

DINAMIKA KEPEMIMPINAN KOLEKTIF PESANTREN SEBAGAI PUSAT PENDIDIKAN ISLAM DI SUMATERA SELATAN

Muhammad Isnaini

ABSTRAK

Pengembangan pesantren sebenarnya membutuhkan lebih dari satu pemimpin, yang memerlukan keterlibatan sejumlah kalangan ulama, cendekiawan, ilmuwan dan masyarakat sendiri. Sebab tantangan yang dihadapi pesantren sangat berat, sehingga posisinya dimasa depan tidak hanya ditentukan keluarga Kiyai, tetapi juga masyarakat luas. Bentuk penerapan kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum Sakatiga Ogan Ilir dapat dilihat pada status kelembagaan, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan suksesi kepemimpinan. Unsur-unsur yang dapat dijadikan sebagai daya gerak kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan sebuah pesantren di masa depan. Pertama, relasi sosial, yaitu prasangka negatif masyarakat didasarkan atas kenyataan, kedua, sikap akomodatif yaitu tindak lanjut dari membangun relasi sosial, untuk menghilangkan prasangka negatif dari masyarakat, ketiga, kepemimpinan spiritual kolektif yaitu hubungan sosial yang dibangun pimpinan pesantren dengan para Kiyai dan tokoh masyarakat dan sikap akomodatif pimpinan pesantren untuk menumbuhkan pemahaman dan saling pengertian para Kiyai dan tokoh masyarakat, keempat, rasa memiliki (sense of belonging) dan rasa tanggung jawab (sense of responsibility). kelima, rasionalitas dan obyektivitas yaitu penerapan kepemimpinan kolektif dan kebijakan pesantren tidak tergantung pada perorangan, tetapi tergantung pada institusi lengkap dengan mekanisme-sistemnya. Keenam, suksesi kepemimpinan yang demokratis

Kata Kunci : *Kepemimpinan Kolektif, Pesantren dan Relasi sosial.*

ABSTRACT

The development of schools requires the involvement of a number of the scholars, intellectuals, scientists and society itself. Because the challenges facing schools in the future is very heavy, so its position in the future not only determined Leadership chaplain, but also society at large, called the collective leadership. The elements that can be used as a power movement collective leadership in the management of boarding in the future. First, social relations, namely the negative prejudices of society are based on facts, second, accommodating attitude that is a follow-up of building social relationships, to eliminate negative prejudices of society, the third, the social relationships built with the chaplain pesantren leaders and public figures and leaders accommodative stance boarding schools to foster understanding and mutual understanding of the chaplain and community leaders, the fourth, a sense of belonging (sense of belonging) and a sense of responsibility (sense of responsibility). fifth, rationality and objectivity that is the application of collective leadership and boarding policy does not depend on individuals, but depending on the institution-system equipped with a mechanism.

Keywords: *Collective Leadership, School and Social Relations.*

PENDAHULUAN

Pesantren merupakan salah satu jenis pendidikan Islam Indonesia yang bersifat tradisional untuk mendalami ilmu agama Islam, dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian, atau

disebut *tafaqquh fi al-dîn*, dengan menekankan pentingnya moral dalam hidup bermasyarakat¹⁾. Sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren telah diakui ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa. Terutama di zaman kolonial,

Naskah masuk tgl

* Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Fatah Palembang

Villa Gardena 3 Blok E. 22 KM 10 Palembang

Telp. 0711-7423620. HP 08127884060 Email: isnain_m@yahoo.co.id

pesantren merupakan lembaga pendidikan yang sangat berjasa bagi umat Islam. Tidak sedikit pemimpin bangsa terutama dari angkatan 1945 adalah alumni atau setidaknya pernah belajar di pesantren.

Perkembangan sebuah pesantren secara historis bergantung sepenuhnya pada kemampuan pribadi Kiyainya. Kiyai merupakan *cikal-bakal* dan sekaligus merupakan elemen yang paling pokok dari sebuah pesantren. Karena itu, kelangsungan hidup sebuah pesantren sangat bergantung pada kemampuan pesantren untuk memperoleh seorang Kiyai pengganti yang berkemampuan cukup tinggi pada saat ditinggal wafat Kiyai yang terdahulu. Pola kepemimpinan pesantren yang secara tradisional dipegang oleh satu atau dua orang Kiyai, yang biasanya merupakan pendiri pesantren yang bersangkutan sudah tidak memadai lagi. Oleh karena itu, dalam menghadapi perubahan dan tantangan zaman, menurut Azyumardi Azra, pesantren melakukan sejumlah akomodasi dan “penyesuaian” yang dianggap tidak hanya akan mendukung kontinuitas pesantren itu sendiri, tetapi juga bermanfaat bagi para santri, seperti sistem penjenjangan, kurikulum yang lebih jelas, dan sistem klasikal.²⁾

Beberapa tipologi kepemimpinan pesantren yang dikenal adalah kharismatik, otoritatif dan kolektif, penulis memberikan definisi kepemimpinan

kolektif adalah benteng penahanan kematian pesantren. Kelangkaan pimpinan pesantren dimasa depan selalu diantisipasi dengan menyiapkan kader-kader yang dinilai potensial untuk memimpin, mengasuh dan mengembangkan lembaga pesantren. Dalam aspek kepemimpinan dan manajemen, banyak pesantren yang kemudian mengembangkan kelembagaan yayasan, yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif. Dengan perubahan pola kepemimpinan dan manajemen demikian, maka kebanyakan pesantren tidak lagi merosot atau lenyap dengan meninggalnya sang Kiyai pemimpin pesantren. Kenyataan ini merupakan salah satu faktor penting yang membuat pesantren semakin lebih mungkin untuk bertahan dalam menghadapi perubahan dan tantangan zaman. Sesuai dengan perubahan struktur masyarakat secara keseluruhan, baik dalam bidang pendidikan, ekonomi, dan politik; maka kiyai dituntut untuk memiliki, merumuskan dan merefleksikan landasan kepemimpinan yang baru. Pada masa lalu landasan status kiyai bertumpu pada kharismatik dan tradisional, maka sekarang mungkin landasan tersebut tidak hanya terbatas pada wibawa dan keturunan, tetapi juga pengetahuan dan pemahaman ajaran agama, tingkat kehidupan ekonomi, dan bahkan “afiliasi politik”.

