardi Azra, *Surau Pendidikan Islam Tradisional dalam Transisi dan Modernisasi*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2003), hlm 98.

kemandirian, persaudaraan sesama umat Islam (*ukhuwah islamiah*), rendah hati (*tawaddu'*), toleran (*tasamuh*), keseimbangan (*tawazun*), keteladanan (*uswah*), pola hidup sehat dan cinta tanah air. Mengorentasikan pendidikannya pada *teacher oriented* bukan *institution oriented*, tidak dibatasi dengan dinding kelas (*school without wall*), memberi kebebasan kepada murid-murid untuk memilih guru yang mereka kehendaki sesuai dengan keahlian yang dikehendaki³

Peluang strategis pesantren dalam menanamkan dan mengembangkan nilai-nilai keagamaan dan mencetak ilmu agama ini, pesantren belum memberikan respon positif ke arah peningkatak kualitas pendidikannya. Hanya sebagian kecil saja masyarakat yang ingin menitipkan anaknya di pesantren. Sepuluh persen anak-anak Indonesia mengenyam pendidikan di Pondok Pesantren dan selebihnya mereka mengenyam pendidikan di sekolah-sekolah⁴

Pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan islam asli Indonesia, yang merupakan warisan kekayaan bangsa Indonesia memainkan tiga fungsi tradisional yaitu dan transmisi dan transformasi ilmu-ilmu keislaman, pemeliharaan tradisi keislaman, reproduksi intelektual ulama juga menjadi alternatif wahana pembangunan yang berpusat pada masyarakat (*people-centered development*) dan sebagai pusat pengembangan pembangunan yang berorientasi pada nilai (*value-oriented development*). Pengelolaannya dilakukan dengan menerapkan manajemen dengan prinsip keadilan, kemandirian, kemitraan dan partisipasi, nirlaba, efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas.⁵

Pengembangan pesantren yang dilakukan tersebut masih menyisakan persoalan. *Pertama*, pada strategi pembelajarannya. Pelaksanaan pola pengembangan utama berupa pencampuran antara komponen-komponen agama dan nonagama dalam kurikulum pesantren, porsi komponen agama semakin berkurang berakibat mentalnya lulusan yang dihasilkan oleh pesantren, tidak menjadi agamawan yang berpengetahuan agama mendalam, dan juga tidak berpengetahuan nonagama yang cukup tinggi kualitasnya, yang terjadi adalah pembaharuan (*akulturasi*) yang tidak memperlihatkan identitas yang jelas⁶.

Pengadopsian sistem madrasah yang klasikal di pesantren belum mampu sepenuhnya meletakkan sistem itu dibawah nilai-nilai yang selama ini dianutnya. Akibatnya pesantren tergiring ke dalam dunia yang penuh nilai-nilai pragmatis sehingga tujuan asasi pendidikan menjadi memudar dari waktu ke waktu. Pesantren belum mampu melakukan integrasi antar disiplin keilmuan secara utuh dan interdependensi.⁷

Sejarah pertumbuhan pesantren menunjukkan bahwa lembaga ini memiliki akar tradisi sangat kuat di lingkungan masyarakat. Meskipun berkembang sejalan dengan proses Islamisasi, sekaligus sebagai simbol Islam, pesantren pada dasarnya lebih merupakan produk budaya masyarakat Indonesia yang orisinal. Hal ini terbukti dari perkembangan pesantren dalam sejarah Indonesia lebih kemudian. Di samping sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren juga berkembang menjadi sebuah lembaga sosial yang terlibat dalam proses perubahan sosial politik di Indonesia. Bersama kiai dan

³ Hanun Asrorah, Pelembagaan Pesantren: Asal Usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa, *Disertasi*, (Jakarta: Pasca Sarjana. UIN Syarif Hidayatullah, 2002)

⁴ Sejarah Kementerian Agama "http://ditpdpontren.kemenag.go.id. diakses tanggal 23 Juli 2017

⁵ Peraturan Menteri Agama No 13 Tahun 2014 Pasal 37.

⁶ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi Esai-Esai Pesantren*, (Yogyakarta: Lkis.2001)

⁷ Achmad Maulani, "Pesantren dan Islam Indonesia: Kajian atas pembaharuan dan Peran Sosial Transformatif", *Jurnal Sosiologi*, April, 2015

ulama pemimpin pesantren, lembaga pendidikan Islam ini berperan penting dalam proses intensifikasi keislaman masyarakat nusantara.⁸

Realita yang kelihatan saat ini, bahwa kebanyakan pesantren berdiri di daerah-daerah pinggiran dan kurang cepat dalam merespon perubahan, merupakan akibat dari terlalu dalamnya antipati pesantren terhadap pengaruh kolonialisme yang panjang di negeri ini. Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang menjadi basis pelestarian ajaran Islam, pada masa lampau dengan semaksimal kekuatan yang dimiliki berjuang menghadapi kezhaliman gerakan kolonialisme Barat. Untuk menjaga kelangsungan eksistensi pesantren, para kiai menyelenggarakan aktifitas pendidikan Islam dengan menghindarkan diri sejauh mungkin dari pengaruh kolonialisme yang membonceng gerakan kristenisasi.⁹

