



**KYAI SEBAGAI INOVATOR PENDIDIKAN  
(Studi Kasus Tentang Pengembangan Pesantren di  
Kaliwungu, Kendal)**

**TESIS**

diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Pendidikan

**Oleh :**

**Fanny Zakkiyah**

**NIM 0107516004**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH**

**PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**TAHUN 2018**

## PENGESAHAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul "Kyai Sebagai Inovator Pendidikan (Studi Kasus Tentang Pengembangan Pesantren di Kaliwungu, Kendal)" karya,

Nama : Fanny Zakkiyah

NIM : 0107516004

Program Studi : Pendidikan Luar Sekolah

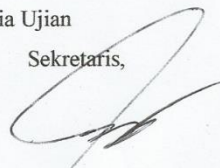
telah dipertahankan dalam Sidang Panitia Ujian Tesis Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang pada hari Rabu, tanggal 15 Agustus 2018.

Semarang, 6 September 2018

Panitia Ujian

Ketua,

Sekretaris,

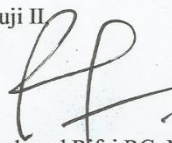
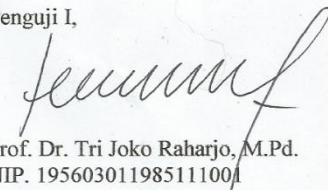


Prof. Dr. Totok Sumaryanto Florentius,  
M.Pd.  
NIP. 196410271991021001

Prof. Dr. Joko Sutarto, M.Pd.  
NIP. 195609081983031003

Penguji I,

Penguji II



Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd.  
NIP. 195603011985111001

Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd.  
NIP. 195908211984031001

Penguji III,



Prof. Dr. Rasdi Ekosiswoyo, M.Sc.  
NIP. -

## PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya

nama : Fanny Zakkiyah

nim : 0107516004

program studi : Pendidikan Luar Sekolah

menyatakan bahwa yang tertulis dalam tesis yang berjudul “KYAI SEBAGAI INOVATOR PENDIDIKAN (STUDI KASUS TENTANG PENGEMBANGAN PESANTREN DI KALIWUNGU, KENDAL)” ini benar-benar karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya orang lain atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Atas pernyataan ini saya **secara pribadi** siap menanggung resiko/sanksi hukum yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini.

Semarang, 6 September 2018

Yang membuat pernyataan,

Fanny Zakkiyah

## **Moto dan Persembahan**

Moto :

Keterbukaan pendidikan mengantarkan manusia kepada kebermanfaatan lebih bagi sesama.

Kyai adalah guru, guru adalah penyokong kehidupan dunia dan akhirat.

Persembahan:

1. Almamater program studi Pendidikan Luar Sekolah, Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang.
2. Pondok Pesantren Manbaul Hikmah, Kaliwungu

## ABSTRAK

Zakkiyah, Fanny. 2018. *Kyai Sebagai Inovator Pendidikan (Studi Kasus Tentang Pengembangan Pesantren di Kaliwungu, Kendal)*. Magister. Program Studi Pendidikan Luar Sekolah Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I Prof. Dr. Rasdi Ekosiswoyo, Pembimbing II Dr. Achmad Rifai RC., M.Pd. 153 halaman

Kata kunci : Proses keputusan inovasi, Kyai sebagai inovator, pengembangan pesantren

Penelitian ini dibuat untuk menjawab pertanyaan tentang: (1) Bagaimana peran Kyai dalam proses keputusan inovasi pesantren?, (2) Bagaimana dampak adopsi inovasi terhadap kegiatan pembelajaran di pesantren?.

Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang perkembangan pesantren Manbaul Hikmah, kepemimpinan Kyai, Kyai sebagai penggerak perubahan, serta proses keputusan inovasi di Pondok Pesantren Manbaul Hikmah dengan pendekatan kualitatif. Metode yang digunakan untuk memperoleh data adalah wawancara dan observasi partisipatif.

Hasil temuan penelitian ini adalah peran Kyai utama atau pendiri pondok adalah memberikan keputusan terhadap inovasi yang akan diterapkan oleh Gus Basyar Rohman yang berperan sebagai pembawa perubahan, agen pembaharu, sekaligus sebagai pelaksana inovasi sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan yang telah beliau miliki dari pengalaman mengelola pesantren sebelumnya, juga dengan dibantu dan didukung oleh semua pihak internal pesantren termasuk santri.

Dampak pengembangan pendidikan pesantren yang diterapkan oleh Gus Basyar menjadikan Pesantren Manbaul Hikmah pesantren kombinasi dengan tanpa menghilangkan ciri utama ke-salafannya. Saat pagi hari santri belajar di sekolah formal, dan saat kembali ke pondok santri melaksanakan kegiatan rutin pondok seperti biasa, dan malam hari bersekolah di madrasah diniyah.

## ABSTRACT

Zakkiyah, Fanny. 2018. *Kyai As Education Innovator (Case Study of Pesantren Development in Kaliwungu, Kendal)*. Masters. Study Program of Pendidikan Luar Sekolah Universitas Negeri Semarang. Supervisor I Prof. Dr. Rasdi Ekosiswoyo, Supervisor II Dr. Achmad Rifai RC., M.Pd. 153 pages

Keywords : Process of innovation decision, Kyai as innovator, development of pesantren

This study was arranged to answer questions about: (1) What is the role of Kyai in the process of pesantren innovation decisions?, (2) What is the impact of innovation adoption on learning activities at pesantren?

This study aims to get an in-depth picture of the Manbaul Hikmah pesantren development, the leadership of the Kyai, Kyai as a driver of change, as well as the innovation decision process at the Manbaul Hikmah Pondok pesantren with a qualitative approach. The method that used to obtain data was interview and participatory observation.

The innovation decision process model consists of five stages. These stages include: Introduction, persuasion, decision, implementation and confirmation. The main kyai role or the founder of the Pondok Pesantren is giving permission on the innovation that will be applied by Gus Basyar Rohman who acts as a change carrier, an agent of reform, as well as implementing the innovations in accordance with the qualifications and abilities that he has had from the previous experiences, also assisted and supported by all internal pesantren members including santri.

The impact of the development of pesantren education implemented by Gus Basyar makes the Pesantren Manbaul Hikmah as the pesantren combination without eliminating the main characteristics of the salaf. In the morning the students study in formal school, and when they return to the pondok pesantren they do the routine activities of pesantren, and at night they study at the madrasah diniyah.

## PRAKATA

Assalamualaikum Warahmatullah Wabarakatuh.

Puji syukur penulis sampaikan kepada Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya penulis bisa menyelesaikan Tesis dengan judul “Kyai Sebagai Inovator Pendidikan (Studi Kasus tentang Pengembangan Pesantren di Kaliwungu, Kendal)”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang.

Tesis ini dapat diselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah membantu penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan pertama kali kepada para pembimbing, yakni Prof. Dr. Rasdi Ekosiswoyo, M.Sc. selaku Pembimbing I, dan Dr. Achmad Rifai RC. M.Pd selaku Pembimbing II atas arahan dan bimbingannya dalam proses panjang perencanaan, pelaksanaan penelitian sampai dengan penulisan penelitian tesis ini selesai dilaksanakan.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan juga kepada semua pihak yang telah membantu selama proses penyelesaian studi, di antaranya:

1. Rektor Universitas Negeri Semarang, Prof. Dr. Fathur Rohman, M.Hum. yang telah memberikan kesempatan penulis menjadi mahasiswa Pascasarjana Unnes.
2. Direktur Program Pascasarjana Unnes, Prof. Dr. Achmad Slamet, M.Pd. yang telah memberikan kesempatan serta arahan selama pendidikan, penelitian, dan penulisan tesis ini.
3. Ketua Program Studi Pendidikan Luar Sekolah Pascasarjana Unnes, Prof. Dr. Joko Sutarto, M.Pd. yang telah memberikan kesempatan dan arahan dalam penulisan tesis ini.
4. Bapak/Ibu Dosen serta segenap Direksi dan Staf Pascasarjana Unnes, yang telah banyak memberikan bimbingan dan ilmu kepada peneliti selama menempuh pendidikan.
5. Abah Dr. KH. Suyuthi Murtadlo dan Umi Hj. Choirriyah atas izin dan dukungannya kepada peneliti sampai dengan penelitian selesai dilaksanakan.
6. Gus Basyar Rohman, S.Hi., M.Hi. yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian di sekolah dan pesantren.
7. Hj. Sabila Istikharoh, S.Hi. yang telah banyak memberikan arahan dan waktunya mendampingi peneliti selama kegiatan observasi.

8. Staf dan pengurus SMP, SMK, dan Pondok Pesantren Manbaul Hikmah yang telah memberikan data-data yang diperlukan penulis selama penelitian.
9. Saudariku Ifrodatun Ni'mah selaku lurah pondok putri yang bersedia dan rela membantu mengumpulkan data di sela kepadatan waktunya menjadi santri tahfidz Qur'an.
10. Santriwan dan santriwati Pondok Pesantren Manbaul Hikmah atas waktu dan kesempatannya menjawab setiap pertanyaan dari peneliti.
11. Suamiku Attabik Bashir dan anakku tercinta Ghazy Ghalibie El Bashir atas dukungan moril dan materinya, serta setia mendampingi menyelesaikan penelitian ini.
12. Ayahanda Dr. Mispani Ramli, M.Pd.I., Ibunda Siti Hamadah, Ibu mertua Sukaisih atas dukungan, doa, serta restunya selama penulis melaksanakan studi di Pascasarjana Unnes.
13. Kakakku, adik-adikku, saudara-saudari di Lampung dan di Kaliwungu yang setia memberi semangat selama penulis melaksanakan studi di Pascasarjana Unnes.
14. Rekan seangkatan Prodi Pendidikan Luar Sekolah, Mujiati, Yudi Siswanto, Nina Nailufar, Nararia Utama Putra, Noviasty Nur Laeli F., Sri Hartadi, Dwiayu Febriana, Jean Imaniar Djara, dan Hari Dwi Estafianto atas persahabatan dan bantuannya selama melaksanakan studi di Pascasarjana Unnes.
15. Semua pihak yang turut membantu dan mendoakan selesainya penulisan tesis ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga amal baik Bapak/Ibu, saudara/saudari, mendapatkan pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amiin Yaa rabbal Alamin.