Menurut beberapa teori, perubahan gaya kepemimpinan Kiyai adalah semakin tinggi tingkat diferensiasi masyarakat, maka penghargaan masyarakat terhadap kiyai pun semakin beragam. Sehubungan dengan konteks sosial seperti ini, maka “diduga terdapat pergeseran status sosial, jika kiyai mempertahankan gaya kepemimpinan karismatik otoritatif, tetapi juga mungkin muncul gaya kepemimpinan lainnya sesuai dengan karakteristik masyarakat yang cenderung lebih dinamis”; dan untuk menyelesaikannya penulis menawarkan gaya kepemimpinan kolektif demokratis. Hal tersebut merupakan sebuah konsekuensi logis dari hasil adaptasi, perumusan ulang, pengendalian hubungan, dan penciptaan tata nilai baru di lingkungan Pondok Pesantren yang sekarang banyak dianut oleh masyarakat.

Istilah kepemimpinan menurut Wirawan merupakan istilah umum yang tidak hanya dikaitkan dengan organisasi. Kepemimpinan selalu muncul jika ada upaya yang mempengaruhi individu atau kelompok orang baik dalam hubungan dengan organisasi ataupun tidak. Misalnya, kepemimpinan terjadi ketika seorang Kiyai mempengaruhi anggota masyarakat lainnya untuk mengikuti program keluarga berencana, hidup hemat dan membersihkan lingkungan tempat tinggalnya agar mereka dapat hidup sejahtera. Kepemimpinan terjadi ketika guru mengajar muridnya. Demikian

juga kepemimpinan terjadi ketika Michael Jackson – penyanyi kelas dunia Amerika Serikat – menyajikan pertunjukan di muka penggemarnya.³⁾

Kepemimpinan oleh George R. Terry dirumuskan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.⁴⁾ Sutisna merumuskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.⁵⁾ Sementara Soepardi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.⁶⁾

Berangkat dari paparan yang telah penulis uraikan di atas, maka tujuan penulisan ini adalah untuk melihat bagaimana pondok pesantren sebagai salah satu pusat pendidikan Islam yang selama ini dipimpin oleh kiyai yang bergaya “otoriter, karismatik dan penuh dengan relasi tradisional, kepada pesantren yang dipimpin oleh kumpulan Kiyai yang salah satu di antara mereka tidak ada yang mendominasi kepemimpinan tersebut, maka menulisa

mengatakan sistem kepemimpinan kolektif, dengan kata lain bagaimana kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren dapat terbentuk dalam tradisi pesantren yang kebanyakan kharismatik otoritatif.

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif field research dengan jenis eksplanatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perjalanan Pondok Pesantren Raudhatul Ulum dan Perubahan Pola Kepemimpinan serta Keterlibatan Masyarakat: Sebuah Keniscayaan

Pondok Pesantren Raudhatul Ulum didirikan bermula dari panitia yang dibentuk masyarakat Desa Sakatiga, pada tanggal 1 Agustus 1950, dan telah mengalami beberapa pergantian kepemimpinan, sesepuh yang mengayomi beberapa pimpinan di Pesantren tersebut sekarang ini adalah KH. Tol'at Wafa Ahmad Lc. Jumlah santri yang melanjutkan pendidikan di Pondok tersebut 2.534 orang dengan satu ciri khas/kajian utama selain ilmu bahasa dan ahkaluk karimah, tetapi simbol pondok tersebut adalah "Mekkah Kecil"

Lembaga Pontren ini berada dibawah naungan Yayasan Perguruan Islam Raudhatul Ulum Sakatiga (Yapirus). Berada di Desa Sakatiga Kecamatan Inderalaya, Kabupaten Ogan Komering Ilir (OKI), Sumatera Selatan. Desa ini terletak

40 km dari Palembang, dikenal sebagai Mekkah kecil lantaran banyak ulama di desa tersebut yang belajar ke Mekkah. Untuk menelusuri dan mencermati sejarah perkembangan Potren Raudhatul Ulum (PPRU) Dapat dilihat dalam tiga fase : Pertama, era cikal bakal (1930-1950) Pada era ini ada dua madrasah yang merupakan cikal bakal PPRU yaitu Madrasah Al-Falah didirikan oleh KH. Bahri Bin Bunga (1930). Kemudian diteruskan keturunan/putranya (KH. Abdul Ghanie Bahri), serta Madrasah As-Sibyan dipimpin KH. Abdul Rahim Mandung dan KH. Abdullah Kenalim (1936). Kedua, era lanjutan perjuangan (1950-1986). Pada tahun 1950 atas dasar kesepakatan tokoh-tokoh masyarakat Desa Sakatiga dibentuklah suatu panitia khusus bertugas melanjutkan dan menghidupkan kembali usaha-usaha yang pernah dirintis oleh Madrasah Al-Falah dan As-Sibyan sebelumnya. Pada 1 Agustus 1950 panitia sepakat mendirikan lembaga pendidikan formal. Disitu pula mereka sepakat mendirikan Pontren Raudhatul Ulum beralamat di Desa Sakatiga Kecamatan Inderalaya kabupaten Ogan Komering Ilir (OKI) Sumatera Selatan. Ketiga, era penyempurnaan dan pengembangan (1986 sampai sekarang), sejak 1986 hingga sekarang dipimpin KH. Tol'at Wafa Ahmad Lc. Beberapa langkah kebijakan telah ditempuhnya. Antara lain : membenahi struktur keorganisasian, meninjau dan menyempurnakan

kurikulum, menyempurnakan nama Pontren serta mengusahakan akreditasi (baik Nasional maupun Internasional).