Syafi'i Ma'arif menilai, bahwa selama tiga dekade lebih Orde Baru berkuasa di Indonesia, hanya dalam Kabinet Pembangunan VI (1993) saja jumlah menteri betul-betul mencerminkan perimbangan penduduk Indonesia yang mayoritas Muslim. Sekitar 90 % dari seluruh menteri itu boleh digolongkan "kaum santri"¹⁰, baik dalam arti kualitatif maupun kuantitatif. Namun, permasalahan ihwal apakah penempatan seorang menteri sudah proporsional dengan kemampuan dan keahliannya dalam mengurus negara adalah persoalan lain, yakni penilaian yang bisa mengundang perbedaan yang tajam.¹¹

Keterbatasan kemampuan pesantren dalam merespon dan mengimbangi perkembangan zaman tersebut, ditambah dengan faktor lain yang sangat beragam, membuat produk-produk pesantren dianggap kurang siap untuk "lebur" dan mewarnai kehidupan modern. Namun dibalik semua itu pesantren memiliki ketangguhan dibidang kemandiriannya dalam caranya merespon tantangan dan dinamika pendidikan yang berkembang mengiringi perjalanan bangsa.

Geertz, dalam kajiannya tentang peran kiai, berkesimpulan bahwa peran kiai akan tetap eksis sepanjang ia mendirikan madrasah yang memuaskan secara religius bagi penduduk desa dan sekolah yang berfungsi membantu pertumbuhan Indonesia Baru. Karena gagal melakukan hal itu, menurut Geertz, hari-hari dimana kiai yang merupakan kekuatan dominan dikalangan masyarakat desa Jawa telah mendekati akhir.¹² Kesimpulan tentang berakhirnya peran kiai dalam studi Geertz ternyata tidak terbukti sampai kini. Hanya saja, diagnosisnya tentang bertahannya pesantren ditentukan oleh kemampuannya mempertahankan identitasnya sebagai sistem pendidikan yang didominasi oleh kiai dan pada saat yang sama memperjelas perannya sebagai bentuk komplementer pendidikan nasional disepakati oleh peneliti berikutnya seperti Taufik Abdullah.¹³

Dinamika pondok pesantren tersebut tentu tidak lepas dari dinamika kepemimpinan masing-masing. Kekuatan kepemimpinan masing-masing Pesantren

⁸ Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Logos, 2001), 145.

⁹ Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* (Jakarta: Paramadina, 1997), 5.

¹⁰ Istilah "kaum santri" yang dipakai oleh Syafi'i Ma'arif tersebut nampaknya mengacu pada peristilahan yang digunakan oleh Clifford Geert dalam penelitian sosialnya di Pare Jawa Timur, yaitu mereka yang memperoleh pengalaman belajar agama dan kemudian taat menjalankan ibadah keseharian.

¹¹ Ahamad Syafi'i Ma'arif, *Membumikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), 151.

¹² Clifford Geertz, "The Javanese Kijaji: the Changing Role of Cultural Broker", *Comparative Studies in Society and History*, 2 (2), 1960, 228-249.

¹³ Taufik Abdullah, "The Pesantren in Historical Perspective," dalam Taufik Abdullah dan Sharon Siddique (Ed.), *Islam and Societi in Southeast Asia*, (Singapura, Institute of Southeast Asian Studies, 1987), 102.

dapat menarik kehadiran dan kesetiaan masyarakat untuk tetap loyal mengikuti nilai-nilai dan budaya yang hidup di Pesantren. Selama nilai-nilai dan budaya yang ada di Pesantren tersebut dapat bertahan dan bahkan dapat dikembangkan menyertai dinamika kehidupan nasional, bahkan global, maka selama itu pula daya tarik dan kekuatan Pesantren tersebut akan tetap lestari bahkan makin maju. Akan tetapi manakala kepemimpinan yang ada sudah lemah, bahkan nilai-nilai dan budaya yang tersisa sudah tidak kontributif terhadap tuntutan masyarakat, maka akan sulit bagi Pesantren tersebut untuk tetap eksis.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif diskriptif dengan alasan sebagaimana saran Bogdan dan Biklen¹⁴ yaitu: (1) penelitian kualitatif dilakukan pada latar alamiah (*the natural setting*) sebagai sumber data langsung dan peneliti merupakan instrumen kunci (*key instrument*), (2) bersifat deskriptif yaitu menggambarkan situasi tertentu atau data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata atau gambar daripada angka, (3) lebih memperhatikan proses daripada hasil atau produk semata, (4) dalam menganalisa data cenderung secara induktif, dan (5) makna merupakan hal yang esensial bagi penelitian kualitatif.