Penulisan tesis ini sudah diusahakan seoptimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang dimiliki penulis, namun tidak menutup kemungkinan masih ada kesalahan dan kekurangan yang tidak disengaja. Karena itu saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak sangat penulis harapkan dan dengan senang hati penulis terima disertai dengan ucapan terima kasih.

Semoga tesis ini dapat member manfaat bagi dunia pendidikan Indonesia pada umumnya, khususnya bagi pesantren pendidikan Islam di Kabupaten Kendal dan sekitarnya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh.

Kendal, 6 September 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	i
PENGESAHAN UJIAN TESIS .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN .....	iii
MOTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
ABSTRAK .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
PRAKATA.....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1. 1 Latar Belakang .....	1
1. 2 Identifikasi Masalah .....	8
1. 3 Cakupan Masalah .....	9
1. 4 Rumusan Masalah .....	10
1. 5 Tujuan Penelitian .....	10
1. 6 Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS</b>	
2. 1. Kajian Pustaka.....	12
2. 2. Kerangka Teoretis .....	30
2. 2. 1. Pengertian Pesantren .....	30
2. 2. 2. Pola-pola Pesantren.....	34
2. 2. 3. Sejarah dan Dinamika Lembaga Pendidikan Islam Nusantara .....	38

2. 2. 4.	Teori Kepemimpinan .....	45
2. 2. 5.	Syarat-syarat Kepemimpinan .....	49
2. 2. 6.	Kepemimpinan dalam Pendekatan Perilaku.....	51
2. 2. 7.	Dasar Konseptual Kepemimpinan Perspektif Islam .....	55
2. 2. 8.	Sejarah Kepemimpinan Pondok Pesantren .....	56
2. 2. 9.	Difusi Inovasi .....	58
2. 2. 10.	Tipe-tipe Keputusan Inovasi .....	63
2. 2. 11.	Konsekuensi Inovasi .....	64
2. 3.	Kerangka Berpikir .....	65
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3. 1.	Pendekatan Penelitian .....	68
3. 2.	Desain Penelitian.....	69
3. 3.	Fokus Penelitian .....	70
3. 4.	Latar Penelitian .....	71
3. 5.	Data dan Sumber Data .....	85
3. 6.	Teknik Pengumpulan Data.....	88
3. 7.	Uji Keabsahan Data.....	93
3. 8.	Teknik Analisis Data.....	96
 <b>BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN KASUS</b>		
4.1.	Peran Kyai dalam Mengukuhkan Adopsi Inovasi.....	99
4.2.	Dampak Inovasi Pengembangan Pendidikan Pesantren Terhadap Kegiatan Pembelajaran Pesantren.....	118
 <b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1	Simpulan .....	130
5.2	Saran .....	130
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>132</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 2.1 Pola Pesantren menurut Prof. Dr. H. Haidar Putra Daulay, MA .....	35
Tabel 3.2 Guru dan Tenaga Kependidikan SMP .....	75
Tabel 3.3 Guru dan Tenaga Kependidikan SMK.....	76
Tabel 3.4 Data Jumlah Santri dalam 4 Tahun Terakhir .....	77
Tabel 3.5 Jadwal Kegiatan Harian Santri yang Sekolah Formal .....	78
Tabel 3.6 Jadwal Kegiatan Harian Santri yang Tidak Sekolah Formal .....	78
Tabel 3.7 Sarana dan Prasarana Pondok Manbaul Hikmah .....	84
Tabel 3.8 Setting dan peristiwa yang diamati .....	91
Tabel 3.9 Dokumen yang diperlukan .....	92
Tabel 4.10 Respon Santri Terhadap Inovasi Perkembangan Pesantren.....	114
Tabel 4.11 Kurikulum Sekolah Formal.....	124

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Diagram Gaya Kepemimpinan .....	52
Gambar 2.2 Sistem Likert .....	54
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir .....	67
Gambar 3.4 Peta Lokasi Pesantren Manbaul Hikmah .....	71
Gambar 3.5 Struktur Organisasi Pengurus Putra .....	79
Gambar 3.6 Struktur Organisasi Pengurus Putri .....	80
Gambar 3.7 Struktur Organisasi SMK Takhasus Plus Al Mardliyah .....	81
Gambar 3.8 Struktur Organisasi SMP Manbaul Hikmah.....	82
Gambar 3.9 Analisis Model Interaktif .....	96
Gambar 4.10 Model Tahapan dalam Proses Keputusan Inovasi .....	103
Gambar 4.11 Dampak Adopsi Inovasi Pengembangan Pendidikan Pesantren Manbaul Hikmah.....	129

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Umum Wawancara Informan I.....	139
Lampiran 2 Pedoman Umum Wawancara Informan II.....	140
Lampiran 3 Pedoman Umum Wawancara Informan III .....	141
Lampiran 4 Pedoman Umum Wawancara Informan IV .....	142
Lampiran 5 Angket Kebutuhan Belajar Santri.....	143
Lampiran 6 Catatan Lapangan I.....	145
Lampiran 7 Catatan Lapangan II.....	148
Lampiran 8 Catatan Lapangan III .....	150
Lampiran 9 Catatan Lapangan IV .....	152

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. 1 Latar Belakang**

Pesantren merupakan lembaga keagamaan asli (*indigenous*) Indonesia yang sarat dengan nilai dan tradisi luhur serta telah menjadi karakteristik dalam seluruh perjalanan babakan sejarahnya, tak terkecuali dalam dunia pendidikan (Madjid, dalam Mispani 2017:1). Tak sekedar *local wisdom*, pesantren bahkan dinilai para cendekiawan Barat, semisal Ronald Alan Lakes Bull, Martin van Bruinessen, Hiroko Horikushi, K.A. Steenbrink hingga Clifford Geertz, sepakat setidaknya pesantren sebagai salah satu tradisi agung (*great tradition*) dan agen perubahan (*agent of change*) yang dimiliki oleh peradaban Indonesia (Marschall, dalam Mispani 2017:1).

Pondok Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan nonformal di Indonesia memiliki peran yang sangat besar, baik bagi kemajuan pendidikan Islam maupun bagi bangsa Indonesia secara keseluruhan. Berdasarkan catatan yang ada, kegiatan pendidikan agama di Nusantara telah dimulai sejak tahun 1596. Kegiatan agama inilah yang kemudian dikenal dengan nama Pondok Pesantren. Bahkan dalam catatan Howard M. Federspiel - salah seorang pengkaji ke-Islaman di Indonesia, menjelang abad ke-12 pusat-pusat studi di Aceh dan Palembang (Sumatera), di Jawa Timur dan di Gowa (Sulawesi) telah menghasilkan tulisan-tulisan penting dan telah menarik santri untuk belajar.

Secara etimologis istilah '*pondok pesantren*' bersumber dari dua istilah berbeda yang menunjukkan satu pengertian. Istilah '*pondok*' berasal dari kata dalam bahasa Arab yaitu '*funduq*' yang berarti '*asrama untuk menginap*', sedangkan '*pesantren*' berasal dari kata '*santri*', berasal dari bahasa Tamil yang berarti para 'penuntut ilmu', atau diartikan juga sebagai '*guru mengaji*' (Hariyadi, dalam Salim 2007:230). Lembaga pesantren merupakan lembaga pendidikan yang memiliki lima elemen dasar, yaitu pondok, masjid, santri, dan pengajaran kitab klasik (kitab kuning) dan adanya kiai (guru mengaji kitab kuning atau pemilik pondok). Tujuan pendidikan pesantren bukan untuk mengejar kepentingan kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, tetapi mereka menanamkan pengertian, kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan. Cita-cita pendidikan pesantren adalah melatih orang untuk dapat mandiri, tidak bergantung pada kekuasaan (yang datang dari dunia) kecuali dari Tuhan (Dhofier, dalam Salim 2007:230), sehingga pesantren yang masih sangat tradisional (salaf) tidak memberikan ijazah kepada santrinya sebagai bukti syah santri telah lulus menempuh ilmu-ilmu agama.

Sebagai institusi yang tumbuh dan berkembang secara mandiri, pesantren di dalam dinamikanya memiliki karakter dan tradisi yang kuat, diantaranya adanya kekuatan (*power*) figur Kyai sebagai pucuk pimpinan tertinggi sekaligus pemilik dan pendiri pesantren. Secara politik Kyai memiliki peran paling dominan dalam mengembangkan dan memajukan pesantren. Dengan kekuatan (*power*) Kyai, pesantren menjadi lembaga paling otonom yang tidak bisa diintervensi oleh pihak-pihak luar kecuali atas izin Kyai. Dalam pengelolaan pesantren, dominasi Kyai, kepentingan Kyai, dan ideologi Kyai turut dipandang sebagai faktor yang amat

menentukan dalam proses, cara, maupun aktivitas manajemen di pesantren. Gaya kepemimpinan kharismatik seorang Kyai menempatkannya pada posisi sentral, kyai sangat disegani oleh para santri maupun masyarakat sekitar lingkungan pesantren karena kepercayaan mereka akan karomah yang dimiliki oleh sang Kyai.