Yayasan Perguruan Islam Raudhatul Ulum Sakatiga (Yapiras) mempunyai tiga organisasi afiliasi. Pontren Raudhatul Ulum. Ikatan Alumni Raudhatul Ulum (IKARU) dan gerakan lembaga ini meliputi pendidikan formal yang mengacu padalkatan Wali Santri Raudhatul Ulum (IKWANRU). Kegiatan pendidikan yang diseleng Depdiknas dan Depag seperti : taman kanak-kanak, madrasah ibtida'iyah, madrasah tsanawiyah dan madrasah aliyah. Selain itu ada pendidikan berdasarkan kurikulum sendiri. Yakni Madrasah Tahfidz Al Quran Lil Aulad Raudhatul Ulum (MATQULARU), sederajat SD/MI dan Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah Raudhatul Ulum (STIDARU), program D1 dan D3. Selain itu ada pendidikan bahasa Arab dan Inggris, pendidikan olahraga, kesehatan dan seni, pendidikan dan pelatihan dakwah, pendidikan karya tulis ilmiah, kajian kitab-kitab kuning serta kegiatan cinta alam.

Kini dalam usianya ke-40 lembaga ini telah dilengkapi sarana dan prasarana layaknya sebuah Pontren modern. Di dalam Pontren berdiri megah sebuah Masjid berlantai dua. Para santri bisa mondok di asrama. Kini tersedia delapan unit asrama permanen terdiri dari 87 kamar. Untuk pemberdayaan ekonomi, lembaga ini membuka jasa foto copy,

percetakan, unit simpan pinjam (USP) pola syariah dan transformasi. Mereka juga mempunyai koperasi pesantren, toko pelajar dan kantin. Selain itu dalam bidang pertanian memiliki perkebunan karet, pohon jati, budidaya sayur-sayuran, ternak itik dan ikan tawar.

Salah satu landasan terpenting dalam lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum Sakatiga Ogan Ilir adalah melepas segala bentuk keterikatan anak didik dalam berfikir dan bertindak yang akan memilah-milah dan mengkotak-kotak aliran, faham dan organisasi tertentu yang cenderung akan mengakibatkan perpecahan umat. Dari itulah, untuk menghindari lahirnya kepentingan individu dan golongan maka Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum Sakatiga Ogan Ilir meletakkan diri sebagai lembaga dan menyikapi secara akomodatif dan positif dengan jargon "berdiri di atas dan untuk semua golongan".

Tujuan pendidikan Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum Sakatiga Ogan Ilir dibedakan menjadi dua tujuan, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umumnya adalah membangun manusia yang berjiwa dinamis terhadap agama, masyarakat dan negara dan membangun kader-kader umat yang berkualitas *l`dadan li `izzil Islam*. Sedangkan tujuan khususnya adalah menjadikan santri yang beriman, bertakwa, berilmu dan beramal;

menjadikan santri berbudi luhur/berakhlakul karimah sesuai dengan ajaran Islam; dan menjadikan santri terampil dan memiliki sikap dan mental kemandirian yang kuat yang didasari oleh iman, ilmu dan amal.

Kurikulum yang dipakai Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum Sakatiga Ogan Ilir adalah kurikulum terpadu antara kurikulum pondok pesantren modern, Departemen Agama dan pondok pesantren salaf. Program pendidikan di Pondok Pesantren Modern ini terdiri atas pendidikan formal, yaitu Tarbiyatul Mu'allimin Islamiyah (TMI) yang terbagi menjadi dua tingkatan. Tingkat pertama Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan tingkat kedua Madrasah Aliyah (MA). Jenis pendidikan dibagi menjadi dua, yaitu pertama *kelas biasa* dengan masa belajar 6 tahun (3 tahun Tsanawiyah dan 3 tahun Aliyah) bagi yang tamatan SD/MI. Kedua *Kelas Extension* dengan masa belajar 4 tahun khusus tamatan MTs/SMP dengan program khusus dan intensif.

Pendidikan Kurikuler yang merupakan implementasi dan pengembangan dari pendidikan formal yang meliputi: pengajian kitab kuning (*Kutub Al-Turats*); bimbingan membaca Al-Qur'an; latihan pidato tiga bahasa (Arab, Inggris, dan Indonesia); penggunaan bahasa Arab dan Inggris dalam percakapan sehari-hari; latihan kepramukaan (khusus putra); pendidikan

dan latihan keputrian (khusus putri); dan pendidikan dan latihan komputer.

Sedangkan Pendidikan Ekstra Kurikuler meliputi: latihan keorganisasian; latihan dan pembinaan Palang Merah Remaja (PMR); olahraga; keterampilan seni qasidah; dan keterampilan kaligrafi dan letter. Adapun khusus untuk santri kelas V (II Aliyah) pada semester ganjil dan genap harus memenuhi syarat untuk naik kelas dari segi materi pelajaran dan ditambah dengan ujian khusus pada penguasaan ilmu alat (Nahwu dan Sharaf), membaca dan memahami kitab kuning, praktek ibadah amaliyah dan menghafal satu juz terakhir (Juz 'Amma) dari Al-Qur'an. Dan khusus untuk santri kelas VI (III Aliyah) diberikan program pendidikan: bidang amaliyah yang meliputi: amaliyah tadris, amaliyah ijtima'iyah, amaliyah khithabiyah, dan ibadah amaliyah dan ubudiyah; rihlah tarbiyah dan iqtishadiyah; dan penulisan-penulisan yang meliputi: resensi buku, otobiografi (riwayat hidup dalam bahasa Arab), dan penterjemahan (bahasa Arab ke bahasa Indonesia).

