

**EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN LEMBAGA
PENDIDIKAN ISLAM DI PESANTREN**

**Oleh:
Zaenal Arifin ***

ABSTRAK

Artikel ini membahas bagaimana efektifitas kepemimpinan lembaga pendidikan Islam konteks pesantren (khususnya di Jawa). Pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki perbedaan yang sangat mencolok dibandingkan dengan lembaga pendidikan Islam selainnya. Diantara perbedaan tersebut ialah fenomena perilaku kepemimpinan yang dianut oleh pesantren, dimana kepemimpinan pesantren sangat terkesan otoriter-paternalistik, yaitu kepemimpinan yang semua keputusannya terpusat pada fatwa seorang kyai dan hubungan kyai dan bawahan menunjukkan sifat kekerabatan.

Kerangka teoritik sebagai pisau analisis dalam artikel ini adalah pendekatan manajerial grid, dimana kepemimpinan berkecenderungan pada dua hal, yakni hasil produksi di satu pihak dan kelompok organisasi di pihak lain.

Perilaku kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin pesantren cenderung menggunakan model kepemimpinan ini tergolong pada perilaku kepemimpinan yang cenderung rendah perhatiannya pada hasil sekaligus rendah perhatiannya pada kekompakan anggota. Sehingga secara rasional perilaku kepemimpinan ini sangat kurang efektif.

* IAIT Kediri

Kata Kunci : *Efektifitas, Kepemimpinan, Lembaga Pendidikan Islam, Pesantren*

PENDAHULUAN

Menurut Abdurraman Wahid, 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.¹ 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. Keunikan kedua dari pondok pesantren adalah memelihara dan mentransfer literatur-literatur Islam dari generasi kegenerasi dalam berbagai abad. Dalam pendidikan pondok pesantren, aturan dalam teks-teks klasik yang dikenal dengan kitab kuning dimaksudkan untuk membekali para santri dengan pemahaman warisan yurisprudensi masa lampau atau jalan kebenaran menuju kesadaran esoteris ihwal status penghambaan di hadapan Tuhan,² dan dengan tugas-tugas masa depan dalam kehidupan masyarakat.

Hanun Asrohah dalam bukunya *Pelembagaan Pesantren* menyebutkan bahwa tradisi kepemimpinan pesantren merupakan tradisi yang diwariskan dari budaya dan tradisi Jawa pra-Islam, di mana buadaya dan tradisi jawa menganut sistem kasta yang

¹ Rahardjo, *Quo Vadis Pendidikan Islam*, hlm., 14.

² Wahid, Marzuki, dkk, Ed. *Pesantren Masa Depan; Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesaantren*. (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), hlm., 16.

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.³ Tradisi inilah yang sampai saat ini dianut oleh banyak kalangan pesantren, di mana kepemimpinannya selalu jatuh pada keturunan kyai pesantren tersebut.

Kebanyakan pesantren di Jawa didirikan atas inisiatif individu kyai, sehingga kepemilikan pesantren pun berada pada atas nama keluarga (*z{uriyyah*). Kepemilikan ini berimplikasi pada kepemimpinan pesantren. Kepemimpinan pesantren diteruskan secara turun-temurun. Kepemimpinan pesantren semacam ini menjadi tradisi pendidikan pesantren⁴, demikian juga lembaga pendidikan modern yang secara historis didirikan atas inisiatif seorang kyai yang juga memimpin pesantren. Kepemimpinan lembaga pendidikan Islam modern akan selalu mengikuti pola kepemimpinan yang dilakukan oleh pesantren.

Abdurrahman Wahid yang akrab dengan panggilan Gus Dur dalam bukunya “Menggerakkan Tradisi” mengidentifikasi dan menyebut kepemimpinan tradisional pesantren sebagai kepemimpinan yang kharismatis.⁵ Biasanya lembaga pendidikan pesantren didirikan oleh seseorang yang bercita-cita tinggi dan mampu mewujudkan cita-citanya. Proses pendirian pesantren yang secara demikian menampilkan seorang pemimpin yang tertempa oleh pengalaman, memiliki keunggulan kepribadian yang dapat mengalahkan pribadi-pribadi lain disekitarnya. Kekuatan pribadi tersebut menciptakan corak kepemimpinan yang bersifat sangat pribadi, dan berlandaskan penerimaan

³ Hanun Asrohah, *Pelebagaan Pesantren; Asal-usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa*, (Jakarta: Depag RI, 2004), hlm., 128.

⁴ Asrohah, *Pelebagaan Pesantren*, hlm., 129.

⁵ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi*, (Yogyakarta: L-Kis, 2001). hlm., 180.

masyarakat luar dan para santri secara mutlak. Sifat mutlak dan pribadi dari kepemimpinan inilah yang disebut sebagai kharisma.