Studi literatur digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran diskriptif secara kompleks tentang kepemimpinan di Pesantren. Dalam memahami dan memberikan pemaknaan secara mendalam terhadap gambaran diskriptif yang terkait dengan masing-masing pikiran sebagaimana tertuang diatas, dipilih beberapa tata pikir logik yang dipandang sesuai dengan karakter permasalahan yang akan dipahami dan diberi pemaknaan sehingga Penelitian ini diharapkan menemukan dan mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai kepemimpinan di Pesantren

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan Secara Umum

Ada banyak pendapat yang mengemukakan tentang pengertian kepemimpinan, diantaranya adalah telah didefinisikan oleh Robin bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.¹⁵ Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Manulang bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan.¹⁶ Sementara menurut Gibson kepemimpinan merupakan sebuah usaha menggunakan suatu tipe mempengaruhi dan memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.¹⁷

Berdasarkan pada pengertian tentang kepemimpinan di atas ada beberapa penekanan pada definisi kepemimpinan sebagaimana diungkapkan oleh Robin yaitu: *pertama*, kepemimpinan melibatkan orang lain. Kepemimpinan tidak bisa berdiri sendiri tapi harus ada orang lain yang terlibat didalamnya, baik sebagai karyawan atau pengikut yang akan menerima pengarahan dari pimpinan. *Kedua*, kepemimpinan mengharuskan distribusi kekuasaan, dimana seorang pemimpin tidak seharusnya memegang kekuasaan secara penuh, tetapi ia harus membagi kekuasaannya dengan anggota kelompok dibawahnya. Sekalipun demikian, ia tetap mempunyai kekuasaan lebih besar daripada

¹⁴ Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Bilen, *Qualitative Research for Education*, 33 - 36.

¹⁵ Robin Sthepen P, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pesrson Education International, 2001), 3

¹⁶ Manulang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPF, 2001), 141

¹⁷ Gibson James L, dkk, *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 4

yang lainya. *Ketiga*. Kepemimpinan harus mempunyai pengaruh, kepemimpinan tidak akan berarti apa-apa jika tidak memiliki pengaruh. *Keempat*. Kepemimpinan berkaitan dengan nilai, dengan kata lain bahwa seorang pemimpin haruslah bermoral. Pemimpin yang mengesampingkan aspek moral dalam kepemimpinannya cenderung akan bersikap melanggar aturan dan etika yang ada.¹⁸

Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendaknya. Kepemimpinan dapat pula dipandang sebagai suatu sarana, suatu instrumen atau alat, untuk membuat sekelompok orang-orang mau bekerjasama dan berdaya upaya menaati segala aturan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini, kepemimpinan dipandang sebagai dinamika suatu organisasi yang membuat orang-orang bergerak, bergiat, berdaya upaya secara kesatuan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi¹⁹

Oleh karenanya kepemimpinan pada hakikatnya merupakan (1) proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pimpinan kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan; (2) seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan; (3) kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan; (4) melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.

Pada dasarnya kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut mengandung unsur kekuasaan. Kekuasaan tak lain adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh penguasa. Karena sesungguhnya kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku-perilaku pengikutnya²⁰

2. Kepemimpinan Prespektif Islam

Dalam pandangan Islam pengertian kepemimpinan sebagaimana disebutkan dalam Surat An-Nahl ayat 36 yang menjelaskan bahwa hakikat diutusnya para rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada kebenaran. Tidak satupun umat yang eksis kecuali Allah mengutus orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan para individu umat tersebut.

Pada surah yang lain dijelaskan bahwa kepemimpinan juga mempunyai arti *khalifah* sebagaimana disebutkan dalam Surat Al Baqarah ayat 30. Ayat ini menjelaskan bahwa makna *khalifah* adalah pemimpin. Pemimpin yang dimaksudkan dalam ayat ini memiliki makna yang universal bila dibandingkan dengan makna pemimpin dalam konteks lembaga pendidikan.

Dalam surat yang lain misalnya yang terdapat pada surah Annisa` ayat 59 dan 32. Dalam surah Al Maidah ayat 12 Allah menegaskan istilah pemimpin dengan bahasa

¹⁸ Stephen Robin, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (Jakarta: PT Prenhallindo, jilid 2, 1996), 334

¹⁹ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2004), 25-26

²⁰ R.M Stogdili, *Handbook of Leadership*, (New York, The free Press, 1974) dalam Paul Heersey dan Kenneth H Blanchard, *Management of organizational Behavior*, 1982), 176

naqiibaa. Sedangkan dalam ayat 55 Allah menyebutnya pemimpin sebagai *auliyaa*. Kedua istilah di atas memberikan gambaran bahwa makna pemimpin sesuai dengan fungsi dan konteksnya.

Keberhasilan seseorang dalam menjadikan dirinya sebagai pemimpin yang sukses dalam memimpin dirinya sendiri kelak akan sangat berpengaruh bagi tugas kepemimpinan yang lain, yaitu ketika ia mulai menerima tanggungjawab untuk memimpin sistem di luar dirinya, seperti rumah tangga, keluarga, masyarakat, negara, dan agamanya.