Bentuk Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren

Beberapa teori kharismatik yaitu teori atribusi yang menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik didasarkan atas asumsi bahwa karisma adalah *sebuah fenomena atribusi* (Conger & Kanungo, 1987) dan ada juga teori konsep sendiri yang menyangku karismatik seorang

pemimpin dapat dilihat pada sejauh mana apeksi seorang pengikut, keterlibatan emosi dan motivasi yang tinggi didasari pengorbanan jiwa yang luar biasa (Shamir, house, Arthur, 1993) selain konsep teori tinjauan psiko-analisa karisma seorang pemimpin diberlakukan sangat tidak realistis dan tingkat identifikasi ekstrim oleh para pengikut baik melalui pemindahan karisma masa lalu.

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang kharismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma. Gandhi bukanlah seorang yang kaya, Iskandar Zulkarnain bukanlah seorang yang fisik sehat, John F Kennedy adalah seorang pemimpin yang memiliki karisma meskipun umurnya masih muda pada waktu terpilih menjadi

Presiden Amerika Serikat. Mengenai profil, Gandhi tidak dapat digolongkan sebagai orang yang 'ganteng'.

Profil kepemimpinan Kiyai yang kharismatik sehingga menimbulkan sikap otoriter dan berkuasa mutlak diramalkan tidak mampu bertahan lama. Kaderisasi hanya terbatas pada keturunan, menyebabkan tidak ada kesiapan menerima tongkat estafet kepemimpinan keluarga yang menjadi sesepuh di atasnya. Tidak semua putra kiyai memiliki kemampuan, orientasi dan kecenderungan yang sama dengan ayahnya. Seringkalimreka malah melanjutkan kesekolah-sekolah dan perguruan tinggi umum, tidak mau kepesantren seperti skenario orang tuannya.

Dilain pihak, pihak luar hampir tidak pernah diberikan kesempatan mengendalikan pesantren orang luar kecuali menantu tidak berani melanjutkan kepemimpinan kiyai sebagai pengasuh meskipun memiliki potensi yang cukup dan keinginan menyelamatkan masa depannya sebab bukan jalur keturunannya. menurut tradisi pesantren adalah milik kiyai dan akan diwariskan kepada keturunannya. Mstuhu menyatakan bahwa pergantian kepemimpinan pesantren menarik diamati, terutama pesantren milik pribadi, estafet kepemimpinannya adalah dari-ke, pendiri-anak-menantu-cucu-santri senior.

Akhir-akhir ini ada kecenderungan dikalangan pesantren untuk menjadikan

pesantren dipimpin secara kolektif/yayasan sebagai upaya pembinaan dan pengembangan dirinya. Kecendrungan ini khususnya muncul pada pesantren besar yang memiliki lembaga-lembaga formal. Perbandingan kecendrungan ini menunjukkan bahwa masih banyak pesantren yang belum membentuk kepemimpinan kolektif sebagai bentuk pembaharuan kepemimpinan pesantren. Oleh karena itu definisi kepemimpinan kolektif pesantren itu adalah benteng pertahanan terhadap kematian pesantren.

Bentuk penerapan kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum Sakatiga Ogan Ilir dapat dilihat pada status kelembagaan, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan suksesi kepemimpinan. Berdasarkan kategorisasi Mastuhu yang mengelompokkan status kelembagaan pesantren menjadi dua golongan, yaitu sebagai milik pribadi dan milik institusi, maka Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum Sakatiga Ogan Ilir tergolong milik institusi karena didirikan oleh dan menjadi milik yayasan. Berbeda dari pesantren pada umumnya, terutama pesantren salaf, di mana Kiyai merupakan pimpinan spiritual dan tokoh kunci pesantren, Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum tidak dipimpin oleh seorang Kiyai, tetapi dipimpin oleh tokoh masyarakat dan seorang ustadz yang relatif masih muda. Oleh karena itu,

meskipun dalam struktur organisasi pesantren tidak dicantumkan, namun dalam prakteknya kepemimpinan spiritual dalam penjagaan nilai-nilai agama di Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum dilakukan secara kolektif dengan melibatkan para Kiyai di luar pesantren yang tinggal di dua desa di mana pesantren berada.

Sementara itu, kepatuhan dan ketaatan santri terhadap pimpinan pesantren relatif normal sebagaimana hubungan antara murid dan guru. Hal ini disebabkan oleh kondisi pesantren yang tidak dipimpin dan diasuh secara langsung oleh seorang Kiyai. Demikian juga halnya dengan kepatuhan dan ketaatan para guru/ustadz dan pengurus pesantren yang lain terhadap Pimpinan Pesantren lebih didasarkan pada pembagian kerja dan kesamaan tujuan dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di pesantren. Hal demikian mengarahkan orientasi kerja mereka bukan semata-mata mementingkan kepuasan hubungan kemanusiaan (*human oriented*) untuk restu Kiyai, tetapi lebih mengarah pada penyelesaian target kerja (*target oriented*), yang dibantu dengan penggunaan jasa teknologi modern dalam pencapaian tujuan, seperti pemakaian komputer, photocopy, percetakan, dan penerbitan. Namun demikian, hubungan antarsesama mereka dan hubungan mereka dengan Pimpinan

Pesantren bersifat kekeluargaan dan saling menghormati.

Gaya kerja dalam struktur organisasi Pondok Pesantren Modern Raudahatul Ulum masih merupakan garis lurus ke atas, di mana setiap unit kerja masih bergantung pada atasan langsung. Adapun hubungan antarunit kerja sudah mengarah ke bersifat *inter-acting* di mana hubungan kerja antarunit yang semakin saling ketergantungan satu terhadap yang lain. Sesuai dengan struktur organisasi pesantren seperti yang diuraikan di atas, maka dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan yang tampak berlaku di Pondok Pesantren Modern Raudahatul Ulum adalah kombinasi antara gaya *free rein leadership (laisser faire)*, partisipatif dan birokratik.

