

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Fenomena kepemimpinan kiai masih sangat menarik untuk didiskusikan. Hal ini tentu menempatkan kiai sebagai *agent of change* dalam setiap konstalasi perubahan sosial, yakni kiai eksis dengan Pondok Pesantren untuk menyuarakan *progress* kehidupan ke arah yang lebih baik, lebih-lebih pada saat ini banyak kiai yang turun gunung untuk meramaikan dinamika politik. Sebagaimana dikatakan Dhofier, kiai adalah gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada orang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pengasuh pondok pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya. Sedangkan istilah kiai memiliki kaitan yang erat dengan status yang diberikan kepadanya, yakni sebagai pengasuh sekaligus pemilik pondok pesantren. Sebagai pengasuh dan pemilik pondok pesantren, maka peran kiai dalam pondok pesantren sangat sentral.

Kiai di pesantren adalah penggerak dalam mengemban dan mengembangkan pesantren sesuai dengan pola yang dikehendakinya, karena di tangan seorang kiai, pesantren tetap eksis sampai saat ini. Oleh sebab itu, kiai dan pesantren merupakan dua sisi yang selalu berhubungan erat secara dinamis. Sebagai pemimpin di pesantren, kebijakan-kebijakan kiai sangat berpengaruh terhadap sistem, arah, visi, dan misi pesantren, lebih-lebih kiai yang memiliki kemampuan

kepemimpinan yang amat disegani oleh para santri, alumni, simpatisan dan masyarakat luas, sehingga dapat dipastikan kiai yang demikian memiliki garis komando yang kuat dan ditaati oleh bawahannya.

Sejalan dengan yang dikemukakan Ismail di atas, Nasihin Hasan telah mengidentifikasi Persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pendidikan pesantren dewasa ini. Salah satu permasalahan yang dihadapi pesantren di antaranya adalah masalahantisipasi ke masa depan dalam hubungannya dengan peranan-peranan dasar yang akan dilaksanakannya.<sup>1</sup>

Peneliti sengaja mengambil obyek penelitian tentang kepemimpinan kiai Pesantren Al-Utsmani Beddian dengan sistem salafiyah, karena kiai memiliki pengaruh serta kharisma yang kuat, khususnya bagi masyarakat Kabupaten Bondowoso dalam menjaga tradisi salafiyah syafi'iyah. Selain sebagai penjaga tradisi salaf, pengasuh dalam kepemimpinannya menjauhkan diri dari dinamika politik, sehingga pengasuh Pondok Pesantren Al-Utsmani Beddian menjadi tumpuan seluruh masyarakat karena sikap netralitasnya terhadap partai politik. Dengan sikap ini pengasuh hanya memfokuskan diri pada pemberdayaan umat melalui pendidikan di Pondok Pesantren. Karena itulah kiai Pesantren Al-Utsmani menjadi figur *leader* khususnya bagi para santri-santrinya dalam menjalankan roda kepemimpinan di Pondok Pesantren.

---

<sup>1</sup>Nasihin Hasan, *Karakter & Fungsi Pesantren dalam Dinamika Pesantren* (Jakarta: P3M, 1988), 114.

Fenomena yang terjadi saat ini banyak pondok pesantren salaf tetap mempertahankan sistem salafiyah dalam sistem pembelajarannya yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) Menjadikan kitab-kitab kuning klasik sebagai materi pokok dalam kurikulum pesantren; 2) Tidak mengajarkan materi umum seperti pesantren semi modern dan modern; 3) Lulusan dari pesantren ini tidak mendapat ijazah resmi dari pemerintah seperti lulusan madrasah lembaga pendidikan Islam formal; 4) Tidak mengenal batasan waktu pelaksanaan pembelajarannya karena tidak memakai sistem ijazah. Santri akan pulang kalau sudah mendapat izin dari kiai meski yang bersangkutan sudah lulus di madrasah diniyah pesantren tersebut; 5) Karena hanya mempelajari ilmu-ilmu kitab kuning saja, pendidikannya cenderung bersifat akhirat *oriented* yang dapat dilihat dari peraturan pasantren seperti larangan bersekolah ke sekolah umum; 6) Menjunjung tinggi nilai-nilai agama seperti nilai spiritual beribadah pada Allah, keikhlasan, kesabaran, ketaatan pada kiai dan ustadh, etika dan sopan santun kepada sesama manusia.

Pada fase berikutnya PP. Al-Hasani Al-Lathifi, diasuh oleh KH. Imam Hasan. Dalam kepemimpinannya, pesantren semakin mengalami kemajuan. Hal ini bisa dilihat dari perubahan sistem pendidikan, baik dari aspek kelembagaan, metode maupun sistem penanganan dakwah sosial kemasyarakatan yang merupakan gerakan kepedulian sosial terhadap masyarakat Bondowoso pada khususnya.

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

Pada penelitian kualitatif, penentuan identifikasi masalah dan batasan masalah berdasarkan pada hasil studi pendahuluan.<sup>2</sup> Identifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kiai di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani di Kabupaten Bondowoso sama-sama memiliki sifat kharismatik;
2. Kiai Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi tidak membuka pendidikan formal namun santri dipersilahkan sekolah formal di luar pondok pesantren;
3. Kiai Pondok pesantren Al-Utsmani membuka jalur pendidikan formal seperti MTs dan SMA;
4. Kiai Pondok pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dalam rangka kaderisasi tidak langsung menunjuk putranya untuk melanjutkan kepemimpinan, tetapi mengirim anaknya untuk *mondok* di salah satu pondok pesantren;
5. Kiai di Pondok pesantren Al-Utsmani tidak pernah mengenyam pendidikan di pondok pesantren, namun dididik dan dikader langsung oleh ayahnya sendiri.
6. Dakwah kiai Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani pada masyarakat merupakan bagian dari strategi pengembangan pondok pesantren.

---

<sup>2</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif; Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2005), 141.

### **C. Rumusan Masalah**

Dari beberapa masalah yang dapat diidentifikasi sebagaimana tersebut di atas, maka penelitian ini dibatasi :

1. Bagaimana tipe kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani?
2. Bagaimana implikasi tipe kepemimpinan kiai terhadap dinamika pendidikan di Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan membahas tipe kepemimpinan pengasuh di Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani.
2. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan implikasi tipe kepemimpinan kiai terhadap dinamika pendidikan Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani.

### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian tentang “Pondok Pesantren Salaf (Studi Implikasi kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani di Kabupaten Bondowoso)”, ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkecimpung dalam dunia pendidikan Islam sebagai berikut:

#### **1. Manfaat teoritis:**

- a. Menambah khazanah ilmu pengetahuan kepesantrenan, dan kepemimpinan kiai di pesantren salaf.

- b. Dapat memberikan pengetahuan baru tentang landasan pemikiran kiai pesantren salaf dalam usaha mewujudkan tujuan pendidikannya, sehingga menjadi dasar kebijakan-kebijakan dalam mewujudkan visi misi pesantren.

## **2. Manfaat praktis:**

- a. Dapat digunakan sebagai sumber informasi bagi pengelola pondok pesantren pada umumnya guna menemukan kelebihan dan kekurangan dari tipe pendidikan salafiyah di pondok pesantren, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi guna mencapai *ultimate goal* dari lembaga pendidikan pondok pesantren lainnya.
- b. Menjadi bahan pertimbangan dan bahan kajian tentang persoalan-persoalan yang berhubungan pandangan kiai pesantren salafiyah dalam kepemimpinannya dalam upaya mempertahankan faham salafiyah dan menerapkan tipe salafiyah di lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

## **F. Kajian Terdahulu**

Penelitian tentang kepemimpinan kiai, baik di pesantren maupun di tengah-tengah masyarakat, telah banyak dilakukan oleh banyak ahli, akademisi, dan praktisi. Penelitian mengenai kepemimpinan kiai di dalam dan di luar pesantren pernah dilakukan oleh Zamakhsyari Dhofir, Mastuhu, Imron Arifin, Clifford Geertz, Horoko Horikoshi, Bisri Efendi, Iik Arifin Mansur Noor, Ibnu Qoyim Ismail, Pradjarta Dirdjosanjoto,

Endang Turmudzi, Madurrahman Mas'ud, Achmad Patoni, dan Ridlwan Nasir.

Peneliti dapat mengidentifikasi beberapa hasil penelitian mengenai pesantren dan kepemimpinan kiai sebagai berikut:

1. Pada tahun 1977, Zamakhsyari Dhofier secara khusus melakukan penelitian terkait dengan tradisi pesantren, studi tentang pandangan hidup kiai. Dari penelitiannya ditemukan adanya genealogi intelektual yang terjalin antar satu pesantren dengan pesantren lain, baik dalam satu zaman maupun dari satu generasi ke generasi berikutnya. Penelitian ini menggambarkan sejarah intelektual Islam tradisional.<sup>3</sup> Penelitian Zamakhsyari Dhofir ini dilakukan sejak bulan September 1977 sampai dengan Agustus 1978 di dua pesantren, yaitu Pesantren Tebuireng di Jombang, dan Pesantren Tegalsari di Salatiga. Jika Zamakhsyari Dhofier meneliti tentang pandangan hidup kiai, maka dalam disertasi ini peneliti meneliti pola kepemimpinan Salaf yang ada di dua Pesantren yakni Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Latifi dan Al-Utsmani.
2. Pada tahun 1989 Mastuhu melakukan penelitian di enam pesantren besar yang terdapat di Jawa Timur tentang dinamika lembaga pendidikan pesantren. Mastuhu mendapati tipe-tipe kepemimpinan kiai yang bervariasi. Di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep ditemukan pola kepemimpinan kiai dengan ciri *paternalistic* dan *free*

---

<sup>3</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1994), 79.

*rein leadership (laissez faire)*, yang sangat berbeda dengan pola kepemimpinan yang terdapat di Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo yang menerapkan tipe kepemimpinan karismatik (*spritual leader*) dan *otoriter-paternalistic*. Sebagian dari pola kepemimpinan yang terdapat di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo ternyata juga ditemukan dalam pola kepemimpinan yang terdapat di Blok Agung Banyuwangi, yaitu *paternalistic, otoriter, dan laissez-faire*.<sup>4</sup>

Di Pesantren Tebuireng Jombang ditemukan pola kepemimpinan yang tidak didapati pada tiga pesantren di atas, karena pola kepemimpinan yang diterapkan bersifat *partisipatif*, meskipun dalam keadaan tertentu dan mendesak terkadang kiai menggunakan cara-cara yang otokratik. Sedangkan tipe kepemimpinan kiai yang terdapat di Pesantren Paciran Tuban merupakan pola kombinasi antara otoriter, paternalistic, dan birokratik. Kepemimpinan yang terdapat di Pesantren Gontor Ponorogo adalah pola kepemimpinan karismatik dan rasional.<sup>5</sup> Berdasarkan hasil penelitiannya, Mastuhu juga memandang pentingnya pesantren mengembangkan pembaruan pemikiran dalam memahami ajaran agama Islam dan mengembangkan wawasan berpikir keilmuan dari lembaga pendidikan nasional, yaitu metode berpikir deduktif, induktif, kausalitas, dan kritis.<sup>6</sup> Dalam penelitian

---

<sup>4</sup> Mastuhu, *Dinamika Lembaga Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994).

<sup>5</sup> Mastuhu, *Dinamika Lembaga Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 80-86.