Tanggung jawab menjadi seorang pemimpin bukanlah perkara yang mudah karena menjadi pemimpin berarti siap bertanggungjawab atas yang dipimpinnya. Tanggung jawab itu pun tidak hanya terbatas pada yang lahir dan hanya berkaitan dengan duniawi. Akan tetapi, ada tanggung jawab yang lebih besar lagi, yaitu tanggung jawab akhirat yang justru lebih berat untuk dipikul oleh pemimpin mana pun di dunia ini. Dalam hal ini, salah satu tanggung jawab pemimpin adalah menjadi penentu kebaikan dan kerusakan yang terjadi di dalam masyarakat yang akan berdampak, baik di dunia maupun di akhirat.

3. Teori Kepemimpinan

1) Teori Kepemimpinan Sifat (*Trait Theory*)

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.²¹

Menurut Davis bahwa tidak ada korelasi sebab akibat antara sifat dengan keberhasilan manajer. Baginya ada empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi yaitu: (1) *kecerdasan*. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bias melampaui banyak dari kecerdasan pengikutnya. (2) *kedewasaan dan keluasan hubungan sosial*. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktifitas-aktifitas sosial. Dia mempunyai keinginan dihargai dan menghargai. (3) *motivasi diri dan dorongan berprestasi*. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari sifat ekstrinsik. (4) *sikap-sikap hubungan kemanusiaan*. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengikuti harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya²²

Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Siagian²³ adalah: (1) pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan; (2) sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif; (3) kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan

²¹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajagrafindo, 2010), 32

²² Keth Davis, *Human Behavior at Work*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1972), 103-104

²³ Sondang P Siagian, *Manajemen Abad 21*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996) 75-76

skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.

Walaupun teori sifat memiliki berbagai kelemahan (antara lain: terlalu bersifat deskriptif, tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan) dan dianggap sebagai teori yang sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung didalamnya mengenai berbagai rumusan sifat, ciri atau perangai pemimpin; justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan.

2) Teori Kepemimpinan Situasional

a. Model Kepemimpinan Kontinjensi

Model ini dikembangkan oleh Fiedler yang mengatakan bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh.²⁴ Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan Model Kontinjensi Kepemimpinan Efektif. Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan yaitu (1) Hubungan pemimpin-anggota, (2) Derajat dari struktur tugas. (3) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.²⁵ Pendekatan kontinjensi menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan pada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Teori kontinjensi bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula para pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.

Model kepemimpinan situasi mengandung pokok pikiran yaitu :

1. Dimana pemimpin itu berada melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh factor situasional, yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, karaktersitik individu yang terlibat dalam organisasi.
2. Perilaku kepemimpinan yang paling efektif adalah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.
3. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang selalu membantu bawahan dalam pengembangan dirinya dari tidak matang menjadi matang.
4. Perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi yang lain. Oleh sebab itu, dalam kepemimpinan situasi penting bagi setiap pemimpin untuk mengadakan diagnose dengan baik terhadap situasi.
5. Pola perilaku kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi yang ada.²⁶

b. Model Kepemimpinan Kharismatik

Model kepemimpinan kharismatik diwarnai oleh indikator yaitu besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap para pengikutnya. Kepemimpinan ini memiliki kelebihan

²⁴ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Press. 2011), 12

²⁵ Fred E Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1976), 132-153

²⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo, 2011), 30-31

yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya, dan terkadang tanpa memperhatikan rasionalitas dari perintah tersebut²⁷

Kepemimpinan kharismatik biasanya menggunakan gaya persuasif dan edukatif. Diantara ciri kepemimpinan karismatik sebagaimana diungkapkan oleh Gary Yukl yaitu:

1. Perilakunya dirancang untuk menciptakan kesan diantara para pengikutnya bahwa pemimpin tersebut adalah kompeten (memperlihatkan rasa percaya diri akan keberhasilannya sebelumnya) untuk meningkatkan kesediaan para pengikut yang patuh.
2. Menekankan pada tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok pada nilai-nilai atau cita-cita serta aspirasi-aspirasi yang berakar dan mendalam yang dirasakan bersama oleh pengikutnya.
3. Menetapkan suatu contoh perilaku mereka sendiri agar diikuti oleh pengikutnya.
4. Mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut dan mengekspresikan rasa percaya pada pengikutnya.
5. Menimbulkan motivasi yang relevan bagi misi kelompoknya.²⁸

Namun jika dilihat secara mendalam kepemimpinan karismatik memiliki ciri yang sangat menonjol. Sebagaimana diungkapkan Sukamto yaitu dari segi fisik memiliki penampilan seperti matanya bercahaya, suaranya yang kuat, dagunya yang menonjol²⁹ sementara menurut Purwanto ciri kepemimpinan karismatik adalah (1) mempunyai daya Tarik yang sangat besar, oleh karenanya umumnya mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya; (2) pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu; (3) dia seolah memiliki kekuatan ghaib (supranatural power); (4) karisma dirinya tidak tergantung umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.³⁰

Seorang pemimpin karismatik memiliki kemampuan mempengaruhi dengan cara menggunakan internalisasi, yaitu sebuah proses mempengaruhi orang lain yang didasarkan pada nilai-nilai, perilaku, sikap dan pola perilaku yang ditekankan pada sebuah visi inspirasional bagi kebutuhan aspirasi pengikutnya.³¹

4. Kepemimpinan di Pesantren

Kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi tergantung dari konsep gaya kepemimpinan yang menjadi dasar sudut pandang. Karena beragamnya gaya kepemimpinan, melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula. Sehingga efektifitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan yang dipergunakan.