Lebih lanjut Gus Dur menjelaskan bahwa watak kharismatik yang dimiliki oleh pemimpin pesantren dapat dilihat dari cara pengambilan keputusan yang semuanya bergantung pada pribadi sang pemimpin, sukarnya memperkirakan tentang tanggapan yang akan diberikan oleh sang pemimpin atas suatu usulan, pola pergantian pemimpin yang berlangsung secara tiba-tiba dan tidak direncanakan sehingga lebih banyak ditandai oleh sebab-sebab alami,⁶ seperti meninggalnya seorang pemimpin. Selain itu, pengganti pemimpin yang baru dapat dipastikan mempunyai hubungan keluarga dengan pemimpin yang lama.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukamto yang berjudul '*Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*' menyatakan bahwa kepemimpinan pesantren tergolong kedalam Gaya kepemimpinan otoriter/paternalistik di mana gaya kepemimpinan ini seringkali memberi lingkup yang sangat sempit terhadap kebebasan, kreatifitas dan inisiatif bawahan.⁷ Pihak bawahan selalu melakukan apa yang difatwakan oleh atasannya, pendapat dan inisiatif bawahan hampir tidak ada, walaupun ada hanya merupakan usul yang menunggu kearifan Kyai. Dan sekiranya bawahan mempunyai inisiatif dan potensi tinggi ia hanya cukup untuk menjalankan fatwa Kyai. Dengan kata lain, apa yang dikatakan bawahan tidak akan pernah melampaui kewenangan Kyai.

Berkenaan dengan gaya kepemimpinan otoriter/paternalistik, sistem organisasi yang dicantumkan dalam bentuk formal tidak seluruhnya berpengaruh terhadap mekanisme kerja sehari-hari. Pemetaan sistem administrasi didominasi oleh fatwa Kyai dan sangat jarang bersumber dari tugas dan fungsi jabatan

⁶ Wahid, *Menggerakkan Tradisi*, hlm., 181-183

⁷ Sukamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, (Jakarta, LP3ES, 1999), hlm., 215.

yang ditetapkan dalam organisasi.⁸ Sifat hubungan Kyai dan kariawan bawah dalam gaya kepemimpinan jenis ini menunjukkan tanda-tanda kekerabatan. Kyai dipandang sebagai kepala keluarga yang setiap saat mempunyai hak mutlak dalam menentukan gerak dan langkah organisasi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan di berbagai pesantren, Mastuhu berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan pesantren terdiri dari beberapa corak, yaitu; *kharismatik*, *otoriter-paternalistik*, dan *laissez-faire*.⁹ Kepemimpinan kharismatik bersandar pada kepercayaan atau pandangan santri dan masyarakat umum bahwa kyai yang merupakan pemimpin pesantren mempunyai kekuasaan yang berasal dari Tuhan, berbeda dengan gaya kepemimpinan rasional yang bersandar pada kepercayaan atau pandangan santri dan masyarakat umum bahwa kyai mempunyai kekuasaan karena mempunyai ilmu pengetahuan yang dalam dan luas.

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang dilihat dari hubungan antara pimpinan dan bawahan yang sangat berbeda, bahwa pengaruh kyai sangat kuat dan partisipasi bawahannya hampir sama sekali tidak ada, dan walaupun ada sangat kecil serta tidak berarti dibanding dengan pengaruh pimpinan (kyai). Sementara gaya kepemimpinan paternalistik hubungan antara pimpinan (kyai) dan bawahan bersifat kekeluargaan, kyai menganggap bahwa para santri adalah anak-anaknya yang perlu diasuh sesuai dengan keinginan atau nilai-nilai yang dipercayai dan dianutnya, dan santri menganggap bahwa kyai adalah bapak yang harus dipatuhi.¹⁰

Selain menjelaskan tentang gaya kepemimpinan pesantren, Mastuhu juga menjelaskan pola pergantian

⁸ Sukamto, *Kepemimpinan Kyai*, hlm., 107.

⁹ Mastuhu, *Gaya dan Sukses kepemimpinan Pesantren*, (Jakarta: Jurnal Ulumul Qur'an, Vol. III, 1994), hlm., 88.

¹⁰ Mastuhu, *Gaya dan Sukses*, hlm., 92.

kepemimpinan pesantren, di mana pola tersebut dimulai dari kakek (pendiri pertama pesantren), anak laki-laki, menantu, cucu, dan demikan seterusnya. Sehingga seorang anak laki-laki yang lebih senior dilihat dari kesalehannya atau kedalaman ilmu agamanya dan dianggap cocok menjadi kyai oleh masyarakat yang berhak menjadi ahli waris pertama. Dan jika anak laki-lakinya dianggap tidak cocok atau tidak mempunyai anak laki-laki maka ahli waris selanjutnya adalah menantu dan ahli waris ketiga adalah cucu.¹¹

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa karakteristik kepemimpinan tradisional pesantren yaitu; bersifat kharismatik, otoriter, dan pemilihan pemimpin pengganti didasarkan pada ikatan darah dari pemimpin sebelumnya, serta pemimpin hanya sebagai symbol (*laissez-faire*). *Namun untuk karakteristik yang terakhir jarang sekali ditemukan, kalaupun ditemukan hanya di beberapa pesantren tradisional yang telah mengalami pembaharuan di mana peran sentral kyai sudah sedikit berkurang.*

Zubaidi Habibullah Asyari mengajukan beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin umat, Pertama, dapat menggunakan kekuasaan yang benar, artinya kekuatan, otoritas dan legalitas kepemimpinannya harus ditunjukkan untuk mempengaruhi dan menggerakkan umat atau santri agar berbuat sesuatu yang baik dan bermanfaat. Kedua, memiliki kewibawaan, yaitu kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga kyai mampu mengatur, sementara yang diatur patuh dan taat kepada kyai. Ketiga, kemampuan *leadership*, yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan dan

¹¹ Mastuhu, *Gaya dan Sukses*, hlm., 96.

kecakapan serta kecakapan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi kelebihan santri dan umat.¹²

PEMBAHASAN

Konsepsi Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan.