<sup>6</sup> Mastuhu, *Dinamika Lembaga Pendidikan Pesantren...*, 163.



yang dilakukan oleh Mastuhu pada tahun 1989 di enam pesantren besar yang terdapat di Jawa Timur tentang dinamika lembaga pendidikan pesantren didapatkan tipe-tipe kepemimpinan kiai yang bervariasi. Ditemukan pola kepemimpinan kiai dengan ciri *paternalistic* dan *free rein leadership (laissez faire)*, pola karismatik (*spritual leader*) dan otoriter-paternalistic, paternalistic, otoriter, *laissez-faire* dan partisipatif, otoriter, paternalistic, birokratik, karismatik, dan rasional. Pada penelitian ini, peneliti mengambil posisi yang sama yaitu mengambil fokus pada pola kepemimpinan, namun yang menjadi fokus utama dari dua tempat penelitian ini terletak pada implikasi kepemimpinan dari masing-masing institusi tersebut.

3. Pada 1950-an Clifford Geertz melakukan penelitian yang berjudul "*The Javanese Kiai, The Changing Role of Cultural Broker*", dalam *Comparative Studies in Society and History*,<sup>7</sup> menyimpulkan bahwa peran kiai adalah sebagai makelar budaya (*culture broker*) dan pemamah informasi dari luar lingkungannya kepada komunitas yang dipimpinya. Namun demikian menurut Geertz, jika kapasitas kiai rendah, sementara arus informasi semakin deras, maka fungsi kiai sebagai pemfilter informasi menjadi tumpul, sehingga akan menyebabkan kepemimpinan kiai tidak efektif. Penelitian Geertz ini

---

<sup>7</sup>Clifford Geertz, "*The Javanese Kiai, The Changing Role of Cultural Broker*", dalam *Comparative Studies in Society and History*, Vol 2.

mengambil lokus di dalam dan di luar pesantren sekaligus, berbeda dengan penelitian disertasi ini.

Penelitian Geertz itu dibantah oleh Hiroko Horikoshi,<sup>8</sup> dengan menyatakan bahwa peran kiai bukan hanya sebagai pemfilter informasi, melainkan juga sebagai agen perubahan di tengah-tengah masyarakat, dengan menggunakan paradigma tradisional di tengah gempuran arus modernisasi yang sering bersifat destruktif terhadap kebudayaan Islam dan Nusantara. Secara umum, penelitian Horikoshi tersebut berbeda dengan penelitian disertasi ini yang membahas mengenai tipe dan implikasi kepemimpinan pengasuh di dua pesantren di Kabupaten Bondowoso.

4. Pada tahun 1990 Bisri Efendi melakukan penelitian di Pondok Pesantren Annuqayah yang berjudul *Annuqayah, Gerak Transformasi Sosial di Madura*<sup>9</sup> yang memfokuskan penelitiannya pada peran transformasi pesantren yang dipimpin oleh kiai terhadap masyarakat sekitar pesantren di Madura. Penelitian ini tentu bukan melihat aspek kepemimpinan kiai dan implikasinya pada sisi-sisi aktifitas di dalam pesantren sebagaimana dalam penelitian disertasi ini.
5. Pada Tahun 1990 Iik Mansur Noor melakukan studi tentang kiai-kiai di Madura dengan judul penelitian, *Islam in Indonesian World; Ulama of Madura*<sup>10</sup> yang menyimpulkan bahwa mereka adalah elite

---

<sup>8</sup> Horoko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1987).

<sup>9</sup> Bisri Efendi, *Annuqayah, Gerak Transformasi Sosial di Madura* (Jakarta: P3M, 1990).

<sup>10</sup> Iik Mansur Noor, *Islam in Indonesian World; Ulama of Madura* (Yogyakarta: Gajah mada University Press, 1990).

keagamaan dan berperan kuat dalam membangun masyarakat religius. Peran ini dilakukan kiai dengan mentransmisikan nilai-nilai religius melalui lembaga pendidikan pesantren dan madrasah di dalam pesantren. Peran ini dilakoni kiai secara terus-menerus dalam waktu yang sangat lama sehingga kiai dan pesantren mendapat pengakuan masyarakat sebagai lembaga pendidikan alternatif di tengah kecenderungan masyarakat modern yang materialistis.

Dinamika ini diidentifikasi sebagai berikut oleh Ridlwan: semakin bervariasinya kegiatan ilmiah dan pelatihan keterampilan di pesantren; pesantren menjadi tempat mencari ijazah formal bagi kebanyakan santri, di samping dijadikan lahan mencari *ma'isyah* oleh para guru yang mengajar di sana; mengadopsi kurikulum pendidikan nasional; terjadinya keseimbangan dalam pembelajaran ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ridlwan Nasir di atas adalah bahwa penelitian ini hanya difokuskan pada masalah tipe kepemimpinan kiai di pondok pesantren.

Lokus penelitiannya pun berbeda, kalau penelitian yang dilakukan Ridlwan adalah pesantren-pesantren di Kabupaten Jombang, penelitian ini lokusnya di Kabupaten Bondowoso. Tidak hanya itu, penelitian ini juga lebih menekankan pada tipe kepemimpinan kiai atau pengasuh pesantren serta implikasinya terhadap pengembangan

di dua lembaga pendidikan pesantren yang terletak di Kabupaten Bondowoso ini.

Penelitian ini menekankan pada fokus kajian tentang tipologi kepemimpinan kiai, peran kiai, dan implikasinya terhadap perkembangan lembaga pendidikan pesantren. Selama ini, pola kepemimpinan kiai dalam mengembangkan lembaga pendidikan sering menjadi sorotan. Jika diperhatikan, memang kebanyakan kiai lebih mengandalkan kharisma, penerapan fungsi kepemimpinan yang sering bersifat otoriter, dan tidak demokratis. Tipe kepemimpinan yang demikian dianggap akan menghambat perkembangan lembaga pendidikan pesantren itu sendiri. Namun demikian, tipe kepemimpinan kiai yang demikian sering dinilai memiliki kelebihan tersendiri yang sebagian orang masih belum mengetahuinya. Karena dalam sejarah pesantren sejak abad 20-an hingga sekarang, pesantren menunjukkan perkembangannya yang cukup signifikan, sehingga tidak sedikit para orangtua menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan alternatif bagi anak-anaknya, karena pesantren dianggap sebagai lembaga pendidikan yang menjadi benteng agama Islam dan menjaga stabilitas hidup bermasyarakat melalui nilai-nilai moral yang ditanamkannya.

## **G. Metode Penelitian**

### **1. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Peneliti menggunakan rancangan studi multi kasus, yaitu mengkaji beberapa subjek tertentu dan membandingkan atau

mempertentangkan beberapa subjek.<sup>11</sup> Dalam hal ini adalah PP. Al-Utsmani dan PP. Al-Hasani Al-Lathifi. Aturan umum rancangan studi mult kasus adalah subjek yang diperbandingkan harus sejenis dan sebanding karena setiap tempat bisa menjadi subjek studi kasus individual, dan secara keseluruhan penelitian tersebut menggunakan desain multikasu.<sup>12</sup>

Penerapan rancangan studi multi kasus dimulai dari kasus tunggal (sebagai kasus pertama) terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan pada kasus kedua. Karena rancangan penelitian ini adalah studi multi kasus, maka langkah-langkah yang ditempuh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pengumpulan data pada kasus pertama, yaitu di PP. Al-Hasani Al-Lathifi. Penelitian dilakukan sampai pada tingkat kejenuhan data, dan selama itu pula dilakukan kategorisasi dalam tema-tema untuk menemukan konsepsi sementara mengenai tipe kepemimpinan kiai di pondok pesantren tersebut.
- b. Melakukan pengumpulan data pada kasus kedua, yaitu PP. Al-Utsmani. Penelitian dilakukan sampai pada tingkat kejenuhan data, dan selama itu pula dilakukan kategorisasi dalam tema-tema untuk menemukan konsepsi mengenai pola kepemimpinan di pondok pesantren tersebut.

---

<sup>11</sup>Abdul Wahab, *Menulis Karya Ilmiah* (Surabaya: Airlangga University Press, 1999), 92.

<sup>12</sup>Robert K. Yin, *Studi Kasus: Desain dan Metode* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 54.

## **2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah dua Pondok Pesantren salaf Al-Utsmani dan salaf Al-Hasani Al-Lathifi. Pondok Pesantren salaf Al-Utsmani terletak di Kecamatan Jambesari Darus Sholah dan berada di tengah-tengah perkampungan penduduk Desa Beddian yang masih kuat menjaga tradisi, dan suasana pedesaan masih kental di sekitar pesantren ini. Berbeda dengan Pondok Pesantren Al-Ustmani, Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi yang berada di tengah Kota Bondowoso. Dari lokasi tersebut sudah nampak perbedaan antara dua pesantren, karena secara sosiologis masyarakat desa berbeda dengan masyarakat kota. Hal ini bisa berdampak pada tipe dan peran kiai dalam pesantren untuk menjaga dan mengembangkan pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat baik desa maupun kota.

## **3. Data dan Sumber Data**

Menurut Arikunto, data dalam penelitian adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan bukti dasar dalam sebuah kajian, dan sumber data adalah subyek tempat data diperoleh.<sup>13</sup> Sedangkan menurut Moleong, sumber data utama adalah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data dokumen lain dan data tambahan.<sup>14</sup> Data yang terkait dengan penelitian ini ada dua macam, yaitu:

### **a. Data Primer**

---

<sup>13</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan dan Praktis* (Rosdakarya: Bandung, 2006), 79.

<sup>14</sup>Lexy Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif* (Rosdakarya: Bandung, 2000), 112.

Data primer adalah data yang bersifat langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertama.<sup>15</sup> Data primer diperoleh dalam bentuk verbal atau kata-kata atau ucapan lisan dan perilaku dari subjek (informan) berkaitan dengan tindakan dan perkataan subyek penelitian. Sedangkan data sekunder berupa dokumen-dokumen, foto, dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil interview dengan pengasuh pesantren, pengurus pesantren, para ustadh, dan santri.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang biasanya telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen yang sudah ada.<sup>16</sup> Bentuk data sekunder, seperti tulisan-tulisan, rekaman-rekaman, gambar-gambar atau foto-foto yang berhubungan dengan tipe kepemimpinan kiai dalam lembaga pondok pesantren. Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informan*). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

### **4. Teknik Pengumpulan Data**

#### **a. Teknik Wawancara Mendalam (*indepth interview*)**

---

<sup>15</sup>Sumardi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Raja Grafindo, 1998), 84.

<sup>16</sup>*Ibid.*

Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman yang digunakan peneliti dengan pedoman wawancara terstruktur.<sup>17</sup> Hal mendasar yang ingin diperoleh melalui teknik wawancara mendalam adalah minat informan penelitian dalam memahami orang lain, dan bagaimana mereka memberi makna terhadap pengalaman-pengalaman dalam mereka berinteraksi tersebut. Dalam wawancara ini peneliti dapat menggunakan tiga rangkaian wawancara mendalam sebagaimana yang dijelaskan Hadi, yaitu (1) Wawancara yang mengungkap konteks pengalaman partisipan (*responden*) atau wawancara sejarah hidup terfokus (*focused life history*), (2) Wawancara yang memberikan kesempatan partisipan untuk merekonstruksi pengalamannya atau wawancara pengalaman detail, dan (3) Wawancara yang mendorong partisipan untuk merefleksi makna dari pengalaman yang dimiliki.<sup>18</sup>

#### **b. Teknik Pengamatan Peran Serta (*Participant Observation*)**

Pengamatan peran serta dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan subyek. Oleh karena itu, teknik ini disebut observasi peran serta. Kegiatan pengamatan peran serta yang dilakukan selama penelitian dimulai dari *grand tour observation* (kegiatan observasi menyeluruh).