Gaya kepemimpinan *free rein leadership (laisser faire)* ini ditunjukkan dengan adanya pemberian kesempatan dan kebebasan kepada santri dan ustadz untuk berkreasi dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar dan dalam melaksanakan tugas-tugas pesantren, tetapi sekaligus juga harus menjadi dan sesuai dengan aturan-aturan formal yang disepakati bersama (birokratik). Pada saat yang sama juga tampak diberlakukan gaya kepemimpinan partisipatif, di mana pimpinan pesantren mencoba mendekati anggotanya untuk ikut serta berbuat secara terbuka dalam rangka mencapai tujuan pesantren.¹⁾

Suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Raudahatul Ulum berbeda dari kesimpulan penelitian Zamakhsyari Dhofier yang menyatakan bahwa kepemimpinan pesantren di Jawa telah menjadi hak yang agak “terbatas” bagi kelompok-kelompok kerabat tertentu, yaitu keluarga-keluarga Kiyai.⁷⁾ Hal itu disebabkan oleh kenyataan bahwa pengganti kepemimpinan pesantren tersebut adalah *geneologi* “keturunan” dari pendiri, paling tidak mengikuti garis estafet seperti disebutkan terdahulu. Pola suksesi kepemimpinan demikian terutama berlaku pada pesantren milik pribadi, meskipun juga masih berlaku pada beberapa pesantren milik institusi.

Pondok Pesantren Modern Raudahatul Ulum sebagai pesantren yang termasuk kategori milik institusi dalam suksesi kepemimpinan lebih didasarkan pada pengalaman, masa pengabdian, prestasi dan keilmuan, bukan atas dasar geneologi/keturunan karena pada kenyataannya memang tidak ada pimpinan pesantren yang merupakan keturunan dan atau keluarga KH. Thol'at Wafa, Lc sebagai ketua yayasan sekaligus pendiri pesantren. Bila dilihat dari segi prosesi, maka suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Raudahatul Ulum bisa dikategorikan demokratis karena dilakukan dengan musyawarah, bahkan melibatkan tokoh dan Kiyai di luar

pesantren meskipun peranan ketua yayasan masih cukup dominan.

Upaya menerapkan model kepemimpinan kolektif dalam pesantren merupakan suatu ikhtiar pembinaan pesantren sekaligus salah satu jawaban dari problem kepemimpinan. Disamping itu model kepemimpinan ini menyebabkan Kiyai bisa membagi tugas kepada wakilnya sesuai dengan keahlian yang dimilikinya. Mekanisme kepemimpinan ini memiliki beberapa keuntungan antara lain meringankan beban Kiyai, sama-sama memiliki tanggung jawab terhadap kelangsungan dan masa depan pesantren, adanya interaksi saling menerima dan memberi serta menumbuhkan suasana demokratis.

Pada bagian lain, pesantren yang berhasil membutuhkan pimpinan bukan pengatur. Seorang pengatur lebih mengandalkan formaitas wewenangnya sehingga lebih bersifat kaku, tanpa pertimbangan psikologis maupun sosiologis suatu komunitas. Berbeda dengan sikap ini seorang pemimpin berusaha mempengaruhi dan membimbing bawahan melalui berbagai pendekatan untuk mewujudkan tujuannya. Dalam konteks ini adalah mewujudkan, mempertahankan dan bahkan mengembangkan kemajuan pesantren secara bersama-sama baik secara moral maupun teknis.

Sehubungan dengan kepemimpinan kolektif itu, di pesantren

perlu dibentuk dewan pimpinan dibawah pimpinan seorang direktur. Raudhatul Ulum telah membuat terobosan sendiri untuk mengisi kesenjangan dalam kualitas kepemimpinan dan profesionalitas keilmuan seorang pemimpin puncak pesantren, KH Thol'at Wafa, Lc membentuk Dewan Kiyai dan *Majelis Tarbiyah wa al-Ta'lim* yang pada gilirannya majelis ini akan berubah menjadi unit dari Badan Pembina Santri (BPS), sedangkan Dewan Kiyai pada gilirannya cukup disebut sesepuh atau penasihat tetapi keduanya memiliki fungsi yang sama. Pembentukan Dewan Kiyai dan Majelis tersebut tampaknya untuk mengatasi persoalan mendasar bahwa figur-figur kiyai besar tidak tergantikan, disamping untuk mengarahkan kepemimpinan individual menjadi kepemimpinan kolektif berperan menjaga kontinuitas keberadaan sebuah pesantren.

Adanya perubahan *policy* bahwakalau dulu kepemimpinan dilaksanakan seorang diri, kini dilaksanakan sejumlah orang menimbulkan pertanyaan: apakah perubahan ini berkaitan dengan tinggi endahnya bobot atau sebab lain?. Kalau dulu kepemimpinan cukup dilakukan seorang karena cukup berbobot, maka sekarang harus dilakukan oleh beberapa orang karena bobot mereka makin menurun. Sistem kepemimpinan dulu disebut dengan kepemimpinan

perorangan (individual), sedangkan kepemimpinan sekarang disebut kepemimpinan bersama (kolektif). Sebaliknya munculnya kepemimpinan kolektif itu didasari oleh adanya tuntutan masyarakat moderen yang makin kompleks, bukan karena bobot.

Perubahan kepemimpinan pesantren dari individual menuju kolektif ini kelihatannya sederhana. Padahal perubahan ini juga berpengaruh pada hubungan pesantren dengan masyarakat. Kalau semula hubungan pesantren dengan masyarakat bersifat *patron klien*, yakni seorang kiyai 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. Denikian juga bentuk-bentuk kegiatan atau tindakan lainnya seperti pernyataan tentang sesuatu hal dari pesantren selalu mengatasnamakan lembaga. Keterikatan kiyai maupun ustadz pada instansi terasa lebih tinggi dalam pesantren model kepemimpinan kolektif dari pada pesantren model kepemimpinan individual karismatik otoritatif. Dalam pesantren dengan kepemimpinan kolektif ini Kiyai dan Ustadz merupakan suatu tim work yang kompak.