Suatu masyarakat tidaklah mungkin dipisahkan dari sebuah kepemimpinan. Menurut Ali Syari'ati, secara sosiologis masyarakat dan kepemimpinan merupakan dua istilah yang tidak dapat dipisahkan. Syari'ati berkeyakinan bahwa ketiadaan kepemimpinan menjadi sumber munculnya problem-problem masyarakat, bahkan masalah kemanusiaan secara umum. Tanpa pemimpin umat manusia akan mengalami disorientasi dan alienasi.¹³

Ketika suatu masyarakat membutuhkan seorang pemimpin, maka seorang yang paham akan realitas masyarakatlah yang pantas mengemban amanah kepemimpinan tersebut. Pemimpin tersebut harus dapat membawa masyarakat menuju kesempurnaan yang sesungguhnya. Watak manusia yang bermasyarakat ini merupakan kelanjutan dari karakter individu yang menginginkan perkembangan dirinya menuju pada kesempurnaan yang lebih.

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yang artinya adalah orang yang berada di depan dan memiliki pengikut, baik orang tersebut menyenatkan 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

¹² Zubaidi Habibullah Asyari, *Moralitas Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKPSM, 1999), hlm., 41.

¹³ Rachmad K. Dwi Susilo, *Tokoh Sosiologi Modern, Biografi para Peletak Sosiologi Modern*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm., 425.

kelompok. Ketika berbicara kepemimpinan maka ia akan berbicara mengenai perihal pemimpin, orang yang memimpin baik itu cara dan konsep, mekanisme pemilihan pemimpin, dan lain sebagainya.

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*, 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.¹⁴

Garry Yukl dalam bukunya *Lidership in Organization* sebelum menyimpulkan definisi kepemimpinan mengumpulkan beberapa definisi kepemimpinan dari beberapa peneliti pendahulu, di antaranya sebagai berikut:¹⁵

- a. Kepemimpinan adalah "prilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama" (*shared goal*). (Hemhill & Coons 1978).
- b. Kepemimpinan adalah "pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu serta diarahkan melalui

¹⁴ Suko Susilo, *Memahami Kepemimpinan*, (Surabaya: Jengala Pustaka Utama, 2008), hlm.,6.

¹⁵ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. terjemahan oleh Jusuf Udaya dari *Leadership in Organization 3e* (1994), (Jakarta: Prenhallindo, 1998), hlm., 2

proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu." (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, 1961)

- c. Kepemimpinan adalah "pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi." (Stogdill. 1974)
- d. Kepemimpinan adalah "peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarah-pengarah rutin organisasi". (Katz & Khan. 1978)
- e. Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan." (Rauch & Behling. 1984).
- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti terhadap usaha kolektif dan yang menyebabkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran." (Jacobs & Jacques 1990)
- g. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersiapkan melakukannya." (Hosking, 1988).

Kesimpulan Bennis, yang juga dikutip oleh Garyy A Yukl menyatakan:

Selalu, tampaknya, konsep kepemimpinan menjauh dari kita atau muncul dalam bentuk lain yang lagi-lagi mengejek kita dengan kelicinan dan kompleksitasnya. Dengan demikian kita mendapatkan suatu proliferasi dari istilah-istilah yang tak habis-habisnya harus dihadapi... dan konsep tersebut tidak terdefiniskan dengan memuaskan.¹⁶

¹⁶ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*.

Dari kesimpulan yang disampaikan oleh Bennis di atas, nampaknya para peneliti mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, pelaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh. Akan tetapi para peneliti di atas nampaknya percaya bahwa mempelajari "kepemimpinan" sebagai sebuah proses lebih penting dari pada "kepemimpinan" sebagai seorang individu.¹⁷

Mempertimbangkan begitu banyaknya definisi kepemimpinan yang justru sering membingungkan, Yukl dengan hati-hati dan ingin lebih komprehensif mendefinisikan "bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, memahami apa yang perlu dilakukan secara efektif dan memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama".¹⁸

Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut 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 kata kunci dari kepemimpinan sebagaimana dijelaskan di atas adalah proses mempengaruhi, hubungan timbal-balik, dan pencapaian tujuan.

Kekuasaan

¹⁷ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, hlm., 4.

¹⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*.

Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.¹⁹ Kekuasaan atau kekuatan merupakan alat yang sangat vital dalam proses mempengaruhi perilaku seseorang yang dipimpin untuk mencapai suatu tujuan, karena tanpa kekuasaan seseorang akan sangat sulit untuk memperoleh kemampuan untuk mempengaruhi orang yang berada di bawahnya. Sehingga dalam studi-studi kepemimpinan, konsep tentang kekuasaan sangat perlu untuk diketengahkan.