Fenomena dinamika pendidikan Islam dipengaruhi oleh situasi dan kondisi social politik bangsa Indonesia. Ada kepentingan negara dalam setiap pengambilan keputusan, dalam penelitian kebijakan sering dikenal dengan politik kebijakan. Berbagai kebijakan pemerintah telah mewarnai sejarah pendidikan Islam di Indonesia dari masa kolonial sampai setelah Indonesia merdeka. Sebut saja kebijakan pemerintah yang pertama setelah kemerdekaan, diawali pada tahun 1946 dengan membentuk Departemen Agama melalui Badan Pekerja Komite Nasional Indonesia Pusat (BP KNIP), pada masa itu pondok pesantren telah mendapatkan perhatian dari pemerintah dengan memberikan bantuan operasional bagi pondok pesantren. Lalu penyesuaian kurikulum pesantren dengan kurikulum Depdikbud tahun 1947, Menteri Agama tahun 1949 mengintegrasikan dualisme sistem pendidikan, gerakan madrasah wajib belajar tahun 1958, Kepres No. 34/1972 dan Inpres No. 15/1974, SKB Tiga Menteri tahun 1975, sampai yang paling fenomenal saat ini adalah Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU SPN 20/2003 Bagian Kesembilan Pasal 30) yang menempatkan pendidikan pesantren, diniyah dan madrasah sejajar dengan pendidikan persekolahan dan diakui sebagai bagian dari pendidikan nasional (Basori dan AR, 2014:14-19).



Seiring dengan itu telah muncul masalah-masalah baru bagi pondok pesantren, antara lain 1) banyaknya lembaga pesantren yang tergusur sejak dilancarkannya perubahan atau modernisasi pendidikan Islam di berbagai kawasan dunia muslim dan sebagian lembaga pesantren tidak mampu bertahan; 2) banyaknya pesantren mengalami transformasi sehingga sebagian telah memasukkan lembaga pendidikan umum (Azra, 2000:95-96); 3) banyaknya pesantren mengalami penurunan animo masyarakat sehingga mengakibatkan jumlah santri menurun setelah menyesuaikan diri dengan mengadopsi sedikit banyak isi dan metodologi pendidikan umum; 4) sebagian pesantren enggan dengan perubahan (dan lebih memilih menjaga budaya lama) dengan menolak masuknya kebijakan pemerintah melalui Departemen Agama dan Pendidikan Nasional karena khawatir akan kehilangan karakter budaya organisasi lembaganya yang sudah mapan dan dipercaya masyarakat (Mardiyah, 2012:68-69).

Data analisis statistik pendidikan Islam dari kementrian agama tahun 2011-2012 memberikan informasi bahwa, berdasarkan tipologi pondok ada 14.459 (53,10%) pondok pesantren salaf, 7.727 (28,38%) pesantren Khalafiyah/Ashriyah, serta 5.044 (18,52%) Pondok Pesantren Kombinasi. Tipologi pesantren salafiyah adalah pesantren yang kegiatannya murni mengaji dan membahas kitab kuning. Sebagian lain sudah modern dengan pengembangan pembelajaran ilmu *science* dan sebagian lain lagi mengkombinasikan pembelajaran kitab kuning dan ilmu *science* dan iptek.

Sedangkan untuk jumlah santri Pondok Pesantren secara keseluruhan adalah 3.759.198 orang santri, terdiri dari 1.886.748 orang santri laki-laki (50,19%), dan

1.872.450 orang santri perempuan (49,81%). Hampir separuh dari santri yang belajar di pondok pesantren mengikuti pendidikan formal baik di madrasah, sekolah umum, perguruan tinggi yakni sebanyak 53,99%, sedangkan yang benar-benar hanya belajar pengajian kitab hanya 46,01%. Angka Partisipasi Kasar (APK) pada pondok Pesantren menyumbangkan kontribusi sebanyak 7,18% dari APK nasional terhadap anak usia sekolah (Data Kementrian Agama tahun pelajaran 2011-2012).

Dikotomi ilmu pengetahuan dalam perkembangan agama Islam selalu menjadi perdebatan sejak zaman kemunduran Islam di dunia. Padahal Islam menganggap ilmu pengetahuan sebagai sebuah konsep yang holistik, tanpa pemisahan antara pengetahuan dengan nilai-nilai (Yuldelasharmi, dalam Nizar 2007:227). Pengetahuan dikaitkan dengan fungsi sosialnya dan dipandang sebagai sebuah ciri dari manusia. Data analisis diatas memberikan indikasi lain bahwa masih ada 46,01% pesantren yang memisahkan ilmu pengetahuan dan ilmu agama dimana pesantren salaf hanya mengajarkan kitab kuning sebagai materi utama. Padahal santri juga membutuhkan bekal ilmu pengetahuan dan kecakapan hidup setelah mereka lulus dari pondok. Paling tidak pondok pesantren memberikan kesempatan dan memacu para santrinya untuk menyeimbangkan pendidikan yang mereka terima yakni pendidikan spiritual dan pendidikan umum untuk memperoleh ilmu pengetahuan. Selain itu pesantren yang berbasis salaf rata-rata adalah pesantren keluarga yang estafet kepemimpinannya bersifat monarki. Manajemen kependidikan dalam pesantren juga masih belum tertata rapi.

Fakta yang ditemukan penulis berdasarkan hasil observasi awal di pondok pesantren Manbaul Hikmah, Kaliwungu, menjelaskan bahwa pondok pesantren tersebut mengalami perkembangan atau perubahan di tahun 2014 sejak Ustad Basyar Rohman selaku putra tertua dari Abah Kyai Suyuthi Murtadho dan Umi Choiriyah membawa pendidikan formal berupa SMK Takhasus Plus Al Mardliyah untuk diintegrasikan bersama pendidikan pesantren. Pondok pesantren Manbaul Hikmah dirintis Abah Kyai Suyuthi Murtadho mulai tahun 1977 dan diresmikan tahun 1983 dengan mengusung visi “Mencetak Insan Muttaqin Beridentitas Ahlussunnah Wal jama'ah yang Kritis, Kreatif dan Dinamis”. Hingga saat ini pondok pesantren Manbaul Hikmah masih konsisten melaksanakan basis pengajaran salafiyah, mempelajari kitab kuning dengan menerapkan model pembelajaran *sorogan* dan *wetonan*, selain itu materi kitab kuning diajarkan secara berjenjang/berkelas-kelas.

Jumlah santri yang belajar di pondok pesantren Manbaul Hikmah mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun, namun tidak tercatat secara sistematis dan tidak memiliki buku administrasi data santri. Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir sejak pemimpin baru pesantren Manbaul Hikmah menjalankan tugasnya, pesantren telah mengadopsi beberapa inovasi terkait tata kelola pesantren dan penambahan pendidikan sekolah formal yang didirikan dalam satu yayasan pesantren. Sebagai bentuk respons dari permintaan orangtua santri dan kebutuhan masyarakat sekitar Ustad Basyar Rohman memutuskan menerapkan inovasi dengan mendirikan sekolah formal berupa SMK Takhasus, SMP, PAUD hingga perguruan tinggi. Siswa yang belajar di sekolah merupakan santri yang belajar di

pesantren, selain itu bagi siswa yang telah melewati usia sekolah namun menginginkan ijazah sekolah, pesantren menyediakan pendidikan kesetaraan dengan mengadakan program Kejar Paket B dan Paket C. Selama tiga tahun terakhir, sekolah yang didirikan oleh Ustad Basyar Rohman telah berkembang pesat dan pesantren juga mengalami kenaikan jumlah santri yang cukup signifikan.

Proses keputusan inovasi adalah proses dimana seseorang (atau unit pengambilan keputusan) melewati tahap-tahap mulai dari pertama kali kenal atau tahu inovasi kemudian membentuk sikap terhadap inovasi, mengambil keputusan untuk menerima atau menolak, menerapkan gagasan baru dalam kehidupan sehariannya, dan mengukuhkan keputusannya. Rogers (1983:36) menyimpulkan bahwa ada lima tahapan dalam proses keputusan inovasi, yakni: 1) pengenalan, 2) persuasi, 3) keputusan, 4) pelaksanaan, dan 5) pengukuhan. Pada berbagai tahapan itu orang mencari informasi dalam rangka mengurangi ketidakpastian mengenai inovasi.

Keinovatifan merupakan awal seseorang atau unit adopsi di dalam mengadopsi inovasi dibandingkan dengan anggota sistem social yang lain. Paling tidak ada lima kategori pengguna yang merupakan klasifikasi anggota suatu sistem social berdasarkan keinovatifannya, yaitu: 1) innovator, 2) pemuka, 3) mayoritas awal, 4) mayoritas akhir, dan 5) kolot (Rogers, 1983:36). Kecepatan adopsi adalah rentang waktu yang diperlukan oleh seorang anggota suatu sistem social dalam menyelesaikan proses keputusan inovasi mulai dari pertama kali tahu sampai pengadopsiannya.

Rogers (1983:37) kembali membedakan tipe pokok keputusan inovasi: 1) keputusan inovasi opsional, yaitu pilihan untuk mengadopsi atau menolak suatu inovasi yang dibuat orang seorang terlepas dari keputusan anggota sistem social lainnya, 2) keputusan inovasi kolektif, yaitu pilihan untuk mengadopsi atau menolak inovasi yang dibuat secara consensus oleh para anggota sistem social, dan 3) keputusan inovasi otoritas adalah pilihan untuk menerima atau menolak inovasi yang dilakukan oleh relative sedikit orang yang berada pada posisi atasan dalam suatu sistem social yang memiliki kekuasaan atau keahlian teknis. 4) tipe ini merupakan gabungan berurut dari dua atau lebih tipe pokok tersebut, yang disebut keputusan kontingen, yakni pilihan untuk menerima atau menolak inovasi yang dilakukan setelah sebelumnya mengambil keputusan dengan tipe lain.