Problematika Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren

Keterlibatan berbagai kalangan dengan berbagai latar belakang pengalaman dapat menimbulkan suatu interaksi positif konstruktif apabila diarahkan oleh satu orientasi yakni orientasi pengembangan dengan misi memberikan pemecahan-pemecahan terhadap problem yang dihadapi. Dalam interaksi itu akan terjadi suasana saling menerima dan memberi (*take and give*) maupun saling memberikan persepsi, sehingga wajah pesantren dimasa depan akan dibentuk dari multi perspektif. Implikasinya lulusan yang dahasilkan dirancang memiliki multi potensi. Kehidupan pesantren yang partisipatoris ini tentu saja membutuhkan pengelolaan secara serius. Masa depan pesantren sangat ditentukan oleh faktor manajerial. Sementara itu pola manajemen pesantren cenderung dilakukan secara insidentil dan kurang memperhatikan tujuan-tujuannya yang telah disistematisasikan secara hirarkis. Oleh karena itu, pemimpin pesantren sendiri perlu mengadakan sosialisasi manejerial secara terus menerus sehingga manajemen menjadi bagian integral dari kehidupan secara relatif permanan.

Seorang pakar psikologi terkemuka dan terkenal dengan teori kebutuhan dasar manusia, mengemukakan bahwa manusia mempunyai lima kebutuhan dasar, yaitu:

a. Kebutuhan-kebutuhan fisiologis

- (*fa'ali*). Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), adalah kebutuhan yang berkaitan langsung dengan kelangsungan hidup manusia, sehingga pemuasannya tidak dapat ditunda. Kebutuhan dasar biologis ini antara lain adalah meliputi kebutuhan makan, minum, oksigen, istirahat, aktif, keseimbangan termperatur seks dan stimulasi sensorik. Dari sini maka maslow berkesimpulan bahwa memahami kebutuhan fisiologis manusia, utamanya kebutuhan makanan, merupakan aspek penting dalam memahami manusia secara keseluruhan
- b. Kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. (*need for self-security*), merupakan kebutuhan dasar kedua yang mendominasi dan memerlukan pemuasan setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi. Adapun hal-hal yang masuk dalam kategori kebutuhan akan keamanan antara lain adalah: keamanan, kemantapan, ketergantungan, perlindungan, bebas dari rasa takut, cemas dan ketakutan, kebutuhan akan struktur, ketertiban, hokum, batas-batas, kekuatan pada diri pelindung dan lain-lain. Karena kebutuhan akan keamanan dapat meliputi segala organisme dalam pemenuhannya. Segala sesuatu yang menerima dan menimbulkan efek, serta kapasitas-kapasitas tertentu merupakan alai pemenuhan kebutuhan keamanan.
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan memiliki (*need for love and belongingness*), merupakan sebuah dorongan dimana seorang individu berkeinginan untuk menjalin hubungan relasional secara efektif atau hubungan emosional dengan individu lain, baik yang ada dalam lingkungan keluarga maupun di luar keluarga. Konsepsi maslow tentang rasa cinta dan memiliki ini sangat berbeda dengan konsepsi psikoanalisis yang menyatakan bahwa akar perasaan cinta dan memiliki adalah seksualitas. Bagi maslow, perasaan cinta dan memilikinya tidak hanya didorong oleh kebutuhan seksualitas. Namun lebih banyak didorong oleh kebutuhan akan kasih sayang. Semakna dengan definisi cinta yang dikemukakan oleh karl roger, bahwa cinta adalah, "keadaan dimengerti secara mendalam dan menerima sepenuh hati". Kebutuhan akan rasa cinta sangat vital bagi pertumbuhan dan perkembangan kemampuan seseorang. Jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi atau terhambat maka akan dapat menimbulkan salah penyesuaian. Haus cinta adalah bagian dari penyakit karena kekurangan, 4. Kebutuhan akan harga diri (*need for self-esteem*) berasal dari dua hal; pertama, keinginan akan

kekuatan, prestasi, kecukupan, keunggulan, kemampuan, dan kepercayaan diri; kedua, nama baik, gengsi, prestise, status, kebenaran dan kemuliaan, dominasi, pengakuan, perhatian, arti penting, martabat, atau apresiasi. Katagori pertama berasal dari diri sendiri, dan yang kedua berasal dari orang lain. Seseorang yang memiliki harga diri cukup akan, memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi serta lebih produktif. Sementara orang yang kurang memiliki harga diri akan diliputi rasa rendah diri dan rasa tidak berdaya, yang berakibat pada keputusan dan perilaku neurotick.

d. Kebutuhan akan aktualisasi diri.

Dorongan untuk aktualisasi diri tidak sama dengan dorongan untuk menonjolkan diri, atau keinginan untuk mendapatkan prestasi atau gengsi, karena jika demikian, sebenarnya dia belum mencapai tingkat aktualisasi diri. Ia masih dipengaruhi oleh sesuatu atau tendensi tertentu. Aktualisasi diri dilakukan tanpa tendensi apa pun. Ia hanya ingin menjadi dirinya, bukan yang lain. Meskipun hal ini bisa diawali atau didasari pemenuhan kebutuhan pada tingkat dibawahnya. Diakui oleh maslow, bahwa untuk mencapai tingkat aktualisasi diri, seseorang akan dihadapkan pada banyak hambatan, baik internal maupun eksternal. Hambatan

internal, yakni yang berasal dari dirinya sendiri, antara lain berupa ketidaktahuan akan potensi diri sendiri, keraguan dan juga perasaan takut untuk mengungkapkan potensi yang dimiliki, sehingga potensi tersebut seterusnya terpendam.⁸⁾

Kiyai agaknya sulit menghindar dari lima kebutuhan tersebut di atas, maka dapat diyakini bahwa interaksi sosialnya di tengah masyarakat akan mendorong terjadinya perubahan pada pemikiran dan tindakannya sehingga memberikan warna dan perubahan pada organisasi yang dipimpinnya.