Kekuasaan dapat didefinisikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin. Kekuasaan seringkali dipergunakan silih berganti dengan istilah pengaruh dan otoritas. Max Weber mengungkapkan istilah kekuasaan dengan otoritas dan membaginya dalam 3 (tiga) otoritas yang ketiganya dipandang sebagai tahapan-tahapan dari sejarah kepemimpinan, *pertama*, otoritas tradisional berasal dari sistem kepercayaan kuno, seorang pemimpin yang berkuasa karena garis keluarga dan keturunan selalu merupakan pemimpin kelompok. *Kedua*, pemimpin kharismatik mendapatkan otoritasnya dari kemampuan atau ciri-ciri yang luar biasa atau dari keyakinan pihak pengikut bahwa pemimpin itu memiliki kekuatan lebih yang tidak dimiliki orang lain. Dan *ketiga*, otoritas rasional-legal berasal dari peraturan-peraturan yang diberlakukan secara hukum dan rasional.²⁰

Pengaruh sebagai inti dari kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mengubah sikap, perilaku orang atau kelompok dengan cara-cara yang spesifik. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya cukup memiliki kekuasaan,

¹⁹ Max Webber dalam Suko Susilo, *Memahami Kepemimpinan*, (Surabaya; Jengala Pustaka Utama, 2008, h. 39. lihat juga Denny Dwi Tjahjadi, *Kepemimpinan dalam Prespektif Model*, (Surabaya; Jengala Pustaka Utama, 2010), hlm., 95.

²⁰ George Ritzer & Douglas J. Goodman, *Teori Sosiologi Modern*. terjemahan oleh Alimandan dari *Modern Sociological Theory*, (Jakarta: Kencana, 2004), hlm., 38-39.

tetapi perlu pula mengkaji proses-proses mempengaruhi yang timbal balik yang terjadi antara pemimpin dengan yang dipimpin.

Para teoritikus telah mengidentifikasi berbagai taktik mempengaruhi yang berbeda-beda seperti persuasi rasional, permintaan berinspirasi, pertukaran, tekanan, permintaan pribadi, menjilat, konsultasi, koalisi, dan taktik mengesahkan. Pilihan taktik mempengaruhi yang akan digunakan oleh seorang pemimpin dalam usaha mempengaruhi para pengikutnya tergantung pada beberapa aspek situasi tertentu. Pada umumnya, para pemimpin lebih sering menggunakan taktik-taktik mempengaruhi yang secara sosial dapat diterima, fleksibel, memungkinkan akan efektif untuk suatu sasaran tertentu, memungkinkan tidak membutuhkan banyak waktu, usaha atau biaya. Efektivitas masing-masing taktik mempengaruhi dalam usaha untuk memperoleh komitmen dari para pengikut antara lain tergantung pada keterampilan pemimpin, jenis permintaan serta position dan personal power pemimpin tersebut.

Kekuasaan merupakan sesuatu yang dinamis sesuai dengan kondisi yang berubah dan tindakan-tindakan para pengikut. Berkaitan dengan hal ini telah dikemukakan *social exchange theory*, *strategic contingency theory* dan proses-proses politis sebagai usaha untuk mempertahankan, melindungi dan meningkatkan kekuasaan.

Dalam kaitan dengan kekuasaan, para pemimpin membutuhkan kekuasaan tertentu agar efektif. Keberhasilan pemimpin sangat tergantung pada cara penggunaan kekuasaan. Pemimpin yang efektif kemungkinan akan menggunakan kekuasaan dengan cara yang halus, hati-hati, meminimalisasi perbedaan status dan menghindari ancaman- ancaman terhadap rasa harga diri para pengikut.

Temuan Anderson yang juga di kutip oleh Suko Susilo dalam bukunya '*Memahami Kepemimpinan*' tentang

kepemimpinan tradisional di Jawa menyebutkan bahwa kekuasaan konsep Barat pada umumnya bersifat abstrak dan sumber kekuasaannya bersifat heterogen, seperti status sosial, jabatan, kekayaan dan pengetahuan. Sementara kekuasaan menurut konsep Jawa dipahami sebagai sesuatu yang konkrit dan berasal dari sumber yang sama (homogen).²¹

Perilaku Kepemimpinan

Selama tiga dekade, dimulai pada permulaan tahun 1950-an, penelitian mengenai perilaku pemimpin telah didominasi oleh suatu fokus pada sejumlah kecil aspek dari perilaku. Kebanyakan studi mengenai perilaku kepemimpinan selama periode tersebut menggunakan kuesioner untuk mengukur perilaku yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada hubungan. Beberapa studi telah dilakukan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria tentang efektivitas kepemimpinan seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Peneliti-peneliti lainnya menggunakan eksperimen laboratorium atau lapangan untuk menyelidiki bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Jika kita cermati, satu-satunya penemuan yang konsisten dan agak kuat dari teori perilaku ini adalah bahwa para pemimpin yang penuh perhatian mempunyai lebih banyak bawahan yang puas.