Menurut Guba dan Lincoln, observasi berperan serta dilakukan dengan alasan: (a) Pengamatan didasarkan atas

---

<sup>17</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek...*, 22.

<sup>18</sup> Sutriano Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), 63.



pengalaman secara langsung, (b) Teknik pengamatan juga memungkinkan peneliti dapat melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya, (c) Pengamatan dapat digunakan untuk mengecek keabsahan data, (d) Teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit, dan (e) Dalam kasus-kasus tertentu penggunaan teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, maka pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.<sup>19</sup>

### c. Teknik Dokumentasi

Guba dan Lincoln membedakan antara rekaman dan dokumen. Rekaman adalah pernyataan tertulis yang dipersiapkan oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian adanya suatu peristiwa atau untuk menyajikan *accounting*. Sedangkan dokumen digunakan untuk acuan selain bahan atau rekaman yang tidak dipersiapkan secara khusus untuk tujuan tertentu seperti surat-surat, buku harian, foto-foto, naskah pidato, buku pedoman pendidikan, dan lain sebagainya.<sup>20</sup> Data dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi peran serta. Salah satu cara yang dilakukan adalah menelaah rekaman dan dokumen yang relevan dengan tipe kepemimpinan di PP. Al-Utsmani dan PP. Al-Hasani Al-Lathifi.

---

<sup>19</sup>Lincoln, Guba, *Naturalistic Inquiry* (New Delhi: Sage Publication inc, 1995), 124.

<sup>20</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, 61.

## 5. Analisis Data

Analisis data, menurut Patton adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Sedang Moleong mengatakan analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.<sup>21</sup> Sedangkan Analisis data menurut Bogdan dan Biklen merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti untuk menambah pemahaman peneliti sendiri dan untuk memungkinkan peneliti melaporkan apa yang telah ditemukan pada pihak lain. Oleh karena itu, analisis dilakukan melalui kegiatan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesiskan, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang akan diteliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis.<sup>22</sup>

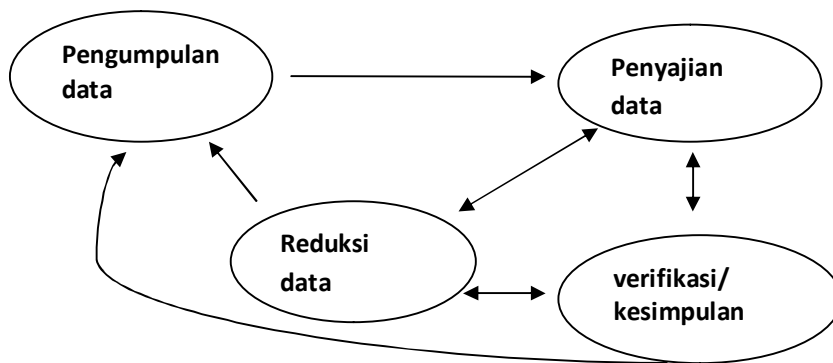
Tahapan analisis data, yaitu pertama, tahap pendahuluan atau pengolahan data (kelengkapan data yang diperoleh, keterbatasan tulisan, kejelasan makna, kejelasan, dan kesesuaian data dengan yang lain). Kedua, tahap pengorganisasian data yang merupakan inti dari analisis data. Ketiga, tahap penemuan hasil. Tahap analisis data

---

<sup>21</sup>*Ibid*,103.

<sup>22</sup>Bogdan dan Biklen, *Qualitative...*,145.

dimulai dari data awal yang diperoleh peneliti. Hasil penelitian dicek kembali dalam rangka mendapatkan keabsahan dan kredibilitas data yang diperoleh peneliti. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan tipe interaksi menurut Miles dan Huberman,<sup>23</sup> sebagaimana di bawah ini.



Gambar 1.1 Komponen Analisis Data: Model Interaktif Miles and Huberman<sup>24</sup>

Pertama, reduksi data, sebagai proses kegiatan yang dilakukan oleh peneliti untuk memilih, menyederhanakan, mengabstraksi sekaligus mentransformasi data lapangan ke dalam format yang telah disiapkan, baik format catatan lapangan hasil wawancara maupun format catatan lapangan hasil studi dokumentasi. Reduksi data serta pemaparan hasilnya dilakukan secara terus menerus ketika proses pengumpulan data berlangsung, selanjutnya dari hasil reduksi data kemudian ditarik kesimpulan-kesimpulan sementara. Reduksi data dilakukan bersamaan dengan proses berlangsungnya pengumpulan data. Mengingat reduksi data dapat terjadi secara

<sup>23</sup>M.B. Miles, & A.M. Huberman, *Analisa Data Kualitatif* (Jakarta: UI-Press, 1992), 89.

<sup>24</sup>Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif*, 98.

berulang, maka ketidakcocokan antar data perlu dilakukan pelacakan kembali untuk menemukan data yang valid. Jika data benar-benar telah meyakinkan, maka dapat ditarik kesimpulan sementara.

Kedua, penyajian data yang merupakan suatu cara untuk memaparkan data secara rinci dan sistematis setelah dianalisis ke dalam format yang disiapkan untuk itu. Namun data yang disajikan ini masih dalam bentuk sementara untuk kepentingan peneliti dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat hingga diperoleh tingkat keabsahannya. Jika ternyata data yang disajikan telah teruji kebenarannya dan telah sesuai, maka dapat dilanjutkan pada tahap penarikan kesimpulan-kesimpulan sementara. Namun jika ternyata data yang disajikan belum sesuai, maka konsekuensinya belum dapat ditarik kesimpulan, melainkan dilakukan reduksi kembali bahkan tidak menutup kemungkinan untuk menjaring data baru.

Ketiga, penarikan kesimpulan sementara,<sup>25</sup> yaitu sejak awal proses pengumpulan data di lapangan, peneliti dimungkinkan untuk menarik kesimpulan. Pada saat peneliti memberi arti atau memaknai data-data yang diperoleh baik melalui observasi, wawancara maupun studi dokumentasi, berarti peneliti telah menarik kesimpulan. Kesimpulan-kesimpulan ini masih bersifat sementara, sebab pada awalnya belum jelas, dan masih berpeluang untuk berubah sesuai kondisi yang berkembang di lapangan.

---

<sup>25</sup>Miles dan Huberman, *Qualitatif Data Analysis* (California: Sage Publication Inc,1988), 21-23.

Keempat, melakukan verifikasi setelah dilakukan reduksi data secara berulang dan diperoleh kesesuaian dengan penyajian data, kemudian kesimpulan sementara disempurnakan melalui verifikasi, maka dapat ditarik kesimpulan akhir yang merupakan temuan-temuan penelitian.

Kelima, penarikan kesimpulan, setelah temuan-temuan sementara dilakukan verifikasi melalui teknik-teknik pengecekan keabsahan temuan penelitian. Selanjutnya dirumuskan kesimpulan temuan-temuan yang merupakan hasil-hasil penelitian, kemudian diabstraksikan ke dalam proposisi-proposisi.

## **6. Pengecekan Keabsahan Data**

Dalam pengecekan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan pemeriksaan didasarkan atas kriteria tertentu.<sup>26</sup> Peneliti menggunakan kredibilitas. Kriteria kredibilitas data digunakan untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan peneliti mengandung nilai kebenaran, baik bagi pembaca pada umumnya maupun subjek penelitian. Untuk menjamin kesahihan data, ada lima teknik pencapaian kredibilitas data, yaitu perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pemeriksaan sejawat melalui diskusi, dan pengecekan anggota. Agar diperoleh temuan-temuan yang dapat dijamin tingkat keterpercayaannya, maka peneliti

---

<sup>26</sup> Lexy Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif* (Rosdakarya: Bandung, 2000), 324.

menggunakan cara yang dirumuskan oleh Lincoln, Guba, dan Moleong, sebagai berikut:

a. Perpanjangan waktu penelitian.

Cara ini dilakukan oleh peneliti dengan maksud untuk meyakinkan bahwa temuan yang diperoleh benar-benar telah memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi.

b. Melakukan observasi secara tekun.

Cara ini dilakukan oleh peneliti secara terus menerus terhadap subjek untuk mempertajam dan memperdalam pemahaman peneliti tentang data yang diperoleh melalui peristiwa yang terjadi. Observasi peneliti lakukan bersamaan dengan pengumpulan data melalui wawancara dengan mengamati tindakan pengasuh pesantren dan pengurus dalam merencanakan, melaksanakan dan menindaklanjuti hasil dari temuan di dua lokasi penelitian.

c. Pengujian melalui triangulasi

Cara ini dilakukan oleh peneliti sebagai upaya untuk membandingkan dan mengecek derajat keterpercayaan temuan melalui triangulasi sumber dan teknik.

Peneliti menggunakan triangulasi sumber dengan cara membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian ini dari berbagai sumber untuk permasalahan sejenis melalui informan yang satu dengan informan lainnya tentang pola

kepemimpinan. Misalnya dari pengasuh ke ketua yayasan, dari ketua yayasan ke para dewan guru/*asatidh* dan sebagainya. Atau juga melalui pengecekan balik dari metode yang berbeda seperti hasil observasi dibandingkan atau dicek dengan hasil wawancara kemudian dicek lagi melalui dokumen mengenai pola kepemimpinan.

Triangulasi teknik peneliti gunakan dengan cara melakukan penelusuran keabsahan data dengan berbagai teknik, seperti dari wawancara ke pengamatan, kemudian dibuktikan dengan metode dokumentasi.

d. Pengecekan anggota (*member check*)

Cara ini dilakukan oleh peneliti dengan mendatangi setiap informan untuk memeriksa secara bersama temuan yang telah dirumuskan guna menyamakan persepsi terhadap temuan yang diperoleh. Kegiatan yang dilakukan peneliti adalah mendatangi setiap informan kunci dengan maksud mendiskusikan temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian. Hasil diskusi antara peneliti dengan informan adalah kunci menyepakati bahwa temuan yang kurang dan tidak valid dibuang. Anggota yang maksud adalah kiai, pengurus, dan santri.

e. Diskusi dengan teman sejawat (*peer debriefing*)

Cara ini dilakukan oleh peneliti dengan maksud untuk mendapatkan kesamaan pendapat dan penafsiran mengenai temuan-

temuan yang diperoleh melalui penelitian ini, yaitu tindakan kiai sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan pesantren. Diskusi dilakukan dengan teman sejawat. Di antaranya adalah kiai, pengurus pesantren, dan mahasiswa program doctoral.

## **H. Sistematika Pembahasan**

Pembahasan dalam disertasi saling memiliki relevansi secara substansial mulai dari bab pertama sampai dengan bab terakhir. Untuk memberikan gambaran alur pembahasan supaya dapat diketahui sistematika penyusunan dan koherensi antara satu bagian dengan bagian yang lain, maka pembahasan dijelaskan sebagai berikut:

Bab pertama, pendahuluan. Bab ini berupaya mendeskripsikan arah pembahasan disertasi secara umum. Dalam bab ini dipaparkan beberapa persoalan mendasar yang menjadi latar belakang masalah penelitian ini, rumusan masalah, tujuan, dan kegunaan penelitian. Untuk mempertegas orisinalitas disertasi ini dan yang membedakannya dengan karya ilmiah yang lain, maka pada disertasi ini dipaparkan penelitian terdahulu. Selanjutnya dideskripsikan secara terperinci mengenai metode dan prosedur penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab kedua berisi tentang kajian pustaka yang mencakup teori kepemimpinan yang meliputi: pengertian kepemimpinan, tipe kepemimpinan, teori perilaku kepemimpinan, perilaku kepemimpinan. Kedua, konsep dasar pondok pesantren yang meliputi: unsur-unsur sebuah pesantren, ciri-ciri pondok pesantren, tipologi pondok pesantren,



tujuan dan nilai-nilai pondok pesantren, dan manajemen pondok pesantren.