Langkah untuk memutuskan dan menerapkan inovasi di dalam pesantren pada awalnya diakui Ustad Basyar Rohman memang cukup sulit dan mengalami beberapa proses yang panjang. Sekalipun manajemen kepemimpinan pondok telah dipanjangtangkan namun keputusan terakhir akan penerapan segala macam bentuk kebijakan masih dipegang oleh Abah Kyai Suyuthi Murtadlo. Dengan memperhatikan sisi historis penerapan inovasi dalam rangka pengembangan pesantren maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul "*Kyai sebagai Inovator Pendidikan (Studi Kasus tentang Pengembangan Pesantren di Kaliwungu, Kendal*".

## **1. 2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

- 1) Kyai sebagai pimpinan tertinggi dalam struktur organisasi di Pesantren Manbaul Hikmah sangat mendominasi berbagai macam keputusan besar yang diambil dalam rangka memajukan pesantren.
- 2) Keputusan Kyai bersifat mutlak dan tidak bisa diintervensi oleh pihak manapun, dengan tingkat kepatuhan yang sangat tinggi dari unsur bawahan.
- 3) Pondok pesantren Manbaul Hikmah berhadapan dengan modernisasi pendidikan Islam yang secara tidak langsung mengintervensi sistem pendidikan salaf yang selama ini diterapkan.
- 4) Inovasi yang diadopsi oleh Pondok Pesantren Manbaul Hikmah memberikan dampak positif dengan bertambahnya santri yang mempelajari ilmu agama (mondok) sekaligus bersekolah formal di Yayasan Manbaul Hikmah.
- 5) Fenomena dinamika pendidikan Islam di Indonesia dipengaruhi oleh situasi dan kondisi sosial politik bangsa, dimana kebijakan yang diterapkan pemerintah Indonesia mempengaruhi eksistensi pesantren dari waktu ke waktu.

### **1.3 Cakupan Masalah**

Pondok pesantren Manbaul Hikmah memiliki banyak sekali potensi dan kemajuan dengan keterbukaan Kyai sebagai pimpinan tertinggi sekaligus pendiri pesantren Manbaul Hikmah. Sebagai pemimpin yang kharismatik Kyai berperan menjadikan Pesantren Manbaul Hikmah lebih modern dengan mengkombinasikan sistem pembelajaran pondok salaf dengan pendidikan umum sekolah, melengkapi

ilmu-ilmu agama yang wajib dikuasai santri dengan pendidikan formal dan pendidikan vokasional sebagai bekal santri dalam kehidupan bermasyarakat. Pesantren menyumbangkan kontribusi sebanyak 7,18% dari APK nasional terhadap anak usia sekolah. Tingkat kepercayaan masyarakat masih tinggi terhadap sistem pendidikan pesantren sebagai wadah pencetak generasi bangsa yang cerdas, unggul dan beradab. Oleh karena itu pesantren diharapkan juga mampu merespons kebutuhan masyarakat modern. Peneliti akan menganalisis tentang peran Kyai sebagai inovator pendidikan sesuai dengan teori Rogers (1983:36) bahwa ada lima tahapan dalam proses keputusan inovasi, yakni: 1) pengenalan, 2) persuasi, 3) keputusan, 4) pelaksanaan, dan 5) pengukuhan.

#### **1. 4 Rumusan Masalah**

- 1) Bagaimana peran Kyai dalam proses keputusan inovasi pengembangan pesantren?
- 2) Bagaimana dampak inovasi pengembangan pesantren terhadap kegiatan pembelajaran di pesantren?

#### **1. 5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis peran Kyai dalam proses keputusan inovasi pengembangan pesantren.
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis dampak inovasi pengembangan pesantren terhadap kegiatan pembelajaran pesantren.

## 1.6 Manfaat Penelitian

### 1) Manfaat teoretis

Deskripsi tentang peran Kyai sebagai inovator pendidikan dapat memperkaya studi sekaligus menjadi bahan referensi bacaan atau penelitian selanjutnya. Memperkaya khasanah keilmuan tentang kepemimpinan kyai sebagai inovator pendidikan.

### 2) Manfaat praktis

#### a. Bagi pondok pesantren

Menjadi pedoman pesantren dalam mengetahui sejarah proses keputusan inovasi, peran strategis kepemimpinan kharismatik Kyai sebagai inovator pendidikan sekaligus dampak adopsi inovasi terhadap pelaksanaan pembelajaran pesantren.

#### b. Bagi Kyai, pendidik, dan staf pondok pesantren

Menjadi bahan evaluasi dalam manajemen pendidikan pesantren sehingga wawasan dan pengetahuan tentang manajemen strategis meningkat, sekaligus meningkatkan partisipasi dan komitmen bersama terhadap implementasi strategi pengembangan pesantren yang lebih baik.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORETIS, DAN KERANGKA BERPIKIR**

#### **2. 1. Kajian Pustaka**

Hasil penelitian Sidiq dan Alwi menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta (Sidiq dan Suddin, 2013). Kyai sebagai *role model* bagi santri dalam membiasakan diri menjadi pemimpin yang baik sesuai dengan akhlak Rasulullah SAW. yakni *shidiq, tabligh, amanah*, dan *fathanoh* (Qodir dan Sarbiran, 2000). Pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan telah mengalami pergeseran dari lembaga pendidikan tradisional menjadi sistem sosial pendidikan modern, baik secara ekologis (bangunan fisik, sarana, dan fasilitas pendidikan), milieu (dimensi lingkungan sosial pesantren), sistem (struktur organisasi, peran dan perilaku kepemimpinan serta manajemen pesantren), maupun *culture* (nilai-nilai, ideologi, paradigma dan karakter pesantren) membentuk “iklim” pendidikan yang kondusif dan dinamis bercirikan khas keagamaan Islam (Atiqullah, 2012). Model kepemimpinan kyai di pesantren Jambi masih bercorak individual sekalipun sudah berbentuk yayasan dengan struktur organisasi yang sistematis, dengan tiga tipe kepemimpinan yakni kharismatik, paternalistic, dan birokratik (Anwar, 2010). Kyai Pondok Pesantren Raudlotul Huffadz Kediri Tabanan Bali merupakan seorang pemimpin yang kharismatik. Kharisma yang dimiliki kyai merupakan salah satu kekuatan yang

dapat menciptakan pengaruh dalam lingkungannya, dan proses pembelajaran santri menggunakan metode muraja'ah dan Ziyadah untuk menghafalkan Al-Quran (Mubsiroh, Atmaja, dan Natajaya, 2013). "Kiai dan lembaga kekhawanan" sebagai lembaga tertinggi di pondok pesantren tidak terlepas dari tiga aspek peran sebagai pengambil kebijakan, pengelola konflik dan pembangunan tim. Kepemimpinan pondok pesantren tradisional (salaf) dalam melaksanakan peran pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, dan pembangunan tim dilakukan secara individual oleh kiai sebagai pengasuh, pemilik dan pimpinan pondok pesantren. Namun semakin lama, menanggapi perkembangan zaman maka tipe kepemimpinan yang ada selama ini di pesantren mengalami pergeseran dari kepemimpinan individual menjadi kepemimpinan kolektif. Perubahan perilaku kepemimpinan ini disebabkan oleh faktor ideologis paham pemikiran keislaman yang sejak semula telah memberikan motif-motif menuju suatu perubahan manajerial pondok pesantren selain dalam merespon perubahan dari luar, juga merespon dari *qaidah-qaidah fiqhiyah* sebagai produk budaya dan bersifat ideologis normative (Atiqullah, 2007). Terdapat manajemen kepemimpinan kiai yang efektif pada Pondok Modern Darussalam Gontor, Pondok Pesantren Lirboyo, dan Pondok Tebuireng dalam menjaga budaya pesantren; Beberapa upaya yang dilakukan kiai dalam menjaga pesantren sebagai berikut: a) Adanya proses seleksi yang berbeda; b) Adanya proses sosialisasi; dan c) Adanya tindakan manajemen puncak (Mardiyah, 2012). Kepemimpinan kharismatik Kyai mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap usaha ekstra bawahan (unsur bawahan kyai), namun ada tiga variabel dari unsur pemimpin

kharismatik yang tidak memberikan pengaruh terdapat usaha ekstra bawahan, antara lain tindakan yang mencerminkan misi, kepercayaan terhadap kompetensi bawahan, dan perilaku penciptaan peluang bagi pengikut untuk kesuksesan dari perilaku pemimpin (Hakim dan Rokhmah, 2004). Kyai yang memiliki kecerdasan intelegensi dan spiritual menjadikan pemimpin tersebut cerdas secara emosional-spiritual, sehingga Kyai memiliki pandangan yang moderat terhadap nilai-nilai IMTAQ serta pemanfaatan hasil-hasil IPTEK. Kecerdasan spiritual Kyai menjadi filter terhadap modernisasi teknologi yang terjadi terus menerus. Pengembangan pondok pesantren yang berbasis IMTAQ dan IPTEK menghasilkan lulusan yang mandiri sekaligus tokoh agama di masyarakat (Hariadi). Keberhasilan KH. Achmad Zamachsyari atau yang biasa disapa dengan Gus Mad dalam pengembangan organisasi tidak terlepas dari kepemimpinan inovatif yang ia terapkan. Sebagai seorang pemimpin di Yayasan Pondok Modern al-Rifa'ie ia harus memberikan visi, haluan kepada bawahannya untuk beranjak dan bergerak dari tempat semula menuju perbaikan dan perubahan. Dalam memimpin YPM al-Rifa'ie, ia menggabungkan gaya kepemimpinan transformasionalisme dengan gaya kepemimpinan demokratis dengan tetap memegang prinsip al-muhfazatu 'ala al-qadimi al-salih wa al-akhdhu bi al-jadi dial-aslah. Dalam kepemimpinannya, ia menggunakan beberapa pendekatan yakni dengan pengembangan organisasi, mewujudkan *team building* dan menumbuhkan perilaku inovatif (Pramitha, 2015). Model kepemimpinan instruksional transformasional dengan whole school development approach, berhasil diaktualisasi dalam pengembangan pendidikan berbasis religius terwujud dalam