Hasil studi kepemimpinan Ohio State University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin pada dasarnya mengarah pada dua kategori yaitu *consideration* dan *initiating structure*. Hasil penelitian dari Michigan University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memiliki kecenderungan berorientasi kepada bawahan dan berorientasi pada produksi/hasil. Sementara itu, model *leadership continuum* dan *Likert's Management Sistem* menunjukkan bagaimana

²¹ Suko Susilo, *Memahami Kepemimpinan*, (Surabaya; Jengala Pustaka Utama, 2008), hlm., 39.

perilaku pemimpin terhadap bawahan dalam pembuatan keputusan. Pada sisi lain, managerial grid, yang sebenarnya menggambarkan secara grafik kriteria yang digunakan oleh Ohio State University dan orientasi yang digunakan oleh Michigan University. Menurut teori ini, perilaku kepemimpinan pada dasarnya terdiri dari perilaku yang pusat perhatiannya kepada manusia (kelompok organisasi) dan perilaku yang pusat perhatiannya pada produksi. Dimana dalam teori tersebut terdapat 4 (empat) kecenderungan perilaku kepemimpinan, yaitu:

Pertama, perilaku kepemimpinan yang sangat rendah perhatiannya pada produktifitas kerja kelompok sekaligus sangat rendah perhatiannya pada kekompakan anggota (kelompok). Perilaku kepemimpinan seperti ini praktis seperti tidak memimpin, membiarkan kelompok bekerja sendiri dan tidak berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan. Setiap keputusan diserahkan sepenuhnya pada anggota kelompok. Sehingga jika terjadi kekeliruan atau kesalahan, maka pemimpin lepas tangan dan karena merasa tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan.²² Perilaku kepemimpinan seperti ini dikelompokkan dalam gaya kepemimpinan *laissez faire* (lepas bebas).

Kedua, perilaku kepemimpinan yang kecenderungan perhatiannya sangat rendah terhadap produktifitas kerja kelompok tetapi sangat tinggi perhatiannya terhadap anggota kelompok melalui sikap yang menyenangkan. Perilaku kepemimpinan ini ditandai dengan kepribadian yang ramah, selalu menghindari konflik, menjalankan tugas dengan santai, dan tidak terlalu memberikan perhatian pada produktifitas.²³

Ketiga, perilaku kepemimpinan yang cenderung tinggi perhatiannya terhadap produktifitas kerja kelompok dan sangat

²² Sri Mulyani, *Kepemimpinan dalam Perspektif Psikologi*, (Depok; LSOD, 2010), hlm., 10-11.

²³ Mulyani, *Kepemimpinan dalam Perspektif*, hlm., 13.

rendah perhatiannya pada kekompakan kelompok. Perilaku kepemimpinan seperti ini seringkali disebut sebagai gaya kepemimpinan otoriter,²⁴ gaya kepemimpinan yang dilihat dari hubungan antara pimpinan dan bawahan yang sangat berbeda, pengaruh dan peran pemimpin sangat kuat sementara bawahan hampir sama sekali tidak ada.

Keempat, perilaku kepemimpinan yang sangat tinggi perhatiannya terhadap produktifitas kerja kelompok sekaligus sangat tinggi perhatiannya terhadap kekompakan kerja kelompok.²⁵ Pelaku kepemimpinan seperti ini oleh para peneliti kepemimpinan disebut sebagai gaya kepemimpinan demokratis, dimana kecenderungan perilaku pemimpin sangat memperhatikan hubungan personal yang dapat membimbing kekompakan kelompok yang dibarengi dengan perhatian yang tinggi terhadap produktifitas kerja kelompok. Setiap mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah seluruh anggota, dan anggota memiliki kebebasan dalam mengeluarkan ide untuk membantu dalam pengambilan keputusan.

Tradisi Kepemimpinan Pesantren

Hanun Asrohah dalam bukunya *Pelebagaan Pesantren* menyebutkan bahwa tradisi kepemimpinan pesantren merupakan tradisi yang diwariskan dari budaya dan tradisi Jawa pra-Islam, di mana buadaya 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.²⁶ Tradisi inilah yang sampai saat ini dianut oleh banyak kalangan pesantren, di mana

²⁴ Mulyani, *Kepemimpinan dalam Perspektif*,

²⁵ Mulyani, *Kepemimpinan dalam Perspektif*.

²⁶ Hanun Asrohah, *Pelebagaan Pesantren; Asal-usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa*, (Jakarta: Depag RI, 2004), hlm., 128.

kepemimpinannya selalu jatuh pada keturunan kyai pesantren tersebut.

Kebanyakan pesantren di Jawa didirikan atas inisiatif individu kyai, sehingga kepemilikan pesantren pun berada pada atas nama keluarga (*z{uriyyah}*). Kepemilikan ini berimplikasi pada kepemimpinan pesantren. Kepemimpinan pesantren diteruskan secara turun-temurun. Kepemimpinan pesantren semacam ini menjadi tradisi pendidikan pesantren²⁷, demikian juga lembaga pendidikan modern yang secara historis didirikan atas inisiatif seorang kyai yang juga memimpin pesantren. Kepemimpinan lembaga pendidikan Islam modern akan selalu mengikuti pola kepemimpinan yang dilakukan oleh pesantren.

Abdurrahman Wahid yang akrab dengan panggilan Gus Dur dalam bukunya “Menggerakkan Tradisi” mengidentifikasi dan menyebut kepemimpinan tradisional pesantren sebagai kepemimpinan yang kharismatis.²⁸ Biasanya lembaga pendidikan pesantren didirikan oleh seseorang yang bercita-cita tinggi dan mampu mewujudkan cita-citanya. Proses pendirian pesantren yang secara demikian menampilkan seorang pemimpin yang tertempa oleh pengalaman, memiliki keunggulan kepribadian yang dapat mengalahkan pribadi-pribadi lain disekitarnya. Kekuatan pribadi tersebut menciptakan corak kepemimpinan yang bersifat sangat pribadi, dan berlandaskan penerimaan masyarakat luar dan para santri secara mutlak. Sifat mutlak dan pribadi dari kepemimpinan inilah yang disebut sebagai kharisma.