Bab ketiga berisi: pertama, tipe kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani kabupaten Bondowoso yang meliputi kondisi umum PP. Al-Hasani Al-Lathifi dan PP. Al-Utsmani, sejarah berdirinya, tipologi kepemimpinan PP. Al-Hasani Al-Lathifi dan tipologi kepemimpinan PP. Al-Utsmani. Kedua, kepemimpinan PP. Al-Hasani Al-Lathifi dan PP. Al-Utsmani yang berisi: pertama, tipe kepemimpinan. Kedua, membahas implikasi kepemimpinan kiai di PP. Al-Hasani Al-Lathifi dan PP. Al-Utsmani.

Bab keempat berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan tentang implikasi kepemimpinan PP. Al-Hasani Al-Lathifi dan PP. Al-Utsmani yang berisi tentang implikasi tipe kepemimpinan PP. Al-Hasani Al-Lathifi dan PP. Al-Utsmani terhadap lembaga, kurikulum, nilai-nilai, dan jaringan pesantren.

Bab kelima adalah penutup yang berisi kesimpulan, implikasi teoritis dan praksis, keterbatasan studi, serta rekomendasi penelitian ini.

## BAB II

### KEPEMIMPINAN DAN PONDOK PESANTREN

#### A. Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Banyak tokoh yang mendefinisikan kepemimpinan. Di antaranya adalah Robbin yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan”.<sup>27</sup> Begitu pula Gibson yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai “usaha menggunakan suatu tipe mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan”.<sup>28</sup> Sedangkan Manullang mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan.<sup>29</sup> Hal yang sama juga diungkapkan Stogdill yang mengemukakan bahwa “kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan”.<sup>30</sup>

Stephen P Robbins<sup>31</sup> mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian

---

<sup>27</sup>Robin Sthepen P, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education International, 2001), 3.

<sup>28</sup>Gibson, James L, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly Jr, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 4.

<sup>29</sup>Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 141.

<sup>30</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia), 21.

<sup>31</sup>Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (Jakarta: PT Prenhallindo, Jilid 2, 1996), 334.

tujuan. Setidaknya kepemimpinan mengandung empat implikasi penting, yaitu: pertama, kepemimpinan melibatkan orang lain. Kepemimpinan tidak bisa berdiri sendiri tapi harus ada orang lain yang terlibat di dalamnya, baik sebagai karyawan atau pengikut yang akan menerima pengarahan dari pimpinan; kedua, kepemimpinan mengharuskan distribusi kekuasaan. Dalam kepemimpinan, seorang pemimpin tidak seharusnya memegang kekuasaan secara penuh, tetapi ia harus membagi kekuasaannya dengan anggota kelompok di bawahnya. Sekalipun demikian, ia tetap mempunyai kekuasaan lebih besar dari pada yang lainnya; ketiga, kepemimpinan harus mempunyai pengaruh. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak akan berarti apa-apa. Pemimpin yang memiliki kemampuan mempengaruhi anggota kelompoknya akan lebih mudah mengarahkan mereka ke arah tujuan yang ingin dicapai; keempat, kepemimpinan berkaitan dengan nilai. Dengan kata lain bahwa seorang pemimpin haruslah bermoral. Pemimpin yang mengenyampingkan aspek moral dalam kepemimpinannya cenderung akan bersikap melanggar aturan dan etika-etika yang ada.

Dari definisi beberapa pakar di atas tentang kepemimpinan, dapat ditentukan beberapa kriteria sebagai berikut: pertama, tercapainya sasaran yang merupakan keluaran dari hasil perjuangan kebersamaan antara pemimpin dan bawahannya. Kedua, semangat

juang dari kelompoknya yang merupakan *Esprit de Corps*. Ketiga, Kepuasan dari anggota -anggota kelompoknya.

Dalam perspektif Al-Qur'an, kepemimpinan (secara tekstual) digambarkan sebagai hubungan orang laki-laki yang mempunyai kelebihan (*faḥīlah*) atas orang perempuan. Hal ini dapat dilihat dalam QS. An-Nisâ' Ayat 34:

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِنَّ عَلَى بَعْضٍ وَمَا أُنْقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ  
فَالصَّالِحَاتُ قَانِتَاتٌ حَافِظَاتٌ لِمَا عَرَّبْنَ بِمَا خَظَّ اللَّهُ وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ  
فَعَرِّضُوهُنَّ وَاهْجُوهُنَّ فِي الضَّجَاعِ وَاضْرِبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا  
إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا

“Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum perempuan, oleh karena Allah SWT telah melebihkan sebagian mereka (kaum laki-laki) atas sebagian yang lain (kaum wanita), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian harta mereka. Sebab itu, maka wanita yang *shalehah* ialah yang taat kepada Allah lagi memelihara diri ketika suaminya tidak ada, oleh karena Allah telah memelihara (mereka). Wanita-wanita yang kamu khawatirkan nusyuznya, maka nasehatilah mereka dan pisahkanlah mereka dari tempat tidur mereka dan pukullah mereka. Sesungguhnya Allah Maha Tinggi lagi Maha Besar.”<sup>32</sup>

Dari uraian di atas dapat diambil suatu pengertian bahwa seseorang pemimpin dalam sistem manajemen kepemimpinan Islam menurut Ary Ginanjar membutuhkan kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual, dan kecerdasan spiritual yang berpusat secara transendental atau God Spot.<sup>33</sup> Seorang pemimpin harus mampu berhubungan baik

<sup>32</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'anul Karim dan Terjemahannya* (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 1999), 66.

<sup>33</sup>Ary Ginanjar, *Emosional Spiritual Quotient* (Jakarta: Arga, 2001), 102.

dengan orang lain, menunjukkan prestasi kerjanya, menghargai dan mengerti setiap individu serta mempunyai sikap *rahmān* (pengasih) dan *rahīm* (penyayang) terhadap pihak yang dipimpinnya. Sikap jujur atau dipercaya menjadi dasar efektif untuk membangun suatu pengaruh dan menjadi pemimpin yang diikuti oleh pengikutnya.

## 2. Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan secara umum adalah sebuah kualitas yang tersembunyi dan mendapatkan sebuah kepercayaan, kerjasama serta kejujuran akan menentukan kualitas atau lemahnya dalam mengembangkan organisasi yang dipimpinnya. Yang dimaksud kualitas dalam hal ini adalah pembawaan, penampilan diri, kelakuan diri pada setiap waktu, model komunikasi, bahasa, juga suatu sikap yang harus diperhatikan, suka menegur secara lisan jika diperlukan, kritik, makian atau pengumpatan setiap anggota kelompok harus dihindari, sikap suka menyindir tidak menghasilkan sesuatu yang baik, sedapat mungkin harus dapat menguasai diri, sehingga jika digambarkan akan muncul gambaran mengenai tipe kepemimpinan.

Menurut Sondang P. Siagian, kepemimpinan kharismatis adalah kepemimpinan berdasarkan kepercayaan.<sup>34</sup> Sedangkan Thomas Edow dalam karyanya “*The Theory of Charisma*” menganalisa secara kritis pendapat Max Weber yang mengatakan kekuasaan kharismatis terjadi jika hasrat seseorang akan kekuatan yang ghaib, luar biasa, dan

---

<sup>34</sup>Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Cet.II (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), 37.

melebihi kekuatan manusia pada umumnya yang diakui oleh orang-orang lain sebagai landasan yang sah bagi ikut sertanya mereka dalam kegiatan untuk mengatasi kesulitan yang parah atau untuk menjamin suksesnya suatu tujuan.<sup>35</sup>

### BAB III

#### KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN AL-HASANI AL-LATHIFI DAN AL-UTSMANI

##### A. Kepemimpinan Pondok Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso

###### 1. Kondisi Umum

###### a. Letak Geografis

Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso merupakan pondok pesantren yang berada di pusat kota Bondowoso, yakni hanya berjarak sekitar 300 meter di sebelah barat alun-alun kota Bondowoso. Pondok pesantren ini paling akrab disebut sebagai Pesantren Kauman. Secara kultur dan geografis, lingkungan masyarakat di sekitar pondok pesantren ini adalah masyarakat perkotaan yang memiliki kepadatan penduduk yang cukup banyak. Batas-batas geografisnya adalah sebagai berikut:

---

<sup>35</sup>Sunindhia, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 35.

Sebelah utara : merupakan pondok pesantren Nurut Tholabah dengan dibatasi sebuah sungai.

Sebelah timur : perumahan warga yang dibatasi gang kecil dan berdekatan dengan Masjid Jami' Agung At-Taqwa Bondowoso.

Sebelah selatan : klinik dr. Yahya Amar yang terletak di sebelah utara jalan raya KH. Zainul Arifin yang berkumpul dengan perumahan warga setempat, selatan jalan Raya merupakan Kelurahan Badean Kecamatan Kota/Bondowoso.

Sebelah bara : perkampungan warga.<sup>36</sup>

b. Profil Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso

1) Nama Pesantren : Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso.

2) Alamat Pesantren :

a) Jalan : JL. KH. Zainul Arifin 25 RT. 04 RW.  
01

b) Kelurahan : Kota Kulon

c) Kecamatan : Kota/Bondowoso

d) Kabupaten : Bondowoso

---

<sup>36</sup> Kantor Kelurahan Kota Kulon Bondowoso.

- e) Propinsi : Jawa Timur
- f) Kode Pos : 68213
- g) Telp : 0332-423036
- c. Status Pesantren : Swasta/milik sendiri
- d. Nama Madrasah : Tashwirul Afkar
  - 1) Madin Ula : Madrasah Diniyah Tingkat Ula (4 tahun)
  - 2) Madin Wustho : Madrasah Diniyah Tingkat Wustho (2 tahun)
- e. Keadaan dan Fasilitas Pesantren
  - 1) Tahun dibangun : Pada tahun 1842 Masehi
  - 2) Fasilitas : Musholla dan Asrama Santri
- f. Keadaan Ustadh dan Ustadhah
  - 1) Ustadh dan ustadhah di dalam pesantren : 13 Orang
  - 2) Ustadh dari luar pesantren : 12 orang
- g. Keadaan Santri Madrasah Diniyah Tingkat Ula
  - 1) Kelas I : 50                      3) Kelas III : 27
  - 2) Kelas II : 49                     4) Kelas IV : 18
- h. Keadaan Santri Madrasah Diniyah Tingkat Wustho
  - 1) Kelas I : 22
  - 2) Kelas II : 19
- i. Sarana dan Prasarana Pesantren.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Data Dokumentasi Kantor Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso.



TABEL 3.1  
Data Fisik/Sarana  
Pondok Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi  
Bondowoso<sup>38</sup>

No	Jenis Bangunan	Jumlah	Keterangan Kondisi
1	Pondok/Asrama Santri	23 Kamar	Baik
2	Gedung Sekolah	12 ruang	Baik
3	Koperasi	2 ruang	Putra dan Putri
4	Perpustakaan	2 ruang	Putra dan Putri
5	Kantor	2 ruang	Baik
6	Musholla	2 lokal	Baik
7	Aula	1 ruang	Baik
No	Jenis Bangunan	Jumlah	Keterangan Kondisi
8	Rumah Kiai	2 buah	Baik
9	Pendopo tamu	2 ruang	Putra dan putri
10	Kamar mandi	3 buah	Baik
11	Dapur	2 buah	baik
12	Podium	1 buah	baik

Ukuran kamar rata-rata 3 x 2,5 m<sup>2</sup>, dihuni oleh sekitar 12-15 orang, sehingga cukup padat, dan banyak santri yang tidur di luar kamar, seperti di mushalla, emperan kamar, dan emperan madrasah. Kondisi ini tentu kurang begitu memberikan fasilitas yang kondusif dan memadai bagi santri untuk belajar di dalam kamar mereka.