Menurut Madjid, dengan karisma yang dimilikinya, kepemimpinan kiai menjadi sangat kompleks.³² Penadapat yang sama diungkapkan Rahadjo bahwa kepemimpinan kiai merupakan fenomena unik. Keuikan itu dapat ditinjau dari tugas dan peranya yang sangat kompleks yaitu sebagai pelopor, penggerak keseluruhan aktivitas pesantren, pendidik dan peserta aktif dalam menangani berbagai persoalan

²⁷ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Arruz Media, 2012), 203

²⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Terj. Yusuf Uday (Jakarta: Prenhelindo, 1998), 269

²⁹ Sukamto, *Kepemimpinan Kia dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999), 25

³⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 51

³¹ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (New York: Reinhart, 1974), 72

³² Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1987), 43

sosial masyarakat.³³ Dalam pandangan Conger 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.³⁴

Menurut Mas'ud kiai dapat dikelompokkan ke dalam lima tipologi: (1) Kiai (ulama) encyclopedi dan multidisipliner yang mengonsentrasikan diri dalam dunia ilmu; belajar, mengajar, dan menulis, menghasilkan banyak kitab, seperti Nawawi al-Bantani. (2) Kiai yang ahli dalam salah satu spesialisasi bidang ilmu pengetahuan Islam. Karena keahlian mereka dalam berbagai lapangan ilmu pengetahuan, pesantren mereka terkadang dinamai sesuai dengan spesialisasi mereka, misalnya pesantren al-Qur'an. (3) Kiai karismatik yang memperoleh karismanya dari ilmu pengetahuan keagamaan, khususnya dari sufismenya, seperti KH. Kholil Bangkalan Madura. (4) Kiai Dai keliling, yang perhatian dan keterlibatannya lebih besar melalui ceramah dalam menyampaikan ilmunya sebagai bentuk interaksi dengan publik bersamaan dengan misi sunnisme atau aswaja dengan bahasa retorikal yang efektif. (5) Kiai pergerakan, karena peran dan skill kepemimpinannya yang luar biasa, baik dalam masyarakat maupun organisasi yang didirikannya, serta kedalaman ilmu keagamaan yang dimilikinya, sehingga menjadi pemimpin yang paling menonjol, seperti KH. Hasyim Asy'ari³⁵

Ditengah perubahan menuju masyarakat modern sebagai akibat dari modernisasi dengan berbagai karakteristiknya tersebut, merupakan suatu tantangan sekaligus ancaman terhadap karisma kiai. Ada beberapa faktor makro yang mempengaruhi hilangnya kharisma kiai.³⁶

Pertama, munculnya generasi muda santri yang berkarakter modern, dalam pengertian bahwa mereka mempunyai kemampuan dan kebebasan yang lebih besar untuk mengkaji dan mengevaluasi sikap kiai, paling tidak dalam wilayah politik. Perubahan seperti itu, jelas melahirkan masalah yang berkaitan dengan legitimasi peran kepemimpinan kiai. Kelahiran santri modern ini adalah hasil dari program modernisasi dalam sistem pendidikan pesantren yang ditandai dengan semakin bertambahnya jumlah sekolah dalam lingkungannya.

Kedua, meningkatnya jumlah kelas menengah muslim yang lebih terdidik. Munculnya intelektual-intelektual muda, baik yang sekular maupun yang religius di kalangan NU tidak hanya membuat posisi kiai sebagai legitimator menjadi tersaingi, tetapi juga membuat kredibilitas dan otoritasnya menjadi dipertanyakan.

Ketiga, meluasnya wilayah operasi negara di balik peningkatan kualitas kehidupan umat Islam. Negara sangat peduli dengan problem ketidaksetaraan (*inequality*) dan ia terlibat dalam berbagai hal yang sebelumnya berada di bawah kepedulian kiai. Pengenalan upaya pengendalian angka kelahiran misalnya, telah melibatkan negara dalam pendefinisian arti sosial kelahiran, yang secara tradisional sebelumnya berada di bawah wilayah agama, dimana kiai memainkan peran penting di dalamnya.