Dinamika Kepemimpinan Kiyai

Kata “dinamika” menunjukkan pada keadaan yang berubah-ubah yang menggambarkan fluktuasi atau pasang surut sekaligus melukiskan aktivitas dan sistem sosial yang tidak statis yang bergerak menuju perubahan. Dinamika tersebut menunjukkan pada perubahan yang terjadi karena desakan internal dan eksternal. Dalam menghadapi beberapa masalah dalam penerapan pola kepemimpinan kolektif seperti diuraikan terdahulu terdapat beberapa kebijakan pimpinan Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum yang sekaligus merupakan unsur-unsur yang dapat dijadikan sebagai daya gerak kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan sebuah pesantren di masa depan. Unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut.

Pertama, *relasi sosial*. Prasangka negatif masyarakat terhadap Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum selain didasarkan atas kenyataan, tetapi boleh jadi bahkan lebih disebabkan oleh adanya kesalahpahaman (*misunderstanding*) masyarakat terhadap pesantren yang timbul karena ketiadaan komunikasi yang baik dari pihak pesantren dengan masyarakat. Oleh karena itu, untuk mengatasi kondisi demikian pimpinan pesantren membangun hubungan dengan masyarakat secara intens dengan jalan mengadakan kunjungan *shillaturrahim*, terutama dengan para Kiyai dan tokoh masyarakat di Desa Salatiga dan Indralaya.

Kedua, *sikap akomodatif*. Tindak lanjut dari membangun relasi sosial, untuk menghilangkan prasangka negatif dari masyarakat, pimpinan pesantren mengambil sikap akomodatif terhadap keinginan masyarakat terutama para Kiyai untuk mengajarkan kitab-kitab kuning di pesantren ini. Kitab-kitab kuning yang diajarkan di Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum sekarang ini meliputi: *Mabadiul Fiqhiyah, Ta`lim al-Muta`allim, Al-Ajrumiyah, Nasha'ih al-'Ibad, Safinah An-Naja, Ushfuriyah, Uqudullujain, Tafsir Yasin, dan Fathul Qorib*. Sikap akomodatif pesantren juga ditunjukkan dengan membatalkan rencana untuk menyelenggarakan shalat Jum`at di mesjid dalam kompleks pesantren dan

juga ditunjukkan dengan penghapusan kata "modern" -yang menimbulkan persepsi yang keliru pada masyarakat- pada papan nama pesantren.

Ketiga, *kepemimpinan spiritual kolektif*. Hubungan sosial yang dibangun pimpinan pesantren dengan para Kiyai dan tokoh masyarakat dan sikap akomodatif pimpinan pesantren telah menumbuhkan pemahaman dan saling pengertian para Kiyai dan tokoh masyarakat tersebut terhadap Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum. Bahkan, lebih dari itu telah tumbuh kepercayaan dan rasa memiliki terutama pada diri para Kiyai sehingga mereka terlibat secara aktif dalam proses belajar mengajar di pesantren dan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di pesantren. Dalam proses belajar mengajar, para Kiyai memberikan pengajaran kitab kuning kepada para ustadz dan juga kepada para santri. Sedangkan dalam penyelesaian masalah-masalah pesantren antara lain dalam hal suksesi kepemimpinan pesantren. (KH. Iqbal Romzi, Wawancara). Dari kondisi demikian dapat dipahami bahwa meskipun di dalam Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum tidak ada seorang Kiyai yang menjadi pemimpin spiritual, tetapi tidak berarti bahwa dalam pesantren ini tidak ada yang bertanggung jawab terhadap penjagaan pada kebenaran atau kemurnian ajaran agama.

Karena hal demikian dilakukan oleh para Kiyai di luar pesantren secara kolektif.

Keempat, *rasa memiliki (sense of belonging)* dan *rasa tanggung jawab (sense of responsibility)*. Rasa memiliki dan rasa tanggung jawab terhadap pesantren tidak saja ada pada diri para Kiyai dan tokoh masyarakat di luar pesantren, tetapi juga bahkan pada diri para ustadz dan santri. Rasa memiliki dan rasa tanggung jawab ini timbul karena mereka merasa dilibatkan dalam mengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kebijakan pesantren.

Kelima, *rasionalitas* dan *obyektivitas*. Dalam penerapan kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Modern ini, kebijakan pesantren tidak tergantung pada perorangan, tetapi tergantung pada institusi lengkap dengan mekanisme-sistemnya, sehingga dapat dikontrol dan dievaluasi kemajuan dan kemundurannya dengan menggunakan tolok ukur yang rasional dan obyektif.

Keenam, *suksesi kepemimpinan yang demokratis*. Sebagaimana diuraikan pada bagian terdahulu bahwa model suksesi kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum tidak berdasarkan atas genealogi seorang dengan pendiri pesantren, tetapi didasarkan pada pengalaman, pengabdian, prestasi dan keilmuan seseorang. Oleh karena itu, setiap ustadz bahkan sekalipun dari luar pesantren

mempunyai peluang untuk menjadi pimpinan pesantren.

Manajemen yang baik akan menyebabkan kepemimpinan yang dinamis. Menurut Abdurrahman Wahid, kepemimpinan pesantren yang dinamis mampu menyuguhkan kerangka teoritis dan filosofis bagi pembentukan pendidikan nasional yang relevans dengan kebutuhan bangsa kita dimasa depan. Untuk mewujudkan pesantren perlu menerapkan pola kepemimpinan yang direncanakan dan dipersiapkan sebelumnya. Selain dinamis, pola ini setidaknya dapat menutup kelemahan dari kepemimpinan kharismatik yang menonjolkan kepemimpinan individual Kiyai.