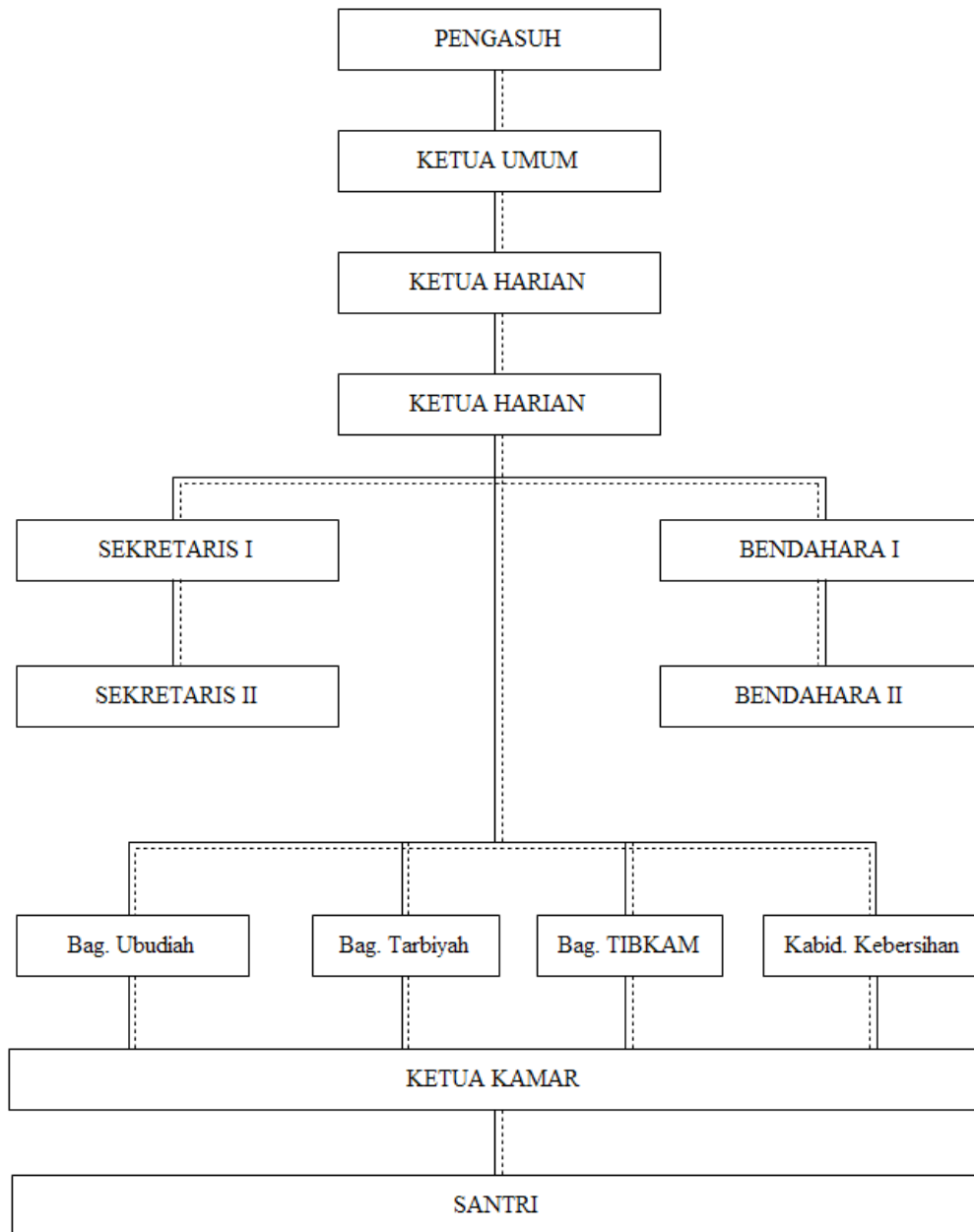
---

<sup>38</sup> Ibid.

j. Struktur Organisasi Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso  
Tahun Pelajaran 2012/2013

Gambar 3.1

Struktur Organisasi  
PP. Kauman Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso



Tabel 3.3  
 Data Perkembangan Santri Baru Pada Setiap Tahun  
 PP. Kauman Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso<sup>39</sup>

No	Tahun	Santri baru		Jumlah	Keterangan
		Putra	Putri		
1	1986-1987	39			Belum
2	1987-1988	24			Ada
3	1988-1989	39			pendataan
4	1989-1990	49			Tertulis
5	1990-1991	35			
6	1991-1992	60			
7	1992-1993	60			
8	1993-1994	60	18	78	
9	1994-1995	53	28	81	
10	1995-1996	49	130	179	
11	1996-1997	46	106	152	
12	1997-1998	62	64	126	
13	1998-1999	63	59	111	
14	1999-2000	66	73	139	
15	2000-2001	64	97	161	
16	2001-2002	57	44	101	
17	2002-2003	38	104	142	
18	2003-2004	25	166	191	
19	2004-2005	23	104	127	
20	2005-2006	35	161	196	
21	2006-2007	39	174	213	
22	2007-2008	29	150	179	
23	2008-2009	49	137	186	
24	2009-2010	66	126	192	
25	2010-2011	95	110	205	
26	2011-2012	87	88	175	
27	2012-2013	99	111	210	

<sup>39</sup> Sumber Data : Kantor PP. Kauman Al-Hasani Al-Lathifi

## 2. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi

Bondowoso

### a. Periode Perintisan Pesantren

Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi terletak di jantung Kota Bondowoso, tepatnya di Jalan KH. Zainul Arifin, Nomor 165, Kelurahan Kota Kulon, Kecamatan Kota Bondowoso, atau tepat berada di sebelah barat Alun-Alun Kota Bondowoso. Pesantren ini secara resmi pertama kali didirikan oleh KHR. Abdul Lathif pada tahun 1842 M atau 1363. KHR. Abdul Lathif merupakan putra dari KHM. Djakfar Shodiq atau Raden Djojo Kelono bin KH. Muhammad Arif bin KH. Isyarah bin KH. Abdurrahman bin Maulana Makhdum Ibrahim At- Tubani. Dia adalah putra ke empat dari lima orang bersaudara dari keturunan KHR. Djakfar Shodiq dan putri Kiai Hazbullah. Ulama yang disebut terakhir ini oleh masyarakat Bondowoso dikenal sebagai Bujuk Ejjih.<sup>40</sup>

KHR. Djakfar Shodiq berasal dari Desa Batu Ampar, salah satu daerah pedalaman di Kabupaten Pamekasan Madura. Pada masa mudanya, dia memang senang berkenala hingga sampailah di daerah Bondowoso, tepatnya di Desa Poncogati yang dulunya masih bernama Tamansari. Di Poncogati ini Djakfar Shodiq memiliki keturunan dari hasil pernikahan dengan putri Kiai Hazbullah sebanyak 5 orang, yaitu:

1. Muhammad Tamrin yang kelak bermukim di Congkrong Taman Grujungan;
2. Muhammad Ikrom yang menjadi penerus kepemimpinan pesantren di Poncogati;
3. Muhammad Musthofa yang bermukim di desa Locare Tegal Ampel;
4. Abdul Lathif yang kemudian bermukim di Kauman Kota Kulon Bondowoso; dan

---

<sup>40</sup> Wawancara dengan Mas Alwi Hasan salah satu keluarga pesantren tanggal 13 Oktober 2013

## 5. Abdus Shomad meninggal ketika masih kecil

Keempat putra Djakfar Shodiq dikirim ke beberapa daerah di Bondowoso untuk melanjutkan perjuangan li'la kalimatillah (meninggikan kalimat Allah) dan menyebarkan agama Islam, kecuali K. Muhammad Ikrom yang melanjutkan untuk mengasuh Pondok Pesantren Poncogati menggantikan KHR. Djakfar Shodiq yang sebelumnya mengasuh pesantren di Poncogati selama 50 tahun.<sup>41</sup>

Sedangkan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso adalah pondok pesantren pertama yang ada di kota dan pondok pesantren kedua yang tumbuh di kawasan Kota Bondowoso setelah Poncogati. Pada perkembangan berikutnya, Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi semakin berkembang karena kealiman KHR. Abdul Lathif yang terus dikenal oleh masyarakat sekitar. Bahkan dia dikenal sebagai '*allamah* (sangat alim) hingga ke Mekah Al-Mukarramah. Indikasinya adalah bahwa dia diberi kesempatan memberikan pengajian umum di lingkungan Mekah.<sup>42</sup>

## B. Kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani

### 1. Kondisi Umum Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani

Menurut kisah yang dituturkan para sesepuh Pondok Pesantren Al-Utsmani dan beberapa catatan tentang Alm. KH. Utsman, Desa Beddian yang terletak  $\pm$  10 kilometer dari Kota Bondowoso ini adalah suatu desa yang semula sangat rawan terjadi tindak kejahatan. Kondisi masyarakatnya pun sangat memprihatinkan. Mereka terbelenggu kebodohan dan kemaksitan. Digambarkan dalam kisah itu, kondisi

---

<sup>41</sup> Sumber data: Manaqib Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso.

<sup>42</sup> *Ibid.*

masyarakat Desa Beddian mirip dengan gambaran zaman jahiliah. Di tengah kondisi dan tempat yang demikian KH. Utsman mendirikan masjid dan pesantren dengan sangat sederhana.

Tahun berdirinya pesantren ini masih sulit untuk dilacak dan hingga saat ini peneliti masih belum menemukan sumber yang dapat menjelaskan mengenai kapan berdirinya Pesantren Al-Utsmani. Hanya saja, jika dikaitkan dengan priodeisasi kepemimpinannya, Pesantren Al-Utsmani berdiri sekitar tahun 1960-an. Pada priode pertama, pesantren ini sangat sederhana. Pada waktu itu, tidak ada istilah penjenjangan kelas. Santri hanya disatukan di satu majelis dan belajar bersama di sana tanpa melihat usia. Pada tahun 1986 sejak KH. Hamid dan Kiai Qusyairi ikut andil dalam mengelola pesantren, pesantren mulai Nampak perkembangannya. Pada tahun 1991 Pesantren Al-Utsmani dipimpin oleh KH. Hamid dengan dibantu oleh KH. Qusyairi, pesantren mulai mengalami perkembangan. Pembelajaran mulai di bentuk penjenjangan, dan mulai dilaksanakan program guru bantu.

Seiring berjalannya waktu, Pondok Pesantren Al-Utsmani mengalami perkembangan. Pada masa kepemimpinan KH. Qusyairi Utsman yang dibantu oleh KH. Ghazali Utsman, pesantren ini mulai mengembangkan pendidikan dengan mendirikan lembaga-lembaga yang mendukung suksesnya program pesantren. Sejak saat itu, sedikit demi sedikit kegiatan belajar mengajar di Pondok Pesantren Al-

Utsmani ini mulai dikembangkan dan ditingkatkan dengan dua sistem, yaitu sistem *tarbiyah ma'hadiyah* dan sistem *tarbiyah madrasahiyah*, baik formal, informal, maupun non-formal.