Studi tentang kepemimpinan kiai yang dilakukan oleh Mastuhu (1994), Mutohar (2000), Mulyadi (2000), Arifin (1992) menunjukkan bahwa (1) belum adanya pergeseran dalam system pengembangan pendidikan pondok pesantren dari pola

³³ M Dawan Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren, Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), 76

³⁴ Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), 34

³⁵ Abdurrahman Mas'ud, *Intelektual Pesantren: Perhelatan Agama dan Tradisi*, (Yogyakarta: LKiS, 2004) 135

³⁶ Endang Turmudi, *Perselingkuhan Kiai dengan Kekuasaan* (Yogyakarta: LKiS, 2004), 3-4

dogmatis-internal ke rasional, dari pola deduktif-tradisional ke pola induktif-rasional. (2) belum adanya pergeseran pola kepemimpinan kiai dalam memimpin mekanisme pengajaran kitab kuning dari pola interaksi searah menjadi interaksi dua arah, dari pola interaksi tertutup ke pola interaksi terbuka, dan dari pola interaksi vertical-horizontal ke pola horizontal-vertikal.³⁷

Salah satu kelemahan pendidikan pesantren. *Pertama*, para kiai masih menerapkan pola pengembangan sistem pendidikan pondok pesantren secara alami dengan fasilitas seadanya.³⁸ *Kedua*, Kiai sudah terpola oleh gaya kepemimpinan tertentu dilengkapi dengan kompleksitas kekurangan berbagai fasilitas yang menyebabkan pondok pesantren menjadi institusi yang sulit dipahami oleh masyarakat sehingga sebagian dari mereka masih memandang dunia pesantren hampir sebagai simbol kejumudan.³⁹

Eksistensi kiai sebagai pembimbing umat dan penerus para Nabi dalam menyampaikan pesan-pesan ilahi mulai pudar setelah kiai terlibat dalam politik praktis dan melupakan jati dirinya. Sebagian kiai yang politis ini telah terbawa arus materialisme dan meninggalkan kesederhanaan dan kebersahajaan hidup. Pada akhirnya, gaya hidup “baru” ini menjadikan mereka bukan lagi rahmat bagi dunia, namun sebaliknya menjadi adzab bagi dunia. Inilah yang dinamakan runtuhnya kiai dari panggung “kenabian”⁴⁰ Dalam penafsiran yang lebih ekstrim, runtuhnya kiai ini diartikan sebagai proses “penjualan” agama untuk kesenangan, kehormatan, dan jabatan dunia semata. Seiring dengan runtuhnya kiai ini, karisma mereka juga luntur dengan sendirinya sehingga tidak ada lagi yang bisa “dibanggakan” lagi dari sosok seorang kiai.

Berbeda dengan sebagian kiai yang menjadikan politik praktis sebagai tujuan mencapai kesenangan dunia, banyak kiai yang terjun ke dunia politik untuk menyejahterakan masyarakat dan memajukan agama dengan tetap hidup sederhana dan bersahaja. Mereka masih tetap berada di jalur yang benar dan menjadi harapan umat bagi keberlangsungan kehidupan yang lebih baik. Jadi, bagi para kiai seperti ini, “singgasana kenabian” mereka tidak runtuh, malah semakin kuat dan kokoh.

Hubungan kiai dan santri adalah *patron-client*. Kiai tempat bergantung para santri dan santri bergantung pada kiai. James C. Scott menjelaskan pola hubungan tersebut: Hubungan timbal balik diantara dua orang dapat diartikan sebagai sebuah kasus yang melibatkan perkawanan secara luas, dimana individu yang satu memiliki status sosial ekonomi lebih tinggi (*patron*), yang menggunakan pengaruh dan sumber-sumber yang dimilikinya untuk memberikan perlindungan atau keuntungan-keuntungan kepada individu lain yang memiliki status lebih rendah (*client*), dalam hal ini klien mempunyai kewajiban membalas dengan memberikan dukungan dan bantuan secara umum, termasuk pelayanan-pelayanan pribadi kepada *patron*.⁴¹ Terbentuknya hubungan *patron-client* karena tiga hal; (1) hubungan *patron-client* didasarkan pada pertukaran yang tidak seimbang atau tidak adil, yang menceminkan perbedaan status, (2) hubungan ini bersifat pribadi, seperti penghormatan kepada kiai yang berlebihan, dan (3)

³⁷ Dakir, “Pola Baru Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pendidikan (studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya), Jurnal *Studi Agama dan Masyarakat*, Volume I, Nomor 1 (Juni, 2004), 30

³⁸ Nurcholis Madjid, “Sistem Pendidikan Pesantren” dalam M Dawam Rahardjo, *Merumuskan Kembali Tujuan Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: P3M, 1985), 166.