nilai-nilai rabbaniyyah yang terdiri dari nilai ikhlas, tawakkal, sabar, syukur sebagai manifestasi nilai mathi (ketaatan vertikal) dan nilai-nilai insaniyyah yang terwujud dalam nilai kesederhanaan, kebersamaan, ijtihad, tawadlu', shilaturrahim, istiqamah dan sabar sebagai manifestasi nilai mathi' (ketaatan sosial). Nilai-nilai tersebut terwujud dalam aktivitas-aktivitas religius dan simbol-simbol islami. Penerapan *whole school development approach* yaitu pengintegrasian unsur-unsur internal sistem pendidikan madrasah dengan unsur eksternal seperti orang tua, masyarakat, para ahli ataupun lembaga pendidikan lainnya melalui *partnership* atau *collaboration* (Fitriani, 2015). Secara simultan variabel motivasi berprestasi, kepemimpinan transformasional tidak memberikan korelasi terhadap komitmen organisasi pengurus pondok pesantren. Namun secara parsial variabel motivasi berprestasi berkorelasi positif dengan komitmen organisasi, sedangkan variabel kepemimpinan transformasional tidak berkorelasi (Wardiyanto dan Hendrati, 2014). Kepemimpinan transformasional diterapkan agar sistem organisasi berjalan sesuai aturan yang berlaku (Muzaki, 2013). Kepemimpinan kharismatik yang diterapkan Kyai bersifat paternalistik sehingga memicu ketaatan yang tinggi dalam struktur organisasi pesantren, maka visi dan misi dari pesantren lebih mudah tercapai (Sulfianah dan Anwar, 2016). Pimpinan pesantren memiliki tipe kepemimpinan kharismatik, transformasional dan visioner bersifat terbuka akan paham modernisasi memajukan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam lebih baik lagi (Rusmini, 2015). Masalah yang dihadapi pesantren terhadap arus modernisasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut; Pertama, dari segi kepemimpinan pesantren secara kukuh masih terpola dengan

kepemimpinan yang sentralistik dan hierarkis yang berpusat pada satu orang Kiai. Kedua, kelemahan di bidang metodologi, pesantren mempunyai tradisi yang kuat di bidang transmisi keilmuan klasik. Namun karena kurang adanya improvisasi metodologi, proses transmisi itu hanya melahirkan penumpukan keilmuan. Ketiga, masalah kurikulum pesantren yang sudah usang. Hal tersebut umumnya pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, materi pembelajarannya lebih mengutamakan pelajaran agama Islam yang bersumber dari kitab-kitab klasik, seperti tauhid, hadis, tafsir, fiqh dan sejenisnya. Kurikulum didasarkan pada tingkat kemudahan dan kompleksitas kitab-kitab yang dipelajari, mulai dari tingkat awal, menengah dan lanjut. Keempat, terjadinya disorientasi, yakni pesantren kehilangan kemampuan mendefinisikan dan memosisikan dirinya di tengah realitas sosial yang sekarang ini mengalami perubahan yang demikian cepat (Heriyudanta, 2016). Inovasi dan modernisasi terkait dengan perubahan sosial. Perbedaannya hanya pada penekanan ciri dari perubahan itu. Inovasi menekankan pada ciri adanya sesuatu yang diamati sebagai sesuatu yang baru bagi individu atau masyarakat, sedangkan modernisasi menekankan pada adanya proses perubahan dari tradisional ke modern, atau dari yang belum maju ke yang sudah maju. Jadi penerimaan suatu inovasi adalah tanda adanya modernisasi. Ada tiga aspek dalam modernisasi, inovasi, dan pembaruan pesantren, yaitu: (1) Metode, yaitu dari metode sorogan dan wetonan ke metode klasikal, (2) Isi materi, yaitu sudah mulai mengadaptasi materi-materi baru selain tetap mempertahankan kajian kitab kuning, (3) Manajemen, yaitu dari kepemimpinan tunggal kiai menuju demokratisasi kepemimpinan kolektif (Hasan, 2012). Bertahannya Pesantren Al-

Is'af dengan sistem pendidikan tradisionalnya tidak terlepas dari pandangan dan prinsip pengasuh pesantren bahwa mendalami ilmu-ilmu keislaman adalah wajib dan harus melalui sumber aslinya, yaitu kitab-kitab klasik berbahasa Arab. Pesantren Al-Is'af dalam bertahan dengan pendidikan tradisional, tetap menerapkan inovasi dengan mempraktikkan prinsip-prinsip yang dikenal dalam pendidikan modern (sekolah), yaitu penjurusan, sistem bimbingan belajar secara individual dan kelompok, sistem evaluasi yang obyektif, rutin dan melembaga, prasyarat dan keterkaitan dalam bidang ilmu yang ditekuni, sistem asistensi, perencanaan dan evaluasi program, penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan, rekrutmen ustad berdasarkan kompetensi yang dimiliki, kepengurusan dalam pengelolaan pesantren dan lain-lain (Solichin, 2014). Pembaharuan pendidikan pesantren dalam berbagai aspeknya memerlukan dukungan semua pihak, baik itu pihak internal pesantren, dan juga *stakeholder*, yaitu semua pihak yang terkait dan berkepentingan terhadap kemajuan pesantren sebagai lembaga pendidikan. Dukungan ini dapat dimulai dengan penghilangan stigma buruk terhadap pesantren yang dianggap sebagai lembaga pendidikan tradisional, pendidikan yang tertutup dan sulit berkembang. Dukungan lainnya berupa pengadaan dana operasional, sarana dan prasarana pendidikan serta perlakuan terhadap pesantren dan alumninya yang adil dalam melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan dalam memasuki dunia kerja (Baidlawi, 2006). Modernisasi pendidikan pesantren, diyakini sebagai suatu upaya pesantren untuk tetap bertahan dan eksis di tengah pergumulannya dengan lembaga pendidikan modern yang menawarkan sistem pendidikan sekuler melalui sistem pendidikan sekolah.

Modernisasi pesantren dilakukan sebagai respon terhadap penjajah Belanda yang memperkenalkan sistem pendidikan modern. Modernisasi pesantren dilakukan dengan mengembangkan kurikulum pesantren dengan memasukkan mata pelajaran umum, yang selanjutnya berimplikasi terhadap diversifikasi lembaga pendidikan pesantren, sistem penjenjangan, kepemimpinan dan manajemen pendidikan pesantren (Solichin, 2011). Pesantren merupakan akar historis pendidikan di Indonesia. Ketika lahir organisasi-organisasi sosial keagamaan, pendidikan Islam mulai berkembang pesat dan arah perkembangannya ke arah modern dan kontemporer (Asrori, 2008). Budaya pesantren yang luhur dan sudah dikenal sejak Islam masuk ke Indonesia menjadi basis utama kaum muslim untuk menimba ilmu. Sehingga tidak bisa begitu saja dikonfrontasi dengan inovasi-inovasi baru yang bersifat radikal. Perlu adanya pendekatan psikologis dan pedagogis melalui pembinaan yang terletak pada intensifikasi dan ekstensifikasi dalam bidang pendidikan dan pengajaran di pondok pesantren (Fawait, 2013). Langkah-langkah perencanaan integrasi kurikulum di pondok pesantren Al-Falah Putri adalah dengan merumuskan visi misi, profil lulusan, membangun sarana dan prasarana, merekrut tenaga pendidik yang memang kompeten dibidangnya. Pengorganisasian yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren dalam mengorganisasikan beberapa status kelembagaan dengan cara memberikan kewenangan struktural yang independent diantara setiap lembaga. Terdapat proses evaluasi terhadap masing-masing kurikulum baik sekolah formal maupun madrasah diniyah sesuai dengan kebijakan pesantren. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren Al-falah ini terdapat dalam 2 bentuk: pertama,

bentuk pengawasan langsung, kedua, bentuk penerapan kegiatan rapat bulanan, maupun rapat 6 bulan sekali guna memantau kinerja masing-masing lembaga (Agus dan Devin, 2013). Transformasi kepemimpinan di Pondok Pesantren Lirboyo yang bersifat tunggal menjadi kepemimpinan kolektif demi meredam konflik internal, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi seluruh kegiatan pesantren beserta unit-unit pendidikannya. Transformasi metode pembelajaran pesantren mengacu kepada konsep mempertahankan hal lama yang masih baik dan membuat hal baru yang dianggap lebih baik. Transformasi metode pembelajaran pesantren mengacu kepada konsep mempertahankan hal lama yang masih baik dan membuat hal baru yang dianggap lebih baik (Faizin, 2015). Perkembangan pesantren di Indonesia telah mengalami empat periode, yaitu periode kelahiran dan perkembangan, periode revolusi, periode benteng ideologi, dan periode media pembangunan umat Islam. Periode kelahiran ini dimulai sejak zaman Wali Songo hingga pada masa penjajahan. Periode revolusi antara tahun 1959-1965. Periode benteng ideologi antara tahun 1970-an dan 1980-an. Sedangkan periode media pembangunan umat Islam dimulai tahun 1990-an hingga sekarang (Mahdi, 2013). Masalah dan agenda kebijakan pendidikan terdiri dari semua isu yang sedang dibahas serius dalam hubungan domain kebijakan pendidikan. Sistem dan prosedur perumusan kebijakan pendidikan meliputi fungsi alokasi, fungsi inquiri dan fungsi komunikasi. Pondok pesantren –meskipun merupakan model pendidikan asli pribumi- namun dalam dinamikanya selalu tidak dapat lepas dari kebijakan pendidikan secara nasional (Saifuddin, 2015). Agar tradisi salafiyah tetap menarik bagi para santri, madrasah perlu