#### **BAB IV**

##### **IMPLIKASI KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN AL-HASANI AL-LATHIFI DAN AL-USTMANI**

###### 1. Implikasi Kepemimpinan Kaderisasi Kepemimpinan Pondok Pesantren

Praktik kepemimpinan otokratik sejatinya merupakan tipologi kepemimpinan yang sejak dulu melekat dan bahkan selalu ada dalam tiap-tiap pesantren manapun. Kebanyakan kiai Pulau Jawa beranggapan bahwa suatu pesantren dapat seperti kerajaan kecil, dengan kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) dalam kehidupan dan lingkungan pesantren. Hal ini berangkat dari latar belakang historis lahirnya lembaga pendidikan pesantren yang hampir keseluruhan merupakan hasil usaha pribadi atau individual (*individual enterprise*), karena dari pancaran pendirinyalah dinamika pesantren itu akan terlihat, sehingga tidak jarang kekuasaan otoriter masih cukup melekat di pondok pesantren, tidak terkecuali di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi.

Secara umum diketahui bahwa dalam pondok pesantren ada seorang pendiri atau keluarga dari pendiri pondok pesantren yang biasa kita kenal kiai. Dalam masyarakat Jawa dan Madura seorang

kiai umumnya lebih dihargai oleh masyarakat dari pada seorang pemimpin pemerintahan. Kata-kata kiai mempunyai pengertian yang sangat luas dan sangat dalam karena seorang harus mempunyai sifat dan ciri-ciri yang sangat istimewa, misalnya harus mempunyai kharisma yang tinggi, bersih dari segala sifat yang tercela, misalnya curang, mabuk, judi dan lain-lain.

Sebagai pemimpin yang memiliki kekuasaan mutlak, pengasuh Pondok Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi melakukan kaderisasi, baik kepada keluarga sendiri maupun kepada para santri. Pola pengkaderan kepemimpinan yang dilakukan kiai di Pondok Pesantren Kauman mencakup dua model. Pertama, pengkaderan yang dilakukan oleh pengasuh/kiai dalam menyiapkan penggantinya kelak di kemudian hari, yakni dengan melakukan pendidikan kepemimpinan secara intensif kepada putranya untuk melanjutkan estafet kepemimpinan sebagai pengasuh pesantren.

Kedua, pengkaderan ke dalam yang dilakukan kiai dalam membantu tugas-tugasnya, karena tugas kiai di dalam pesantren jauh lebih kompleks, bukan hanya mengajarkan ilmu agama yang kemudian diwakili oleh ustadh atau ustadhah, tetapi melaksanakan tugas yang lain sebagai penerima amanah dari wali santri. Pengkaderan internal ini bisa diamati dengan dibentuknya beberapa kepala bidang pondok pesantren, yaitu sebagai berikut: kepala bidang keamanan, yang bertugas untuk menjalankan tata tertib



pesantren yang berkaitan dengan penegakan dan stabilitas keamanan santri, seperti santri yang melanggar tata tertib pesantren, perkelahian antar santri, santri yang telat mengikuti kegiatan pondok pesantren; kepala bidang ubudiyah, memiliki tugas untuk menjalankan aktifitas kepesantrenan yang berkaitan dengan ibadah kepesantrenan, seperti tugas jadwal ibadah salat jamaah, kegiatan pengajian santri, pembacaan sholawat, puji-pujian, atau menunjukan petugas terkait dengan ibadah; kepala bidang kebersihan dan kesehatan, yang memiliki tugas menjaga kebersihan halaman pesantren, mengontrol santri yang bertugas untuk piket membersihkan halaman pesantren, sekaligus diberi tugas untuk mengontrol kesehatan serta merawat santri yang sakit, seperti mengobati santri yang sakit, atau mengantarkan kepuskesmas maupun rumah sakit; kepala bidang tarbiyah, yang memiliki tugas untuk menjalankan tugas yang berkaitan dengan pendidikan pesantren, seperti mengatur jadwal mengajar ustadh/ustadhah, menetapkan guru mata pelajaran, menentukan jadwal *tamri>n* masal, jadwal *imtih}an* (ulangan semester), mengevaluasi nilai, mengolah nilai santri hingga menetapkan santri yang layak naik kelas atau lulus.

Kegiatan pengkaderan telah dipelajari melalui berbagai metode yang berbeda-beda, tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pemilihan metodologi, serta penelitiannya. Sehingga, studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada suatu

aspek yang sempit, seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi ataupun perilaku yang satu dengan yang lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan yang satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan di bidang kepemimpinan.<sup>43</sup> Fred E. Fiedler dan Martin M. Chomers, dalam kata pengantar bukunya yang berjudul “*Leadership and Effective Management*” dikemukakan, bahwa persoalan utama kepemimpinan secara kasar dapat dibagi ke dalam tiga pertanyaan pokok, yaitu: (a) Bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin (*How one became a leader*); (b) Bagaimana para pemimpin itu berperilaku (*How leader behave*); (c) Apa yang membuat pemimpin itu berhasil (*What makes the leader effective*).

Beberapa studi kepemimpinan yang telah dilakukan oleh para pakar berdasarkan pendekatan perilaku dalam menetapkan perilaku kepemimpinan yang efektif, beberapa di antaranya dapat dikaji melalui teori-teori yang berhubungan dengan perilaku, sesuai dengan konteks di atas pengasuh membantu calon pemimpin melalui pengkaderan secara internal baik kepada putranya sendiri maupun kepada para santrinya dengan membentuk keorganisasian pondok pesantren dengan konsep pembagian kewenangan, sehingga terbetuklah bidang-bidang yang menjalankan kewenangan pengasuh Pondok Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi. Secara teoritik,

---

<sup>43</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta PT. Raja Grafindo Persada, 2002).

langkah kaderisasi pengasuh pondok pesantren ini sesuai dengan teori kepemimpinan lingkungan.

Dalam teori kepemimpinan lingkungan, munculnya para pemimpin itu merupakan hasil pembentukan dari waktu, tempat, situasi dan kondisi. Suatu tantangan yang hebat atau kejadian yang luar biasa dan penting akan menampilkan seseorang untuk menjadi pemimpin. R.M. Strogdill mengutip dari Person yang menyatakan adanya dua hipotesa: *1) Any particular situation plays a large part in determining leadership qualities and the leader for that situation; 2) The qualities in an individual with a particular may determine as leadership qualities are themselves the product of succession of prior leadership situation which have developed and molded him.*

Sejarah juga menunjukkan bahwa tidak selalu lingkungan itu dapat menampilkan pemimpin yang diperlukan. Kasus kaderisasi yang terjadi di pondok pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi adalah semata-mata untuk membentuk karakter pemimpin yang bertanggungjawab atas tugas-tugas yang telah diamanahkan pada dirinya. Waktu, situasi dan kondisilah yang akan membentuk kepemimpinan yang ada di pondok pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi.

Sangat jelas bahwa implikasi kepemimpinan otokratis ini membentuk pola kaderisasi pondok pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi baik pada keluarga maupun pada santri-santrinya dengan

mendelagasikan pada kewenangan tanggung jawab pada jabatan-jabatan struktural yang dibentuk oleh pengasuh pondok pesantren sendiri.

## 2. Implikasi Kepemimpinan pada Kurikulum Pesantren

Kurikulum yang sering kita kenal adalah seluruh usaha sekolah (lembaga pendidikan) untuk merangsang anak belajar, baik dalam lingkungan kelas, di halaman sekolah maupun di luar sekolah. Sedangkan istilah kurikulum masuk dalam dunia pondok pesantren sejak satu abad yang lalu. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa sebelumnya dalam dunia pondok pesantren tidak mengenal istilah kurikulum. Hal ini disebabkan sampai saat ini belum terdapat rumusan secara eksplisit tentang tujuan pendidikan pondok pesantren.

Istilah kurikulum tidak dikenal dalam kamus sebagian pondok pesantren, terutama dalam masa sebelum perang, walau materinya ada di dalam praktek pengajaran, bimbingan rohani, dan latihan kecakapan dalam kehidupan sehari-hari di pesantren, yang merupakan kesatuan dalam proses pendidikan di pesantren. Sebagaimana yang dijelaskan di atas tentang kurikulum yang secara eksplisit tidak disebutkan dalam pondok pesantren, akan tetapi kalau ditinjau lagi pengertian kurikulum modern, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa seperti halnya pengertian kurikulum dikaitkan dengan sekolah (lembaga pendidikan), begitu juga kurikulum bila

dikaitkan dengan aktivitas pondok pesantren yang mana hal tersebut meliputi seluruh aktivitas atau kegiatan pondok pesantren, baik pada waktu jam pelajaran maupun di luar jam pelajaran. Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa kurikulum pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan pesantren yang mengandung aktivitas ekstra kurikuler apabila hal tersebut dipandang sebagai kegiatan di luar jam pelajaran.

Pendidikan di Pesantren Kauman tetap berpegang pada system salaf yang murni menampilkan ilmu-ilmu agama tanpa memasukan unsur pelajaran umum. Yakni, dengan tetap menyelenggarakan pendidikan madrasah yang kurikulumnya dirancang sendiri tanpa mengikuti atau mengadopsi kurikulum dari pemerintah. Demikian pula dengan metode pengajaran yang dilakukan di Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi dalam prakteknya tidak lagi hanya menggunakan metode bandongan dan sorogan.

Pondok Pesantren Kauman tetap melestarikan pola lama dalam pembelajaran, namun di sisi lain juga telah banyak mengadopsi pola dan metode baru yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas santri, seperti metode musyawarah atau bahtsul masail, hafalan, demonstrasi/praktek ibadah, dan *riyadah*/latihan.

Di samping itu, dalam evaluasi pendidikan santri, ada beberapa metode yang digunakan yaitu: *mushafahah*, *tamrin massal*, *imtihan* (ujian) semesteran, hafalan, setoran baca kitab kuning, *muhadlarah*, dan tes pengajian Al Qur'an.

### 3. Implikasi Kepemimpinan pada Pembelajaran Pesantren

Tipe kepemimpinan otokratik Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi memberikan implikasi pada pembelajaran yang ada di Pondok Pesantren Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi. Materi pembelajaran yang diberikan masih sepenuhnya pembelajaran agama yang terdapat dalam kitab kuning, atau kitab terjemahannya dengan tulisan yang masih menggunakan tulisan bahasa Madura (arab pegon). Kegiatan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi terdiri dari dua jalur pembelajaran, yakni pembelajaran *ma'hadiyah* (kepesantrenan) dan pembelajaran jalur madrasah. Sebagai pesantren salaf murni, ide desain pembelajaran ini berdasarkan ijithad pengasuh secara pribadi, baik pengalaman-pengalaman semasa pengasuh masih menuntut ilmu maupun inovasi-inovasi yang lain dari pengasuh.

#### A. Implikasi Kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani

#### 2) Implikasi Kepemimpinan pada Kaderisasi Kepemimpinan Pondok Pesantren

Staf-staf yang dibentuk di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani memiliki empat bagian sebagai pembantu kiai dalam

melaksanakan kinerja kepesantrenan. Pertama, staf atau bagian kependidikan (*tarbiyat al-ta'lim*). Staf ini dibentuk untuk melaksanakan kinerja yang berhubungan dengan pelaksanaan pendidikan, baik pendidikan non-formal atau diniyah (*'Ula, Wus'la, dan 'Ulya*.) dan pendidikan formal, seperti Tsanawiyah untuk santri putra dan Madrasah Aliyah serta Tsanawiyah untuk santri putrinya.