³⁹ Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* 124

⁴⁰ Zainal Arifin Thoha. *Runtuhnya Singgasana Kiai (NU, Pesantren, dan Kekuasaan: Pencarian Tak Kunjung Usai)*. (Yogyakarta: Kutub, 2003), 324-325

⁴¹ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. (Jakarta: LP3ES, 1999), 78

hubungan ini tersebar, fleksibel, menyeluruh, dan tanpa batas waktu, contohnya konsep kuwalat yang selalu dipegang teguh oleh santri dan terus menerus tertanam dalam keyakinan mereka.⁴² Unsur hubungan *patron-client* selain kiai adalah santri, khadam, dan guru atau ustadz. Ketiga unsur ini menjadi pilar kekuasaan kiai. Khadam adalah santri atau anggota keluarga kiai yang membantu berbagai pekerjaan fisik di dalam keluarga kiai, seperti menjadi sopir kiai, membantu kesibukan di dapur, dan mengerjakan sawah dan lading.⁴³

Pada banyak kasus, peran kiai dalam masyarakat pedesaan tidak hanya terbatas pada persoalan-persoalan yang menyangkut keagamaan.⁴⁴ Di tengah kebudayaan yang didominasi ketokohan kiai, berbagai masalah sehari-hari menyangkut urusan rumah tangga, perjodohan, perekonomian, bahkan pengobatan sering menempatkan kiai sebagai tumpuan. Hal ini tentu saja melahirkan hubungan emosional yang diliputi ketergantungan dengan tingkat kepercayaan yang tidak perlu dipertanyakan. Masyarakat Islam di sekitar kiai dengan sendirinya akan senantiasa berusaha menyesuaikan pandangan hidup dan perilakunya dengan ketokohan kiai. Kiai menjadi pemimpin informal yang lebih didengar petuah dan keputusannya dibanding tokoh manapun. Status kiai yang tinggi menjadikannya tidak perlu direpotkan oleh pekerjaan sebagai petani karena pengabdian yang tinggi dari para abdi dan masyarakat yang mengerjakan tanahnya. Meski secara formal mereka bukan pejabat pemerintah, namun status sosial mereka cenderung dominan secara kultural. Mereka lebih dihormati dan didengar pendapatnya dibanding aparat pemerintahan, seperti lurah atau kepala desa.⁴⁵

Sebagaimana pendapat Nur Syam bahwa dalam perubahan sosial kiai memiliki fungsi. *Pertama*, sebagai agen budaya, kiai memerakan diri sebagai penyaring budaya yang dating ke masyarakat. *Kedua*, kiai sebagai mediator, yaitu dapat menjadi penghubung diantara kepentingan berbagai segmen masyarakat, terutama kelompok elit dengan masyarakat. *Ketiga*, sebagai makelar budaya dan mediator, kiai menjadi penyaring budaya dan sekaligus sebagai penghubung berbagai kepentingan masyarakat.⁴⁶

Dalam tradisi pergantian kepemimpinan yang ada di pesantren menurut Zamakhsyari bahwa usaha melestarikan tradisi kepemimpinan pesantren ialah membangun solidaritas dan kerja sama antara para kiai yakni: *pertama*, mengembangkan suatu tradisi bahwa keluarga yang terdekat harus menjadi calon kuat pengganti kepemimpinan pesantren. *Kedua*, mengembangkan suatu jaringan aliansi perkawinan *endogamous* antara keluarga kiai. *Ketiga*, mengembangkan tradisi transmisi pengetahuan dan rantai transmisi intelektual antara sesama kiai dan keluarganya.⁴⁷

D. KESIMPULAN

Kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi tergantung dari konsep gaya kepemimpinan yang menjadi dasar sudut pandang. Karena beragamnya gaya kepemimpinan, kiai dapat dikelompokkan ke dalam lima tipologi: (1) Kiai (ulama) encyclopedi dan multidisipliner yang mengonsentrasikan diri dalam dunia ilmu; (2) Kiai

⁴² Ibid, 79-80

⁴³ Ibid, 114

⁴⁴ Kuntowidjojo, *Paradigma Islam*, (Bandung: Mizan, 1991), 53

⁴⁵ Hiroko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1987), 93

⁴⁶ A, Halim dkk, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 79-80

⁴⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*. (Jakarta: LP3ES, 1994), 101

yang ahli dalam salah satu spesialisasi bidang ilmu pengetahuan Islam. (3) Kiai karismatik yang memperoleh karismanya dari ilmu pengetahuan keagamaan, khususnya dari sufismenya (4) Kiai Dai keliling, yang perhatian dan keterlibatannya lebih besar melalui ceramah dalam menyampaikan ilmunya sebagai bentuk interaksi dengan publik bersamaan dengan misi sunnisme atau aswaja dengan bahasa retorikal yang efektif. (5) Kiai pergerakan, karena peran dan skill kepemimpinannya yang luar biasa, baik dalam masyarakat maupun organisasi yang didirikannya, serta kedalaman ilmu keagamaan yang dimilikinya, sehingga menjadi pemimpin yang paling menonjol.