Berbeda dengan kepemimpinan individual dalam kepemimpinan kolektif ada distribusi tugas yang jelas dan merata. Semua pihak bekerja sesuai tugasnya masing-masing, yang memiliki kaitan-kaitan hirarkis dan fungsional sehingga membentuk mekanisme sistemik, artinya antara tugas yang satu dengan tugas yang lainnya tidak bisa dilepaskan atau dipisahkan sama sekali, karena semuanya saling menopang dan saling terkait. Manajemen santri sebagai contoh, tidak akan terpisah dari manajemen kurikulum dalam upaya mewujudkan kependidikannya. Konsekuensinya pihak yang bertanggungjawab kepada santri harus

bekerjasama dengan pihak yang bertanggung jawab terhadap kurikulum.

Dalam beberapa pesantren perlu diterapkan sistem kepemimpinan multi leaders. Misalnya ada pesantren yang menerapkan pola dua pemimpin, yaitu pemimpin urusan luar kepesantrenan dan pemimpin bidang kepesantrenan, sehingga terdapat pimpinan umum yang dipegang oleh seorang kiyai dan pimpinan harian yang mengurus kegiatan praktis mengenai kependidikan dan sebagainya. Dengan model kepemimpinan kolektif, pesantren bisa menjadi lembaga modern yang kelangsungannya tidak tergantung pada seorang Kiyai sebagai pemimpin tertinggi lagi tunggal. Bila Kiyai meninggal tongkat kepemimpinan bisa dilanjutkan oleh pemimpin lainnya. Oleh karena itu, pada kepemimpinan alami dalam pesantren yang berupa pola pewarisan pesantren, termasuk estafet kepemimpinannya harus segera dirombak supaya pesantren tidak ditinggalkan masyarakat. Pengembangan pesantren maupun proses pembinaan calon pimpinan yang akan menggantikan pimpinan sekarang ini harus memiliki bentuk yang teratur yang mantap.

Dalam proses interaksi sosial ada beberapa faktor yang ikut mempengaruhi dan menentukan berhasil atau tidaknya interaksi tersebut. Faktor-faktor yang dimaksud adalah:

1) *The nature of the social situation.*

Situasi sosial itu bagaimanapun

memberi bentuk tingkah laku terhadap individu yang berada dalam situasi tersebut.

2) *The norms prevailing in any given social group.* Kekuasaan norma-norma kelompok sangat berpengaruh terhadap terjadinya interaksi sosial antar individu.

3) *Their own personality trends.* Masing-masing individu memiliki tujuan kepribadian sehingga berpengaruh terhadap tingkah lakunya.

4) *A person's transitory tendencies.* Setiap individu berinteraksi sesuai dengan kedudukan dan kondisinya yang bersifat sementara.

5) *The process of perceiving and interpreting a situation.* Setiap situasi mengandung arti bagi setiap individu sehingga hal ini mempengaruhi individu untuk melihat dan menafsirkan situasi tersebut. (Slamet Santosa, 2004:12).

Dari uraian di atas dapat diambil suatu makna bahwa dinamika kepemimpinan Kiyai di pesantren, adalah gerak perjuangan yang mendorong terjadinya perubahan sikap perilaku yang dilakukan secara sengaja, terencana oleh Kiyai yang kemudian memberikan warna dan perubahan pada pesantren. Dinamika tersebut muncul karena desakan kebutuhan internal dan eksternal pesantren sebagai lembaga pendidikan sekaligus lembaga sosial keagamaan.

KESIMPULAN

Rangkaian pembahasan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa bentuk penerapan kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren pertama, pada umumnya status kelembagaan pesantren yang tergolong dimiliki oleh institusi karena didirikan oleh yayasan dan terlalu kuat dominasi Negara akan hal tersebut. Kedua, gaya kepemimpinan yang mengkombinasikan antara gaya *free rein leadership (laissez faire)*, partisipatif dan birokratik, dan *keempat*, Suksesi kepemimpinan lebih didasarkan pada pengalaman, masa pengabdian, prestasi dan keilmuan, bukan atas dasar geneologi/keturunan dari pendiri pesantren.

Penerapan pola kepemimpinan kolektif terdapat beberapa kebijakan pimpinan yang sekaligus merupakan unsur-unsur dan dapat dijadikan sebagai daya gerak kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan sebuah pesantren di masa depan yang meliputi: membangun relasi sosial yang kuat, mengambil sikap akomodatif, kepemimpinan spiritual kolektif, rasa memiliki dan rasa tanggung jawab, rasionalitas dan obyektivitas, dan suksesi kepemimpinan yang demokratis.

Membangun relasi sosial dengan masyarakat secara lebih intens, perlu dikembangkan model *shillaturrahim* dalam makna dan bentuk yang lebih luas dan dengan makna serta manfaat yang signifikan dirasakan masyarakat, bukan

saja dengan para Kiyai dan tokoh masyarakat, tetapi juga dengan warga masyarakat itu sendiri. Bukan hanya dalam bentuk pemberdayaan dalam bidang pemahaman dan pengamalan agama, seperti pengajian bagi orang dewasa dengan model *santri kalong*.

DAFTAR PUSTAKA

1. Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994
2. Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Cet. II; Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1420 H. /2000 M.
3. Wirawan. *Kapeta Selekt Teori Kepemimpinan: Pengantar untuk Praktek dan Penelitian* (Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan UKAMKA Press, 2003).
4. Terry, George R. *Prinsiple of Management*. 3rd edition (Homewood, Illinois: Record D. Irwin, Inc., 1960), seperti yang dikutip oleh Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku* (Cet. V; Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1993).
5. Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis dan Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa, 1993.
6. Soepardi. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: P2LPTK, 1988.
7. Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tetang Pandangan Hidup Kiyai*. Cet. I; Jakarta: LP3ES, 1982.

8. Asyarie, M.Hasyim, *Etika Pendidikan Islam, Petuah KH. M. Hasyim Asyarie Untuk Para Guru (Kiai) dan Murid (Santri)*, Yogyakarta: Titian Wacana. 2007.