Kedua, bagian keuangan atau Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP). Bidang ini mempunyai wilayah kerja yang berhubungan dengan pendanaan biaya operasional pondok pesantren, sehingga secara konkret bidang ini memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan materi. Peran dan fungsi bidang keuangan ini menjadi bagian dalam mengelola keuangan pondok pesantren yang di dalamnya terdiri dari bagian atau bidang pertanian, peternakan, dan perikanan.

Ketiga, bagian keamanan dan ketertiban (Kamtib). Bidang kamtib ini merupakan bidang yang dibentuk untuk menangani sebuah kinerja yang berhubungan dengan keamanan-keamanan pondok pesantren. Contohnya adalah mengawasi santri dan menjaga keamanan pondok pesantren. Keempat, bidang guru tugas. Bidang ini dibentuk untuk melaksanakan program-program guru tugas yang menjadi persyaratan wajib bagi santri untuk mendapatkan ijazah pondok pesantren.

Keorganisasian di Pondok Pesantren Al-Utsmani memiliki pola yang berantai atau mengakar. Keorganisasian tersebut dimulai

dari organisasi yang dibentuk permasing-masing kamar, per blok, dan daerah. Berdasarkan kondisi dan situasi wilayah di Pondok Pesantren Al-Utsmani memiliki kamar, blok, dan gang. Kondisi tersebut membuat kiai membentuk pola keorganisasian dalam memudahkan aktifitas kepemimpinannya, sehingga membentuk organisasi per kamar, blok, dan per daerah, guna memudahkan pola pengkondisian santri di Pondok Pesantren Al-Utsmani.

Selain keorganisasian yang telah dijelaskan di atas, di Pondok Pesantren Al-Utsmani tersebut juga dibentuk pula organisasi kepengurusan pondok pesantren yang menaungi keorganisasian per wilayah, blok, dan kamar. Selain itu, ada pula keorganisasian yang dibentuk oleh kiai untuk bergerak di lembaga-lembaga pendidikan atau sekolah, seperti organisasi sekolah.

Terbentuknya kaderisasi kepemimpinan tingkat bawah berimplikasi pula pada adanya kebijakan-kebijakan yang ada di Pondok Pesantren Al-Utsmani. Kebijakan-kebijakan yang baru sejak pondok pesantren dipimpin oleh Kiai Ghazali adalah sebagai berikut: pertama, dia mengembangkan usaha ekonomi pondok yang berupa produksi Air Minum Baddiyan. Produk usaha ini adalah air minum kemasan. Kiai Ghazali mempunyai ide tentang usaha ekonomi pondok pesantren. Untuk itu, Kiai Ghazali mengkonsolidasikan kepada para pengurus pondok pesantren. *Kedua*, Kiai Ghazali mulai mengembangkan lembaga pendidikan formal, yaitu MTs dan MA.



Sedangkan kebijakan-kebijakan lama yang tetap dipertahankan adalah bahwa di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani tetap mempertahankan ritual *istighatsah* setiap malam Jumat. Istighatsah tersebut dilaksanakan sejak terjadinya bencana tsunami di Banda Aceh pada akhir tahun 2004. Istighatsah ini diikuti sekitar kurang lebih 3.000 orang jamaah. Sedangkan kebijakan selain itu, adalah perayaan maulid Nabi Muhammad SAW, yang dalam hal ini memimpin maulid nabi adalah Kiai Qushairi Utsman yang diikuti sekitar kurang lebih 5.000 orang jamaah.

### 3) Implikasi Kepemimpinan pada Kurikulum Pesantren

Implikasi kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Utsmani telah menyentuh pada pengembangan sumber daya santri berupa pengembangan kurikulum dan kelembagaan. Sumber daya yang ada di pesantren ini telah membentuk dua lokus: pertama, pada pengembangan tradisi akademik, di mana kitab kuning menjadi kajian utama santri. Pada pengembangan sumber daya santri ini telah tersistem dengan baik, misalnya dibangunnya madrasah ibtida'iyah dan tsanawiyah kitab kuning. Untuk siswa kelas satu dan dua, semuanya belajar menulis. Kelas tiga 25% belajar kitab kuning, kelas empat 75 % belajar kitab kuning, kelas lima 85% kitab kuning, dan kelas enam 100% kitab kuning, dan Tsanawiyah 100% kitab kuning. Bidang-bidang keilmuan yang diajarkan adalah fiqh, tasawuf, tata bahasa arab (nawh dan sharaf), hadits, dan tafsir Al-Qur'an.

Selain kitab kuning yang menjadi prioritas untuk menambah *skill* santri, para santri diberikan pembelajaran mengenai teknologi modern, seperti komputer. Pengembangan kedua difokuskan pada pengembangan lembaga. Pada pengembangan kelembagaan, di PP. Salaf Al-Utsmani telah terbentuk beberapa lembaga pendidikan, yaitu lembaga-lembaga madrasah yang terdiri dari Paud dan Raudlatul Athfal, Madrasah Tsanawiyah, Isti'dadul Ula/Siffir, Madin Ula, Wustho dan Ulya, dan Lembaga Kursus Komputer selanjutnya pada Lembaga-lembaga *ma'hadiah* terdiri dari Ta'limul Qutub dengan Klasikasi Kelas (Penjenjangan) dan Ta'limul Qur'an dengan Klasikasi Kelas (Penjenjangan).

Tipe kepemimpinan demokratis di atas berimplikasi pada kelembagaan PP. Al-Utsmani terbentuk lembaga madrasah, lembaga-lembaga madrasah tersebut adalah Paud dan Raudlatul Athfal, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah Isti'dadul Ula/Siffir, Madrasah Diniyah Ula, Wustho dan Ulya, serta Lembaga Kursus Komputer. Sedangkan lembaga-lembaga *ma'hadiah* terdiri dari *Ta'lim al-Qutub* dengan sistem kelas (penjenjangan) dan *Ta'lim al-Qur'an* dengan sistem penjenjangan. Tentunya tipe kepemimpinan demokratis yang dijalankan oleh pengasuh pesantren ini membuka diri terhadap kebutuhan masyarakat, sehingga model pendidikan lama tetap dipertahankan, tanpa melakukan pengembangan dengan membangun lembaga pendidikan modern, seperti MTs dan MA.

#### 4) Implikasi Kepemimpinan pada Pembelajaran Pesantren

Tipe Kepemimpinan demokratis-kharismatis ini juga berimplikasi pada pembelajaran di Pesantren Al-Utsmani. Sesuai dengan situasi pendidikan modern, sejak didirikan lembaga pendidikan madrasah formal di pesantren ini, metode dan arah pembelajarannya juga terkena dampak proses perubahan ini. Perubahan struktur lembaga dan paradigma ini kemudian juga berdampak pada pembelajaran yang dilakukan di pesantren. Kalau sebelumnya metode yang digunakan hanyalah metode bandongan dan sorogan, maka sejak didirikan lembaga formal, metode pembelajaran di lembaga pendidikan pesantren ini juga semakin bervariasi: metode ceramah, eksperimen, hafalan, diskusi (*halaqah*), dan tanpa meninggalkan metode lama dalam hal pembelajaran kitab kuning.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

#### **1. Tipe Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani**

Tipe kepemimpinan di Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi menggunakan tipe kepemimpinan otokratik. Namun demikian, otokratik yang dipraktikkan di sini adalah otokratik yang bijak, karena berlandaskan nilai-nilai religiusitas. Sedangkan gaya kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi menggunakan gaya delegatif.

Kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Utsmani adalah tipe kepemimpinan demokratis. Sedangkan gaya kepemimpinannya adalah gaya instruktif-koordinatif. Tipe dari dua institusi ini telah berimplikasi pada aspek kaderisasi dan kelembagaan.

#### **2. Implikasi Tipe Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani**

##### **a. Kaderisasi**

Kaderisasi kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi, pertama, pengkaderan pendidikan kepemimpinan secara intensif kepada putranya, kedua, pengkaderan ke dalam yang dilakukan kiai kepada para santri dalam membantu tugas-tugas kiai yang berupa pendelagasian kewenangan tanggung jawab pada jabatan-jabatan struktural di pondok pesantren.

Sedangkan kaderisasi di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani terbentuk melalui pembagian staf-staf kepesantrenan sekaligus sebagai pembantu kiai dalam melaksanakan tugas-tugas kepesantrenan.

**b. Kurikulum**

Kurikulum pendidikan di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi adalah kurikulum salaf murni yang dirancang sendiri oleh kiai, tanpa mengikuti atau mengadopsi kurikulum dari pemerintah. Sedangkan kurikulum pendidikan di Pondok Pesantren salafiyah Al-Utsmani menggunakan model kurikulum kombinitif, yaitu kurikulum salaf dan kholaf.

**c. Pembelajaran**

Pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi terdiri dari pembelajaran *Ma'hadiyah* (kepesantrenan) dan pembelajaran jalur *Madrasiyah* (Sekolah). Sedangkan pembelajaran yang ada di Pondok Pesantren salafiyah Al-Utsmani menggunakan model pembelajaran Madrasah (sekolah) Formal.

**d. Sistem Nilai**

Sistem nilai di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi pertama, rangkaian keseluruhan kerja adalah merupakan ibadah, kedua, penekanan akhlak atau etika kepada santri, ketiga, keikhlasan dan ketulusan serta bekerja untuk kepentingan bersama.

Sedangkan sistem nilai yang ada di Pondok Pesantren salafiyah Al-Utsmani adalah nilai kesederhanaan, kemadirian, kebersamaan, dan keikhlasan.

**e. Jaringan**

Jaringan yang terbentuk di Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi yaitu jaringan internal dan eksternal. Jaringan internal adalah jaringan kekeluargaan kiai, jaringan alumni dan wali santri. Sedangkan jaringan eksternal mencakup koneksi pondok pesantren dengan instansi pemerintah.

Jaringan yang ada di Pondok Pesantren Al-Utsmani yaitu jaringan genealogi keilmuan dan jaringan kelembagaan dengan Kemenag, dan Kemendikbud.

**f. lembaga Dakwah Pesantren**

lembaga dakwah di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi yaitu mengadakan pelatihan orasi kepada para santri, serta terbentuknya Media Dakwah MEDIKA (Media Kauman).

Sedangkann di Pondok Pesantren Al-Utsmani lembaga dakwah belum terbentuk sehingga kiai secara intensif melakukan dakwah kepada masyarakat melalui pengajian-pengajian kitab kuning.

**B. Implikasi Penelitian**

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis, yaitu pertama, melanjutkan teori yang dibangun oleh Gary Yukl,

*Leadership In Organization* tentang empat belas perilaku kepemimpinan yang dikenal dengan taksonomi manajerial. Kedua, melanjutkan teori perilaku kepemimpinan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan sebagaimana diuraikan Malayu Hasibuan dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Ketiga, menguatkan teori dalam buku karya Kartini Kartono yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan* yang di dalamnya menguraikan konsep kepemimpinan tipe otokrasi bijak sebagaimana yang dilakukan di PP. Al-Hasani Al-Lathifi.

### **C. Keterbatasan Studi**

Salah satu keterbatasan dalam penelitian ini adalah minimnya literatur yang berkaitan dengan kepemimpinan, terutama yang berbahasa asing. Hal ini sangat peneliti sadari karena pada umumnya para pemikir Indonesia sendiri banyak merujuk pada pemikir asing. Selain itu, literatur tentang kepemimpinan kiai masih jarang ditemukan. Hanya saja, literatur tersebut ditulis dengan serius pada sebelum tahun 2000-an, yaitu oleh Zamakhsyari Dhofier pada Tahun 1977 dan Mastuhu tahun 1989. Sedangkan pada saat ini pesantren telah memasuki abad 21, di mana kepemimpinan di pondok pesantren banyak yang sudah berubah akibat proses globalisasi yang menyebabkan posisi kepemimpinan pesantren juga bergeser.