Lebih lanjut Gus Dur menjelaskan bahwa watak kharismatik yang dimiliki oleh pemimpin pesantren dapat dilihat dari cara pengambilan keputusan yang semuanya bergantung pada pribadi sang pemimpin, sukarnya memperkirakan tentang

²⁷ Asrohah, *Pelebagaan Pesantren*, hlm., 129.

²⁸ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi*, (Yogyakarta: L-Kis, 2001). hlm., 180.

tanggapan yang akan diberikan oleh sang pemimpin atas suatu usulan, pola pergantian pemimpin yang berlangsung secara tiba-tiba dan tidak direncanakan sehingga lebih banyak ditandai oleh sebab-sebab alami,²⁹ seperti meninggalnya seorang pemimpin. Selain itu, pengganti pemimpin yang baru dapat dipastikan mempunyai hubungan keluarga dengan pemimpin yang lama.

Karena para pemimpin lembaga pendidikan pesantren betul-betul memperhatikan pertalian nasab dalam mengembangkan pesantrennya, walaupun tidak berdasarkan nasab biasanya berkaitan dengan ikatan emosional yang sangat kuat antara Kyai dan santri, sehingga cenderung untuk mempertahankan kebiasaan dan tradisi yang diwariskan oleh Kyainya.

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.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sukamto yang berjudul '*Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*' menyatakan bahwa kepemimpinan pesantren tergolong kedalam Gaya kepemimpinan otoriter/paternalistik di mana gaya kepemimpinan ini seringkali memberi lingkup yang sangat sempit terhadap kebebasan, kreatifitas dan inisiatif bawahan.³⁰ Pihak bawahan selalu melakukan apa yang difatwakan oleh atasannya, pendapat dan inisiatif bawahan hampir tidak ada, walaupun ada hanya merupakan usul yang menunggu kearifan

²⁹ Wahid, *Menggerakkan Tradisi*, hlm., 181-183

³⁰ Sukamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, (Jakarta, LP3ES, 1999), hlm., 215.

Kyai. Dan sekiranya bawahan mempunyai inisiatif dan potensi tinggi ia hanya cukup untuk menjalankan fatwa Kyai. Dengan kata lain, apa yang dikatakan bawahan tidak akan pernah melampaui kewenangan Kyai.

Berkenaan dengan gaya kepemimpinan otoriter/paternalistik, sistem organisasi yang dicantumkan dalam bentuk formal tidak seluruhnya berpengaruh terhadap mekanisme kerja sehari-hari. Pemetaan sistem administrasi didominasi oleh fatwa Kyai dan sangat jarang bersumber dari tugas dan fungsi jabatan yang ditetapkan dalam organisasi.³¹ Sifat hubungan Kyai dan kariawan bawah dalam gaya kepemimpinan jenis ini menunjukkan tanda-tanda kekerabatan. Kyai dipandang sebagai kepala keluarga yang setiap saat mempunyai hak mutlak dalam menentukan gerak dan langkah organisasi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan di berbagai pesantren, Mastuhu berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan pesantren terdiri dari beberapa corak, yaitu; *kharismatik*, *otoriter-paternalistik*, dan *laissez-faire*.³² Kepemimpinan kharismatik bersandar pada kepercayaan atau pandangan santri dan masyarakat umum bahwa kyai yang merupakan pemimpin pesantren mempunyai kekuasaan yang berasal dari Tuhan, berbeda dengan gaya kepemimpinan rasional yang bersandar pada kepercayaan atau pandangan santri dan masyarakat umum bahwa kyai mempunyai kekuasaan karena mempunyai ilmu pengetahuan yang dalam dan luas.

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang dilihat dari hubungan antara pimpinan dan bawahan yang sangat berbeda, bahwa pengaruh kyai sangat kuat dan partisipasi bawahannya hampir sama sekali tidak ada, dan walaupun ada sangat kecil serta tidak berarti dibanding dengan pengaruh

³¹ Sukamto, *Kepemimpinan Kyai*, hlm., 107.

³² Mastuhu, *Gaya dan Sukses kepemimpinan Pesantren*, (Jakarta: Jurnal Ulumul Qur'an, Vol. III, 1994), hlm., 88.

pimpinan (kyai). Sementara gaya kepemimpinan paternalistik hubungan antara pimpinan (kyai) dan bawahan bersifat kekeluargaan, kyai menganggap bahwa para santri adalah anak-anaknya yang perlu diasuh sesuai dengan keinginan atau nilai-nilai yang dipercayai dan dianutnya, dan santri menganggap bahwa kyai adalah bapak yang harus dipatuhi.³³