menyesuaikan dengan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama bidang informasi dan komunikasi. Proses pembelajaran dilaksanakan dengan berbasis teknologi baru, demikian pula sistem administrasi pendidikannya. Namun demikian pemeliharaan tata nilai sebagai dasar pembentukan karakter dengan lebih menekankan pada keutamaan ibadah sebagai sebuah pengabdian dan memuliakan orangtua dan guru melalui pendekatan ukhrawi perlu dilestarikan. Dengan demikian madrasah salafiyah akan semakin diminati, karena tampil dalam bentuk wajah yang baru, tetapi nilai-nilai kehidupan tetap mengikuti ulama salaf (Salahuddin, 2013). Gaya kepemimpinan kolektif Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan dalam pengambilan kebijakan tergolong kepemimpinan situasional dan tidak luput dari sifat kharismatik sang Kyai. Strategi pengambilan kebijakan di Perguruan Islam Pondok Tremas berlangsung dalam sistem musyawarah atau syura. Dan mekanisme pengambilan kebijakan dalam musyawarah tersebut terdiri dari tiga tahap (Wijayanti, 2016). Kepemimpinan kyai di pondok pesantren Al-Mu'awanah Kab. Bandung Barat adalah kepemimpinan yang mampu memegang prinsip nilai lokal, dan cakap berinteraksi menghadapi nilai-nilai global. Kepemimpinan tersebut membuat pondok pesantren Al-Mu'awanah dapat mempertahankan tradisi pondok pesantren yang telah mengakar sehingga mampu menghadapi nilai-nilai global yang melanda di berbagai pondok pesantren khususnya pondok pesantren Al-Mu'awanah Kab. Bandung Barat (Aziz dan Taja, 2016). Pengembangan kurikulum pesantren dapat dilakukan dengan mengintegrasikan kurikulum umum dan kurikulum pesantren. Kurikulum umum dapat dilakukan dengan mendirikan pendidikan formal dari

tingkat sekolah dasar, sekolah menengah, hingga perguruan tinggi. Kurikulum pesantren tetap dipertahakan sebagai ciri khasnya yang tidak dapat dihilangkan dimana lulusan pesantren menuntut outputnya memiliki kemampuan agama (Fauzan, 2017). Perlunya peningkatan kualitas kepemimpinan kyai dalam mengelola dan memimpin pesantren, utamanya dalam aspek sikap *directive* (pembagian tugas dan wewenang, dan menjelaskan tugas dan kewajiban guru) dan *supportive* (percaya pada bawahan dan mendukung ide bawahan). Selain itu kyai sebagai pimpinan pesantren juga hendaknya menghindari kepemimpinan *paternalistic-free rein leadership*, dimana pemimpin lebih condong pasif dalam mengelola pendidikan pesantrennya, hal ini dimaksudkan agar peran dan andil kyai memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap mutu pendidikan pesantren yang dipimpinya (Suhendar, dkk, 2017).

Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan sekolah, baik secara sendiri maupun bersama-sama. pengaruh tersebut didapat menggunakan pendekatan studi korelasional dengan populasinya adalah guru yang melaksanakan tugas mengajar di SMK negeri maupun swasta se-Kabupaten Pemalang (Harso, 2012). Penelitian tentang dampak Implementasi ISO 9001:2000 dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di LPMP Jawa Tengah menyatakan bahwa dampak dari variabel pekerja persepsi dalam pelaksanaan ISO 9001: 2000 untuk pekerja kinerja adalah 0,585 (58,5%), budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah 0.511 (51,1%) dan bersama-sama dari persepsi terhadap implementasi ISO 9001:2000 dan budaya organisasi untuk kinerja pekerja adalah 77,5%. Hal ini membuktikan bahwa

kesamaan kondisi setiap variabel penelitian berada dalam kondisi baik dan semua hipotesis penelitian terbukti (Setiyaningrum, 2012). Kompetensi manajerial 46.7% menyumbang secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Budaya sekolah menyumbang 53.6% secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Sumbangan secara positif dan signifikan dihasilkan dari hasil pengaruh secara bersama-sama antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja guru sebesar 60.5% (Sugeng, 2012). Motivasi kerja, budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan secara tidak langsung juga signifikan pengaruhnya terhadap kinerja guru sehingga perlu adanya perbaikan dan peningkatan motivasi kerja, budaya organisasi sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah (Tetuko, 2012). *Skill* manajerial kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap keberhasilan program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Budaya organisasi sekolah memiliki pengaruh positif terhadap implementasi MBS. Secara simultan variabel kinerja manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah berpengaruh positif terhadap keberhasilan program MBS (Susetyo, 2013). Kepemimpinan karismatik Kyai memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi pesantren. Kepemimpinan karismatik Kyai diterapkan di Pesantren Raudlatut Thalibin, dan Al Anwar dengan cara memberikan contoh secara langsung dalam menegakkan disiplin, tanggung jawab, kejujuran, kemandirian, kesederhanaan dan keadilan (Hariyadi dkk, 2017). Secara geografis letak SD Kemala Bhayangkari 2 Semarang sangat strategis karena berada di tengah kota Semarang, namun mengalami masalah dalam jumlah murid yang

semakin berkurang setiap tahunnya. Implementasi dari konsep marketing manajemen pendidikan yang belum berjalan optimal karena berada di dalam lingkup kepolisian. Sehingga setiap unsur dari yayasan, komite, guru, dan tenaga kependidikan memiliki tanggungjawab dalam memaksimalkan kualitas manajemen sekolah sehingga SD Kemala Bhayangkari 2 bisa berkompetisi secara terbuka untuk memajukan sekolah (Musino dkk, 2018). Ada hubungan langsung yang mempengaruhi kepemimpinan prinsip kepala sekolah dengan kinerja guru, antara budaya sekolah dengan kinerja guru, dan antara motivasi kerja dengan kinerja guru (Widiyanti dkk, 2018). Sudah saatnya untuk menggeser model pendidikan agama dari *in ke at* dan *beyond the wall*, agar siswa Muslim tahu dan kenal akan agama yang lain dan menjadikan mereka mampu bekerjasama dengan siswa lain yang memeluk agama berbeda dengan tujuan memerangi musuh utama agama, yaitu kekerasan, kemiskinan, korupsi, manipulasi, dan sejenisnya. Agar guru-guru agama Islam mampu menerapkan model pendidikan agama seperti ini, maka mereka perlu memiliki model-model keagamaan yang sesuai dengan spirit tersebut, seperti model keagamaan inklusif-pluralis, kritis-reflektif, multikultural, humanis, dan aktif-sosial (Nuryanto, 2011). Di Madura Kyai memegang peran utama sebagai penyambung jalinan sosial kemasyarakatan, mereka berperan dalam budaya, ekonomi maupun kehidupan politik. Masyarakat Madura sangat menjunjung tinggi nilai dan norma keislaman tanpa menghapus kebiasaan adat local warga setempat, sehingga agama Islam tetap dapat bertahan dan hidup berdampingan (Pribadi, 2013). Terdapat pengaruh secara simultan antara kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja dengan motivasi berprestasi,

ditunjukkan dengan koefisien determinan sebesar 0.94 (Romani, 2012). Kyai selaku pimpinan pesantren telah mampu melakukan berbagai kegiatan seperti pembangunan fisik pengajaran kitab-kitab Islam klasik, pengajian thoriqah, peringatan hari besar Islam, *khoul* pendiri pondok, *tawajuh anakbar*, temu alumni, *haflah akhiris sanah*. Kegiatan-kegiatan tersebut berjalan lancar karena dipengaruhi oleh: (1) cara memimpin kyai yang baik (kharismatik etis), (2) wibawa keturunan, (3) jejaring yang dimiliki, (4) penguasaan kyai terhadap kitab-kitab Islam klasik, (5) keshalihan kyai dan (6) karismanya (Djasadi, dkk., 2012).

Manajemen pengorganisasian di MTs PB Roudlotul Muhtadiin adalah sebagai berikut: Penetapan pekerjaan terintegrasi di madrasah dan asrama mengacu pada peraturan dan kekhasan pondok pesantren. *Job discription* didasarkan atas kompetensi, komitmen, loyalitas dan pemahaman terhadap budaya pondok pesantren. Pendelegasian wewenang sebagaimana tupoksinya, guru madrasah mempertanggungjawabkan dan melaporkan tugasnya kepada kepala madrasah, sedangkan pengurus asrama kepada kyai. Pengambilan keputusan di madrasah maupun di asrama dilakukan sesuai kewenangan melalui musyawarah. Koordinasi, monitoring dan evaluasi dilakukan melalui rapat rutin dan setiap saat secara incidental (Nikmah, 2013). Peran serta komite SMP Negeri 2 Jepara dalam :