Selain itu, pada *transferability* keteralihan data penelitian ini tidak bisa diberlakukan pada pondok pesantren salaf secara keseluruhan,

karena setiap pondok pesantren memiliki karakteristik masing-masing, sehingga data ini bisa berlaku pada pondok pesantren yang memiliki karakteristik yang sama.

#### **D. Rekomendasi**

Penelitian dalam disertasi ini masih bersifat umum tentang kepemimpinan pesantren salaf. Oleh karena itu, perlu direkomendasikan adanya upaya penelitian lanjutan yang lebih utuh dalam penelitian yang membahas tentang kepemimpinan salaf, baik pada aspek manajerialnya maupun aspek yang lain. Dengan penelitian yang menggambarkan aspek-aspek anatomi kepemimpinan di pondok pesantren salaf demikian, akan sangat membantu memberikan informasi kepada khalayak mengenai kepemimpinan pesantren secara lebih terinci dan aplikatif-operasional.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Mukti. *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*. Jakarta: Rajawali Press, 1987.
- Al-Qur'anul Karim, Terjemahan Departemen Agama Republik Indonesia.
- Amitai, Etzioni. *Modern Organizational*. New Jersey: Prentice-Hall inc, 1964.
- Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kiai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasada Press, 1992.
- Arikunto, Suharsimi. *Organisasi Dan Administrasi*. Jakarta : Rajawali Pers, 1990.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Dan Praktis* Rosdakarya: Bandung, 2006.
- Azra, Azyurmadi. *Pendidikan Islam : Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana, 1999.
- Bafadhal, Ibrahim. *Manajemen Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Benge, Eugene J. *Pokok-pokok Manajemen Modern*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994.
- Berry, David. *Pokok Pokok Pikiran dalam Sosiologi*. Jakarta: CV Rajawali, 1982.
- Brillick, Brian & Peterson, James A. *Competitive Leadership: Twelve Principles For Success*. Chicago: Triumph Book, 2001.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Darban. "Kiai dan Politik pada Zaman Kerajaan Islam", *Majalah Pesantren*, No. 2/Vol. V. 1988.
- Depag RI Dirjen Kelembagaan Agama Islam. *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya*. Jakarta: Depag RI, 2003.

- Dermawan. *Pengambilan Keputusan Landasan Filosofis, Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2004.
- Dhofir, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, Jakarta: LP3ES, 1985.
- Dirdjosanjoto, Pradjarta. *Memelihara Umat; Kiai Pesantren, Kiai Langgar di Jawa*. Yogyakarta: LkiS, 1999.
- Efendi, Bisri. *Annuqayah, Gerak Transformasi Sosial di Madura*. Jakarta: P3M, 1990.
- Ekosusilo, Madyo. *Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus di SMA Negeri I, SMA Regina Pacis, dan SMA Al-Islam I Surakarta*. Sukoharjo: Univet Bantara Press, 2003.
- Fattah, Almalik Abdul. *Mu'jam Al Lughah Al-Arabiyyah*. Beirut: Darul Masyriq, tt.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Geertz, Clifford. "The Javanese Kiai, The Changing Role of Cultural Broker", dalam *Comparative Studies in Society and History*, Vol 2.
- Gibson, Invancevich Donnelly. *Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 1985.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Ginanjar, Ary. *Emosional Spiritual Quotient*. Jakarta: Arga, 2001.
- Hadi, Sutirno. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset, 1995.
- Hamalik, Oemar. *Manajemen Pengembangan Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Handayaniingrat. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Masagung, 1998.
- Hani, Handoko. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: PT. BPFE, 2001.
- Hasan, Said Hamid. *Model Pengelolaan, Pemantauan dan Penilaian Kurikulum*. 1994.

- Hasbullah. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999.
- Hasjim, Moh. *Pondok Pesantren Berjuang dalam Kancah Kemerdekaan dan Pembangunan Pedesaan*. Surabaya: Sinar Wijaya, 1992.
- Hasyim, Farid. “Visi Pondok Pesantren Dalam Pengembangan SDM: Studi Kasus di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam”. Tesis Program Pasca Sarjana UMM Malang, 1998.
- Hersey P. & Blanchard K. *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. New Jersey: Engle-Wood Cliffs, 1989.
- Horikoshi, Horoko. *Kiai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M, 1987.
- Hughes, Ginnet and Curphy. *Leadership; Enhancing The Lesson of Experience 4thEd*. Mc Graw: Hill Irwin, 2002.
- Ismail (Ed). *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, 2002.
- Ismail, Ibnu Qoyim. *Kiai Penghulu Jawa, Peranannya di Masa Kolonial*. Jakarta: Gema Insani Press, 1997.
- Jogiyanto. *Sistem Teknologi Informasi*. Yogyakarta: Andi, 2003.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998.
- Komarudin. *Manajemen Berdasarkan Sasaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 1990.
- Lexy, Moleong J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya, 2000.
- Lincoln, Guba.. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Publication inc, 1995.
- Malayu, Hasibuan SP. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung, 2000.
- Malayu, Hasibuan SP. *Manajemen Dasar-dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi aksara, 2001.
- Mangunhardjana, A.M.SJ. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2004.

- Manullang. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Mar'at. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Gia Indonesia, 1985.
- Marno. *Islam : By Management and Leardership*. Jakarta : Lintas Pustaka, 2007.
- Mas'ud, Abdurrahman. *Intelektual Pesantren: Perhelatan Agama dan Tradisi*. Yogyakarta: LKiS, 2004.
- Mastuhu. *Dinamika Lembaga Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.
- Miles M.B., & A.M. Huberman. *Analisa Data Kualitatif*, Penerjemah: Rohidi, R. T. Jakarta: UI-Press, 1992.
- Mohyi, Achmad. *Teori Dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press, 1999.
- Muhaimin. *Nuansa Baru Pendidikan Islam Mengurai Benang Kusut Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo, 2006.
- Muhaimin. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Surabaya: Pelajar Pustaka, 2004.
- Mulyadi. *Perumusan Misi, Visi, Core Beliefes, dan Core Values Organisasi Manajemen Usaha Indonesia*. No.01/th XXVII, 1998.
- Mulyono. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.
- Nasihin, Hasan. *Karakter & Fungsi Pesantren Dalam Dinamika Pesantren*. Jakarta : P3M, 1988.
- Nasution, Harun, dkk. *Tradisi Baru Penelitian Agama Islam Tinjauan Antar Disiplin Ilmu*. Bandung: Penerbit Nuansa, 1998.
- Noor, Iik Arifin Mansur. *Islam in Indonesian World; Ulama of Madura*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1990.
- Patoni, Achmad. *Peran Kiai Pesantren dalam Partai Politik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Qomar, Mujamil. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga. 2005.

- Quiqley, Joseph V. *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it*. New York : Mc Graw-Hill, 1993.
- Raharjo, Dawam. *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES, 1985.
- Raharjo, Dawam. *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah*. Jakarta: P3M, 1998.
- Ridlwani Nasir. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok pesantren di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.
- Rijotmodjo, Soeharto. *Ikhtiar Kepemimpinan Dalam Administrasi Negara di Indonesia*. Jakarta: tp, 1984.
- Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- Robert Bogdan, and Steven J. Taylor. *Introduktion to Qualitative Research Methods*, Terjemahan Arief Furhan. Surabaya: Usaha Nasional, 1992.
- Rudi Hasan. "Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Partisipasi Kerja Guru". Tesis Program Pascasarjana UM Malang, 2007.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. New Jersey: Printice-Hal.Inc, 1993.
- Sasono, Adi, Dkk. *Solusi Islam Ekonomi, Pendidikan, Dakwah*. Jakarta: Gema Insani, 1988.
- Sastrohadiwiryono. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia; Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Siagian, Sondang P. *Peranan Staf Dalam Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung, 1984.
- Soehardjono. *Kepemimpinan: Suatu tinjauan singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*. Malang: APDN Malang Jawa Timur, 1981.
- Sondang, Siagian P. *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung, 1980.

- Stephen P Robbins. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 2. Jakarta: PT Prenhallindo, 1996.
- Stephen, Robbin P. *Organizational Behaviour, Edisi Terjemahan*. New Jersey: Pearson Education International, 2001..
- Sudjana, Nana. “Tujuan, Isi, dan Struktur Kurikulum sekolah Menengah dan Keterangan dengan studi di Perguruan Tinggi”. Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia II Kurikulum Untuk Abad Ke-21, Jakarta : PT. Grasindo Widiasarana, 1994.
- Sudjoko, et al. *Profil Pesantren. Laporan Hasil Penelitian Pesanteren Al-Falah dan Delapan Pesantren Lain di Bogor*. Jakarta: LP3ES, 1974.
- Sugeng P. *Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan SDM*. Malang: Penelitian PPS UIN Malang, tidak dipublikasikan, 2005.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif: Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2005.
- Sujak, Abi. *Kepemimpinan Manajer Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 1990.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Pegembangan Kurikulum Teori dan Praktik*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2005.
- Sulthon & Khusnurridlho. *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Persepektif Global*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo, 2006.
- Sumantri. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjadjaran, 2001.
- Sunindhia. *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: Bina Aksara, 1988.
- Supranto. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Suprayogo, Imam. *Reformulasi Visi dan Misi Pendidikan Islam*. Malang: STAIN Press, 1990.
- Suryabrata, Sumardi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo, 1998.
- Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004.

- Sutarto. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1995.
- Suwatno dkk. *Manajemen Modern: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Zafira, 2002.
- Tabroni. *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-prinsip Spiritual Etis*. Malang: UMM Press, 2005.
- Terry, George R. *Asas -asas Manajemen*. Bandung: Alumni, 1986.
- Thoah, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali, 1995.
- Tholkhak, Imam. & Fadjar, Ahmad. *Membuka Jendela Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, tt.
- Tim Penyusun Grasindo. *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesi II Kurikulum Untuk Abad Ke-21*. Jakarta: PT. Grasindo Widiasarana, 1994.
- Tjiptono, F & Diana, A. *Total Quality Management*. Jogjakarta: Andi, 2001.
- Tunggal, Aw. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta, 1993.
- Turmudzi, Endang. *Perselingkuhan Kiai dan kekuasaan*. Yogyakarta: LkiS, 2003.
- Ukas M. *Manajemen Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Agnini, 2004.
- Wahab, Abdul. *Menulis Karya Ilmiah*. Surabaya: Airlangga University Press, 1999.
- Wahab, Solihin Abdul. *Analisis Kebijaksanaan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1997.
- Wahid, Abdurrahman. "Beberapa Pemikiran tentang Kepemimpinan dalam Pengembangan Pesantren". Naskah ceramah disampaikan pada latihan Tenaga Pembimbing Pondok Pesantren yang diselenggarakan Departemen Agama RI. di Cibubur. Jakarta. 2-12 Oktober 1978.
- Wahid, Abdurrahman. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta: LkiS, 2001.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, tth.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.

Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*”, diterjemahkan oleh M. Djauzi Mudzakir, Studi Kasus: *Desain dan Metode*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.

Yuniarsih. *Manajemen Organisasi*. Bandung: IKIP Bandung Press, 1998.

Yusmadi. *Modernisasi Pesantren, Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*. Jakarta : Ciputat Press, 1998.

Ziemek, Manfred. *Pesantren Dalam Pembaharuan Sosial*. Jakarta: P3M, 1986.