E. REFERENSI

- Abdullah, Taufik dan Sharon Siddique (Ed.), *Islam and Societi in Southeast Asia*, Singapura, Institute of Southeast Asian Studies, 1987.
- Agarwal, R. D. *Organization and Management*, New Delhi Tata McGraw-Hill Publishing Compeny Limited, 1982.
- Anwar, Ali *Pembaharuan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, Kediri: IAIT Press, 2008.
- Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kiai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, Malang: Kalimasada Press, 1992.
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalimah, 2001.
- Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Arruz Media, 2012.
- Bogdan, Robert C. dan Sari Knopp Bilen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Method*. Boston: Aliyan and Bacon, Inc, 1998.
- Dakir, "Pola Baru Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pendidikan (studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya), *Jurnal Studi Agama dan Masyarakat*, Volume I, Nomor 1 ,Juni, 2004.
- Davis, Keth. *Human Behavior at Work*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1972.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 1994.
- Faisal, Sanapiah. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasinya*, Malang: YA3, 1990.
- Fiedler, Fred E, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: Mc Graw Hill Book Company, 1976.
- Geertz, Clifford. *Abangan, Santri, dan Priyayi dalam Masyarakat Jawa*, Terjemahan Aswab Mahasin dari *The Religion of Java*, Jakarta: Pustaka Jaya, 1983.
- "The Javanese Kijaji: the Changing Role of Cultural Broker", *Comparative Studies in Society and History*, 2 (2), 1960.
- Hadi, Amirul dan Haryono, *Metodologi Peneltian Pendidikan*, Bandung : Pustaka Setia, 1998.
- Halim, A, dkk, *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantre, 2005.
- Horikoshi, Hiroko. *Kyai dan Perubahan Sosial*, Jakarta: P3M. 1987.
- James L, Gibson, dkk, *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Kuntowidjojo, *Paradigma Islam*, Bandung: Mizan, 1991.
- Langgulong, Hasan. *Pendidikan Islam Menghadapi Abad ke-21*, Jakarta: Pustaka al-Husna, 1988.
- Ma'arif, Ahamad Syafi'i *Membumikan Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995.

- Ma'shum, *Ajakan Suci*, (Yogyakarta: LTN-NU-DIY, 1995).
- Madjid, Nurcholis. *Bilik-Bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, Jakarta: Paramadina, 1987.
- Manulang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Mardiyah, "Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi Studi Multi Kasus Pondok Modern Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang", Disertasi, UIN Malang, 2012.
- Mas'ud, Abdurrahman, *Intelektual Pesantren: Perhelatan Agama dan Tradisi*, Yogyakarta: LKiS, 2004.
- Mestokok, Sumarsono dkk. *Pendidikan di Indonesia dari Jaman ke Jaman*, Jakarta: Balai Pustaka, 1986.
- Muhajir, Nung. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta, Raker Sarasin, 1996.
- Muhtarom, H.M. *Reproduksi Ulama di Era Globalisasi, Resistensi Tradisional Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kaulitatif*, Bandung : Tarsito, 2003.
- Patoni, Achmad, *Peran Kiai Pesantren dalam Partai Politik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya. 2004.
- Rahardjo, M Dawam, *Merumuskan Kembali Tujuan Pendidikan Pesantren*, Jakarta: P3M, 1985.
- *Pergulatan Dunia Pesantren, Membangun dari Bawah*, Jakarta: P3M, 1985.
- Rahim, Husni *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Logos, 2001.
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Press. 2011.
- Robin, Stephen. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontrovesi, Aplikasi*. Jakarta: PT Prenhallindo, jilid 2, 1996.
- Satori, Djam'an, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: alfabeta. 2011.
- Sharma, *Organizational Theory and Behavior*, New Delhi: McGraw-Hill Publishing Compeny Limited, 1982.
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Abad 21*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Sofia, Aya. *Pedoman Penyelenggaraan Pusat Informasi Pesantren*, Jakarta: Depag, 1986.
- Spradley, J P. *Participant Onservation*, United State of America, 1980.
- Spradley, J P. *The Ethnography Interview*, New York: Holt Rinehart and Winston, 1979.
- Stogdili,R.M. *Handbook of Leadership*, New York, The free Press, 1974.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.2010.
- Sukamto, *Kepemimpinan Kia dalam Pesantren*, Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999.
- Supeno, Hadi *Pendidikan Dalam Belunggu Kekuasaan Magelang: Pustaka Paramedia*, 1999.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajagrafindo, 2010.
- Thoha, Zainal Arifin. *Runtuhnya Singgasana Kyai (NU, Pesantren, dan Kekuasaan: Pencarian Tak Kunjung Usai)*. Yogyakarta: Kutub,2003.
- Turmudi, Endang *Perselingkuhan Kiai dengan Kekuasaan* Yogyakarta: LKiS, 2004.
- Wahidin, Khoirul. *Pembaruan Pesantren Masa Orde Baru: studi Komparatif Mengenai Perubahan Orientasi Pendidikan dan Implikasinya antara Pesantren Bobos*

dengan Pesantren Buntet di Kabupaten Cirebon, Disertasi, (Jakarta: Program Pascasarjana IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2001).

Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren*, Jakarta: Gema Insani Press, 1997.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan teoritik dan ermasalahanya*, Jakarta: Raja Grafindo, 2011.

Weber, Max *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Reinhart, 1974.

Wiriattmaja, Rochiati. *Metode PEnelitian Tindakan Kelas*, Bandung: PT Rosdakarya, 2007.

Yin, Robert K. *Studi Kasus Desain dan Metode*, Jakarta: PT Raja Grasindo Persada, 1997.

Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Terj. Yusuf Uday Jakarta: Prenhelindo, 1998.