- (1) memberi pertimbangan (*advisory agency*) penentuan dan pelaksanaan kebijakan,
- (2) mendukung layanan pendidikan (*supporting agency*),
- (3) mengontrol (*controlling agency*) transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan, dan
- (4) memediasi hubungan antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat mempunyai peran yang positif dalam memajukan

sekolah (Supriyanto, 2013). Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah sebesar 17,6% kontribusi budaya organisasi sebesar 21,1%, kontribusi implementasi MBS sebesar 13,9% dan kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan implementasi manajemen berbasis sekolah bersama-sama terhadap mutu SMP Negeri di Kabupaten Pematang Jaya sebesar 34,1%. (Anggraini, 2014). Sekolah yang terintegrasi dengan Pesantren Khalafiyah memiliki unsur kehasan seperti tata kelola sekolah, output sekolah, muatan kurikulum, dan model evaluasi pembelajaran. Penerapan kurikulum sekolah formal dikuatkan dengan kurikulum nonformal dan kurikulum tersembunyi. Sehingga muatan pelajaran yang disajikan saling tumpang tindih dan padat. Masalah yang ditimbulkan tersebut membutuhkan solusi kurikulum integrative yang menggabungkan antara kurikulum sekolah formal dan kurikulum pesantren secara lebih efektif (Ekaningrum, 2017). Manajemen pembelajaran di PKBM Bangkit memiliki tahapan perencanaan diawali dengan analisis kebutuhan, tujuan pembelajaran hingga penentuan kurikulum yang akan digunakan. Tahapan proses pembelajaran terdapat 3 (tiga) kegiatan yang harus dilakukan yaitu kegiatan pembuka sebelum pembelajaran dilaksanakan, kegiatan inti (kegiatan ini adalah kegiatan interaksi penyampaian materi dari pendidik ke warga belajar), dan kegiatan penutup (kegiatan untuk mengakhiri pembelajaran). Teknik yang digunakan dalam evaluasi berupa teknik tes dan nontes (Ernawati, dkk., 2017). Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan supervisi akademik terhadap motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan. Pengujian juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, supervisi akademik dan motivasi kerja

terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan. Hasil uji path analysis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan supervisi akademik terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Hardono, dkk., 2017). Terdapat pengaruh langsung supervisi akademik pengawas terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh langsung supervisi akademik pengawas terhadap motivasi berprestasi, terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi, terdapat pengaruh tidak langsung motivasi berprestasi terhadap kinerja guru, terdapat pengaruh tidak langsung supervisi akademik pengawas terhadap kinerja guru melalui motivasi berprestasi, terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi berprestasi (Ndapaloka, dkk., 2016). Pelatihan dan pembelajaran berbasis kebutuhan mendorong siswa untuk menekuni keterampilan untuk aktivitas sehari-hari. Pesantren Roudhotul Khuffadz mengembangkan pola pembelajaran dengan mengacu kepada lingkungan peserta didik. Pendidikan Islam dengan tumpuan pada kebutuhan dan kepedulian akan lingkungan dapat memberdayakan santri untuk penguasaan keterampilan, walaupun itu dilaksanakan dengan keterbatasan komunitas di wilayah minoritas Muslim (Wekke, 2013).

Difusi dan inovasi adalah sebuah teori tentang apa, kapan, dan melalui apa ide baru teknologi berkembang dalam kebudayaan. Secara empiris atribut dari difusi inovasi teknologi diuji atas penggunaan situs jejaring social sebagai target inovasi. Data hasil penelitian mendapatkan pengaruh yang positif dan signifikan

sikap mahasiswa melalui situs jejaring social terhadap keinginan mereka menggunakan teknologi (Foloruso, Vincent, Adekoya, dan Ogunde, 2009). Kegiatan pendidikan akan berjalan dengan baik dan efektif apabila memiliki pemimpin yang efektif. Berdasarkan analisis model kepemimpinan dalam program pendidikan nonformal di Indonesia ditemukan bahwa pemimpin pendidikan nonformal memiliki karakteristik, antara lain terpercaya, kreatif dan inovatif, komunikatif, mau melayani, berani mengambil resiko, dan agamis. Strategi kepemimpinan pendidikan nonformal berdasarkan kebutuhan komunitas adalah memelihara kepercayaan, tidak bergantung kepada anggaran pemerintah, inovasi program, manajemen terbuka, koreksi internal, koordinasi yang efektif, fleksibel dalam manajemen, bersahabat, membangun tim, dan terus mengembangkan diri. Gagasan kepemimpinan kharismatik memiliki antusiasme yang tinggi, kepercayaan diri yang baik, dan menjadi solusi yang terbaik (Widodo, Mundzir, dkk, 2016). Pemimpin yang ideal dalam perspektif Islam mengacu pada tuntunan besar umat Islam yakni Nabi Muhammad SAW. Penelitian menyebutkan apabila seseorang memiliki sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh Nabi Muhammad SAW maka akan mampu mengantarkan organisasi yang dipimpinnya kepada puncak keunggulan organisasi. Beberapa sifat yang diusulkan dalam kerangka model kepemimpinan yang diajukan sesuai hasil penelitian antara lain ketegasan, kejujuran, keandalan, tidak mementingkan diri sendiri, etika, loyalitas terhadap organisasi, gairah, moderasi, dan kerendahan hati (Jamil, 2015). Inovasi dakwah Islam melalui media elektronik dilakukan oleh dua tokoh keagamaan yakni Abdullah Gymnastiar dan M. Arifin Ilham sebagai kaum



salaf. Ditangan kedua tokoh tersebut penyebaran dakwah Islam bisa berjalan efektif melalui media televisi dan mampu menjangkau kalangan menengah maupun kalangan atas karena menerapkan tren global dalam pemikiran keagamaan (Howell, 2008). Ada beberapa perbedaan pada pondok Pesantren di Asia Tenggara dalam hal sejarah historis pendidikan pesantren sesuai dengan sejarah bangsanya, kitab kajian yang digunakan, baik pondok local maupun pondok nasional memiliki ciri yang berbeda sesuai dengan pemahaman mereka tentang pengertian teori Islam, cara penyerapan agama Islam dan pengertian Islam secara universal (Lukens-Bull, 2010). Inovasi tentang implementasi pendidikan kewirausahaan di Pesantren Sidogiri, diintegrasikan dengan pendidikan agama khususnya dalam mata pelajaran *fiqh al-mu'āmalāt*, ekstrakurikuler bersama dengan santri senior dan alumni pesantren dimana siswa dilatih untuk mengatur dan menjalankan institusi keuangan (bisnis) pesantren dibawah pimpinan dan pengawasan langsung dari Kyai, dan dewan guru (Kasor, dkk., 2017). Pondok pesantren Gontor sebagai pesantren modern memiliki sistem manajemen yang unik sehingga bisa tetap eksis dan berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Peneliti menemukan beberapa standar manajemen khusus pesantren yang berlandaskan nilai-nilai Islam, antara lain adalah lima hal kesederhanaan, kekeluargaan, kebebasan, ketulusan, dan kemandirian. Dimana nilai-nilai tersebut menjadi landasan manajemen utama pesantren Gontor dalam mengatur gaya kepemimpinan, rencana jangka panjang, penyusunan visi, organisasi, dan pengawasan (Umam, 2013). Gagasan tentang negara berkembang di Indonesia diwujudkan secara signifikan dalam usaha modernisasi di berbagai sector

terutama sector ekonomi dan hal ini terjadi saat zaman orde baru. Di Jawa Barat perkembangan pendidikan pada masa orde baru berlangsung sangat cepat baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Saat tahun 90-an sampai dengan sekarang banyak program dan peraturan pemerintah yang perhatiannya mengarah pada sector pendidikan. Namun apabila dibandingkan dengan negara lain khususnya negara di Asia Tenggara, Indonesia masih termasuk tertinggal (Suwirta, 2009).

Studi multikasus tentang transformasi satuan pendidikan Islam dalam mempertahankan eksistensinya dilakukan di pesantren ternama seperti Tebuireng Jombang, Gading Islam Malang, dan Sidogiri Malang. Masing-masing institusi pendidikan Islam tersebut memiliki pendidikan formal dan pendidikan informal yang mempelajari ilmu agama dan sekolah umum. Kurikulum yang dianut terdiri dari kementerian pendidikan dan kementerian agama dari berbagai jenjang pendidikan formal. Tapi tidak semua memiliki infrastruktur yang memadai. Agen pembaharu dalam pesantren adalah figure-figur sentral, antara lain ulama, pendiri pesantren, guru, direktur dan kepala yayasan. Variasi pendidikan dalam pesantren mengharuskan santri belajar dalam kurun waktu yang panjang dan mata pelajaran yang beragam (AS. Busyairi, 2017). Pondok pesantren selalu dikaitkan dan bahkan diidentikkan dengan berbagai bentuk pemikiran ekstrim dan tindakan radikal atas nama agama. Sehingga banyak kalangan ditengah-tengah masyarakat yang memiliki prasangka sosial terhadap keberadaan pondok pesantren. Hasil penelitian mendapati tidak adanya hubungan yang signifikan antara prasangka sosial dan perilaku memberontak dikalangan para santri di ponpes modern

Darussalam Gontor. Hal ini dibuktikan melalui perolehan nilai  $r$  hitung = 0.328.

dan  $t$  tabel = 1,64 serta  $p$  (value) = 0.90 > 0.05 (Abdurrachim, 2015).

## 2. 2. Kerangka Teoretis

### 2. 2. 1. Pengertian pesantren

Perkataan pesantren berasal dari kata santri, dengan awalan *pe-* dan akhiran *-an* yang berarti tempat tinggal santri (Dhofier, dalam Daulay 2009:61). Dengan nada yang sama Soegarda Poerbakawatja menjelaskan pesantren asal katanya adalah santri, yaitu seseorang yang belajar agama Islam, sehingga dengan demikian, pesantren memiliki arti tempat orang berkumpul untuk belajar agama Islam (Poerbakawatja, dalam Daulay 2009:61). Manfred Ziemek juga menyebutkan bahwa asal etimologi dari pesantren adalah *pesantrian* berarti "*tempat santri*". Santri atau murid (umumnya sangat berbeda-beda) mendapat pelajaran dari pemimpin pesantren (Kyai) dan oleh para guru (ulama atau ustadz). Pelajaran mencakup berbagai bidang tentang pengetahuan Islam (Ziemek, dalam Daulay 2009:61).