Terkait dengan gaya kepemimpinan yang bersentral pada otoritas kharismatik kyai dan hubungan yang bersifat otoriter-paternalistik, gaya kepemimpinan *laissez-faire* berlandaskan pada pola dan hubungan kerja pesantren yang dilandaskan pada tiga kata kunci, yaitu, *ikhlas*, *barakah*, dan *ibadah*. Pesantren yang memiliki gaya kepemimpinan seperti ini memiliki tanaman organisasi yang kurang jelas dan pembagian kerja antar unit pun tidak terpisahkan secara tajam, setiap pemimpin dalam satu unit bebas berinisiatif dan bekerja untuk kemajuan pesantren selama memperoleh restu dari kyai dan tidak bertentangan dengan aturan pesantren.³⁴

Selain menjelaskan tentang gaya kepemimpinan pesantren, Mastuhu juga menjelaskan pola pergantian kepemimpinan pesantren, di mana pola tersebut dimulai dari kakek (pendiri pertama pesantren), anak laki-laki, menantu, cucu, dan demikian seterusnya. Sehingga seorang anak laki-laki yang lebih senior dilihat dari kesalehannya atau kedalaman ilmu agamanya dan dianggap cocok menjadi kyai oleh masyarakat yang berhak menjadi ahli waris pertama. Dan jika anak laki-lakinya dianggap tidak cocok atau tidak mempunyai anak laki-laki maka ahli waris selanjutnya adalah menantu dan ahli waris ketiga adalah cucu.³⁵

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa karakteristik kepemimpinan tradisional

³³ Mastuhu, *Gaya dan Suksesi*, hlm., 92.

³⁴ Mastuhu, *Gaya dan Suksesi*, hlm., 93.

³⁵ Mastuhu, *Gaya dan Suksesi*, hlm., 96.

pesantren yaitu; bersifat kharismatik, otoriter, dan pemilihan pemimpin pengganti didasarkan pada ikatan darah dari pemimpin sebelumnya, serta pemimpin hanya sebagai symbol (*laissez-faire*). Namun untuk karakteristik yang terakhir jarang sekali ditemukan, kalaupun ditemukan hanya di beberapa pesantren tradisional yang telah mengalami pembaharuan di mana peran sentral kyai sudah sedikit berkurang.

Steenbrink mengatakan bahwa :

Dalam masyarakat tradisional, seorang dapat menjadi kyai atau disebut kyai karena ia diterima masyarakat sebagai kyai, ...memang untuk menjadi kyai tidak ada kriteria formal seperti persyaratan studi, ijazah dan sebagainya. Akan tetapi ada beberapa syarat non formal untuk menentukan seseorang untuk menjadi kyai besar atau kecil.³⁶

Ada beberapa syarat pribadi menjadi seorang pemimpin dipesantren, yaitu pengakuan dari masyarakat, kedalaman dan keluasan pengetahuan agama, keshalehannya dan yang terakhir nasabnya.

Zubaidi Habibullah Asyari mengajukan beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin umat, Pertama, dapat menggunakan kekuasaan yang benar, artinya kekuatan, otoritas dan legalitas kepemimpinannya harus ditunjukkan untuk mempengaruhi dan menggerakkan umat atau santri agar berbuat sesuatu yang baik dan bermanfaat. Kedua, memiliki kewibawaan, yaitu kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga kyai mampu mengatur, sementara yang diatur patuh dan taat kepada kyai. Ketiga, kemampuan *leadership*, yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan dan

³⁶ Karel A. Steenbrink, *Beberapa Aspek tentang Islam di Indonesia Abad ke-19*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1984).

kecakapan serta kecakapan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi kelebihan santri dan umat.³⁷

Kyai dan Kepemimpinannya

Menurut asal-usulnya, kata kyai dalam bahasa jawa digunakan sebagai gelar kehormatan, kehormatan bagi barang-barang yang dianggap kramat, kehormatan bagi orang tua, dan kehormatan bagi seorang yang ahli dalam ilmu Islam dan mengajarkannya kepada masyarakat luas, baik sebagai pemimpin pesantren, maupun hanya sebatas mengajarkan tanpa adanya pesantren.³⁸ 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 dalam desertasinya yang berjudul *Struggling for the Umma ...* 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.³⁹ 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.

³⁷ Zubaidi Habibullah Asyari, *Moralitas Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKPSM, 1999), hlm., 41.

³⁸ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta; LP3ES, cet. 6, 1994). hlm., 55.

³⁹ Endang Turmudi, *Perselingkuhan Kyai dan kekuasaan*, (Yogyakarta: El-kiss, 2004), hlm., 32.

Sementara Kyai panggung adalah mereka yang mengembangkan Islam melalui berdakwah (ceramah) di atas panggung.⁴⁰

Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa kyai mempunyai beberapa tipe yang masing-masing tipe mempunyai peran yang berbeda-beda. Pesantren adalah lembaga penting yang terkait dengan keKyaian seseorang, karena melalui pesantren seorang Kyai membangun pola *patronase* yang menghubungkannya dengan para santri dan masyarakat. Selain itu pesantren juga menghubungkan para orang tua santri dengan para Kyai di mana para orang tua santri secara psikologis merasa berhutang budi kepada Kyai yang telah mendidik anaknya di pesantrennya. Hubungan ini akan lebih meluas jika orang tua santri tersebut juga sebagai tokoh masyarakat di daerah tempat tinggalnya.

Kesimpulan

Dari pemaparan fakta-fakta kepemimpinan yang ada di pesantren yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

Pertama, merupakan proses untuk mempengaruhi orang disekelilingnya dan memahami apa yang perlu dilakukan secara efektif serta memfasilitasi upaya individu atau kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Sementara efektifitas dari kepemimpinan digantungkan pada perilaku kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin. Terdapat empat model kepemimpinan menurut perilakunya, yaitu; 1) perilaku kepemimpinan yang tidak memperhatikan hasil produksi dan juga tidak memperhatikan kekompakan anggotanya, 2) perilaku kepemimpinan yang sangat memperhatikan hasil produksi tetapi rendah perhatiannya pada kekompakan anggota, 3) perilaku kepemimpinan yang sangat memperhatikan kekompakan anggota tetapi rendah perhatiannya pada hasil produksi, dan 4)

⁴⁰ Turmudi, *Peselingkuhan Kyai*, hlm., 33-34.

perilaku kepemimpinan yang sangat memperhatikan hasil produksi sekaligus sangat memperhatikan kekompakan anggota.

Kedua, kepemimpinan lembaga pendidikan Islam konteks pesantren memiliki karakteristik kharismatik, otoriter-paternalistik dan laissez-faire dimana perilaku kepemimpinan ini didasarkan pada tiga kata kunci, yaitu; ikhlas, barokah dan ibadah.

Ketiga, berdasarkan pada perilaku kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin pesantren (sebagaimana kesimpulan kedua), maka model kepemimpinan ini tergolong pada perilaku kepemimpinan yang cenderung rendah perhatiannya pada hasil sekaligus rendah perhatiannya pada kekompakan anggota. Sehingga secara rasional perilaku kepemimpinan ini sangat kurang efektif.

Komentar dan Rekomendasi

Masyarakat pesantren memiliki modal yang sangat luar biasa disbanding dengan masyarakat pada umumnya, yaitu bahwa apa yang dikerjakan/dilakukan oleh masyarakat pesantren selalu didasarkan pada keikhlasan, barokah dan nilai ibadah serta memiliki tingkat ketaatan yang sangat tinggi terhadap pemimpinnya. Hal ini akan menjadi modal yang sangat luar biasa besar untuk mengembangkan lembaga pendidikan Islam di pesantren jika yang menjadi pemimpinnya juga memiliki kesadaran untuk mengelola lembaga pendidikannya secara rasional dan profesional. Karena bagaimanapun juga setiap manusia memiliki apa yang disebut sebagai kebutuhan hidup (material). Meskipun rata-rata dari masyarakat pesantren tidak begitu memperhatikan hal ini, namun jika pemimpinnya memperhatikan dan membantu mensejahterkan kehidupan duniawinya maka akan menjadi motivasi untuk bekerja lebih profesional dan lebih baik dari sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Ali. *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Kediri : IAIT Press, 2008)
- Asrohah, Hanun. *Pelembagaan Pesantren; Asal-usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa*, (Jakarta: Depag RI, 2004)
- Asyari, Zubaidi Habibullah. *Moralitas Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKPSM, 1999)
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta; LP3ES, cet. 6, 1994)
- Haedari, Amin. *Panorama Pesantren dalam Cakrawala Modern*. (Jakarta : Diva Pustaka, 2004)
- Nafi' M. Dian. Ed. *Praksis Pembelajaran Pesantren*, (Yogyakarta: El-Kis, 2007)
- Mastuhu, *Gaya dan Sukses kepemimpinan Pesantren*, (Jakarta: Jurnal Ulumul Qur'an, Vol. III, 1994)
- Mulyani, Sri. *Kepemimpinan dalam Perspektif Psikologi*, (Depok; LSOD, 2010)
- Rahardjo, Mudjia. Ed. *Quo Vadis Pendidikan Islam: Membaca Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan*. (Malang : UIN-Malang Press, 2006)
- Ritzer, George & Douglas J. Goodman, *Teori Sosiologi Modern*. terjemahan oleh Alimandan dari *Modern Sociological Theory*, (Jakarta: Kencana, 2004)

Steenbrink, Karel A. *Beberapa Aspek tentang Islam di Indonesia Abad ke-19*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1984)

Sukanto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, (Jakarta, LP3ES, 1999)

Susilo, Rachmad K. Dwi. *Tokoh Sosiologi Modern, Biografi para Peletak Sosiologi Modern*. (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008)

Susilo, Suko. *Memahami Kepemimpinan*, (Surabaya: Jengjala Pustaka Utama, 2008)

Tjahjadi, Denny Dwi. *Kepemimpinan dalam Prespektif Model*, (Surabaya; Jengjala Pustaka Utama, 2010)

Turmudi, Endang. *Perselingkuhan Kyai dan kekuasaan*, (Yogyakarta: Elkiss, 2004)

Wahid, Abdurrahman. *Pondok Pesantren Masa Depan*, dalam *Pesantren Masa Depan : Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, (Jakarta : Pustaka Hidayah, 1999)

-----, *Menggerakkan Tradisi*, (Yogyakarta: L-Kis, 2001)

-----, "Pesantren" : (WWW. Gus Dus Net. Libanon 2002)

Wahid, Marzuki, dkk, Ed. *Pesantren Masa Depan; Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesaantren*. (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999)

Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. terjmahan oleh Jusuf Udaya dari *Leadership in Organization 3e* (1994), (Jakarta: Prenhallindo, 1998)