Prof. Johns berpendapat bahwa istilah santri berasal dari bahasa Tamil, yang berarti guru mengaji. Sedangkan C.C Berg berpendapat bahwa istilah tersebut berasal dari istilah *shastri* yang dalam bahasa India, orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu, atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu. Kata *shastri* berasal dari *shastra* yang berarti buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan (Dhofier, 1984:18). Adanya kaitan antara istilah santri yang digunakan setelah datangnya agama Islam, dengan istilah yang digunakan sebelum datangnya Islam ke Indonesia adalah bisa saja terjadi. Sebab seperti yang

dimaklumi bahwa sebelum Islam masuk ke Indonesia masyarakat Indonesia telah menganut beraneka ragam agama dan kepercayaan, termasuk diantaranya agama Hindu. Dengan demikian, bisa saja terjadi istilah santri itu telah dikenal di kalangan masyarakat Indonesia sebelum Islam masuk. Dan ada juga yang menyamakan tempat pendidikan itu dengan Budha dari segi bentuk asrama (Ziemek, 1986:16).

Ada beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan supaya dapat digolongkan sebagai pesantren, yakni dengan memiliki lima elemen pokok yang diantaranya adalah : pondok, masjid, santri, pengajaran kitab klasik, dan kyai (Dhofier, 1984:44). Berikut adalah penjelasan dari kelima unsur pokok pesantren:

### **2.2.1. 1. Pondok**

Istilah pondok berasal dari bahasa Arab *funduq* yang berarti hotel, tempat bermalam (Yunus, dalam Daulay 2009:62). Istilah pondok diartikan juga sebagai asrama. Dengan demikian, pondok mengandung makna sebagai tempat tinggal. Sebuah pesantren esti memiliki asrama sebagai tempat tinggal. Sebuah pesantren mesti memiliki asrama tempat tinggal santri dan Kyai. Di tempat tersebut selalu terjadi komunikasi antara santri dan Kyai. Di pondok seorang santri patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang diadakan, ada kegiatan pada waktu tertentu yang mesti dilaksanakan oleh santri. Ada waktu belajar, shalat, makan, tidur, istirahat, dan lain sebagainya. Ada beberapa alasan pokok sebab pentingnya pondok dalam satu pesantren, yaitu: pertama, banyaknya santri-santri yang berdatangan dari daerah yang

jauh untuk menuntut ilmu kepada seorang Kyai yang sudah terkenal keahliannya. Kedua, pesantren-pesantren tersebut terletak di desa-desa dimana tidak tersedia perumahan untuk menampung santri yang berdatangan dari luar daerah. Ketiga, ada sikap timbal balik antara Kyai dan santri, dimana para santri menganggap Kyai adalah seolah-olah orang tuanya sendiri (Dhofier, dalam Daulay 2009:63).

### **2. 2.1. 2. Masjid**

Masjid diartikan secara harfiah adalah tempat sujud, karena di tempat ini setidak-tidaknya seorang muslim menjalankan ibadah shalat lima waktu dalam sehari di dalam masjid. Fungsi lain dari masjid adalah sebagai tempat pendidikan dan lain sebagainya. Di zaman Rasulullah masjid berfungsi sebagai tempat ibadah dan urusan-urusan social kemasyarakatan serta pendidikan.

Suatu pesantren mutak memiliki masjid, sebab disitulah akan dilangsungkan proses pendidikan dalam bentuk komunikasi belajar mengajar antara Kyai dan santri. Masjid sebagai pusat pendidikan Islam telah berlangsung sejak masa Rasulullah, dilanjutkan oleh Khulafa al-Rasyidin, Dinasti Bani Umayyah, Abbasiyah, Fathimiyah, dan dinasti-dinasti lain. Tradisi ini tetap dipegang oleh para Kyai sebagai pemimpin pesantren untuk menjadikan masjid sebagai pusat pendidikan.

### **2. 2.1. 3. Pengajian kitab-kitab klasik**

Kitab Islam klasik yang populer dengan sebutan “Kitab Kuning”. Kitab-kitab ini ditulis oleh ulama-ulama Islam pada zaman pertengahan. Kepintaran dan

kemahiran seorang santri diukur dari kemampuannya membaca, serta mensyarahkan (menjelaskan) isi kitab-kitab tersebut. Untuk tahu membaca kitab dengan benar, seorang santri dituntut untuk mahir dalam ilmu-ilmu bantu, seperti *nahu*, *syaraf*, *balaghah*, *ma'ani*, *bayan*, dan lain sebagainya.

Kriteria kemampuan membaca dan mensyarahkan kitab bukan saja merupakan kriteria diterima atau tidaknya seorang sebagai ulama pada zaman dahulu saja, tetapi juga sampai saat ini. Salah satu persyaratan seorang telah memenuhi kriteria sebagai Kyai atau ulama adalah kemampuannya membaca serta menjelaskan isi kitab-kitab tersebut.

Kitab klasik yang diajarkan di pesantren dapat digolongkan kepada delapan kelompok, yakni: *Nahu/syaraf*, *fiqih*, *ushul fiqih*, *hadist*, *tafsir*, *tauhid*, *tasawuf* dan etika, serta cabang-cabang ilmu lainnya seperti *tarikh* dan *balaghah* (Dhofier, dalam Dauly 2009:64).

#### **2. 2.1. 4. Santri**

Santri adalah siswa yang belajar di pesantren, santri ini dapat digolongkan menjadi dua kelompok:

2.2.1.4.1. Santri mukim, yaitu santri yang berdatangan dari tempat-tempat yang jauh yang tidak memungkinkan dia untuk pulang ke rumahnya, maka dia mondok (tinggal) di pesantren. Sebagai santri mukim mereka memiliki kewajiban-kewajiban tertentu.

2.2.1.4.2. Santri kalong, yaitu siswa-siswa yang berasal dari daerah sekitar yang memungkinkan mereka pulang ke tempat kediaman masing-

masing. Santri kalong ini mengikuti pelajaran dengan cara pulang pergi antara rumah dan pesantren.

Pada pesantren yang masih tergolong tradisional, lamanya santri bermukim di tempat itu bukan ditentukan oleh ukuran tahun atau kelas, tetapi diukur dari kitab yang dibaca.

#### **2. 2.1. 5. Kyai**

Kyai adalah tokoh sentral dalam satu pesantren, maju mundurnya satu pesantren ditentukan oleh wibawa dan charisma sang Kyai. Menurut asal-usulnya, perkataan Kyai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda:

2.2.1.5.1. Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap keramat.

2.2.1.5.2. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya.

2.2.1.5.3. Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki pesantren dan mengajarkan kitab-kitab Islam klasik kepada santrinya (Dhofier, 1984:55).

Kyai pada pembahasan ini mengacu pada pengertian yang ketiga, istilah Kyai tidak hanya dipakai bagi mereka ulama yang memiliki pesantren saja tetapi juga bagi ulama-ulama lain yang memiliki penguasaan ilmu agama dan disegani dalam suatu kelompok social.

#### **2. 2. 2. Pola-pola Pesantren**

Dari sekian banyak pesantren dapat dipolakan secara garis besar kepada dua pola. Pertama berdasarkan bangunan fisik, kedua berdasarkan kurikulum.

Tabel 2.1 Pola Pesantren menurut Prof. Dr. H. Haidar Putra Daulay, MA

<b>POLA I</b>	<b>Keterangan</b>
Masjid Rumah Kyai	Pesantren ini masih bersifat sederhana, dimana Kyai menggunakan masjid atau rumahnya sendiri untuk tempat mengajar. Dalam pola ini santri hanya datang dari daerah pesantren itu sendiri, namun mereka telah mempelajari ilmu agama secara kontinu dan sistematis. Metode pengajaran: <i>Wetonan</i> dan <i>sorogan</i>
<b>POLA II</b>	<b>Keterangan</b>
Masjid Rumah Kyai Pondok	Dalam pola ini pesantren telah memiliki pondok atau asrama yang disediakan bagi para santri yang datang dari daerah. Metode pengajaran: <i>wetonan</i> dan <i>sorogan</i>
<b>POLA III</b>	<b>Keterangan</b>
Masjid Rumah Kyai Pondok Madrasah	Pesantren ini telah memakai sistem klasikal dimana santri yang mondok mendapat pendidikan di madrasah. Ada kalanya murid madrasah itu datang dari daerah pesantren. Disamping sistem klasikal juga pengajaran sistem <i>wetonan</i> dilakukan juga oleh Kyai.
<b>POLA IV</b>	<b>Keterangan</b>
Masjid, rumah, Kyai, pondok, madrasah, tempat ketrampilan	Dalam pola ini disamping memiliki madrasah juga memiliki tempat-tempat ketrampilan. Misalnya: peternakan, pertanian, kerajinan rakyat, toko koperasi, dan sebagainya.
<b>POLA V</b>	<b>Keterangan</b>
Masjid, rumah Kyai, pondok, madrasah, tempat ketrampilan, universitas gedung pertemuan, tempat olahraga, sekolah umum	Dalam pola ini pesantren sudah berkembang dan bisa digolongkan sebagai pesantren yang mandiri. Pesantren seperti ini telah memiliki perpustakaan, dapur umum, ruang makan, kantor administrasi, toko, rumah penginapan, tamu, ruang operation room, dan sebagainya. Disamping itu pesantren ini mengelola SMP, SMA, dan kejuruan lainnya.



Sedangkan pembagian pola pesantren berdasarkan kurikulumnya dapat dipolakan menjadi lima pola, yaitu:

2221. Pola I, materi pelajaran yang dikemukakan di pesantren ini adalah mata pelajaran agama yang bersumber dari kitab-kitab klasik. Metode penyampaian adalah wetonan dan sorogan, tidak memakai sistem klasik. Santri dinilai dan diukur berdasarkan kitab yang mereka baca. Mata pelajaran umum tidak diajarkan, tidak mementingkan ijazah sebagai alat untuk mencari kerja. Yang paling dipentingkan adalah pendalaman ilmu-ilmu agama semata-mata melalui kitab-kitab klasik.

2222. Pola II, pola ini hampir sama dengan pola I diatas hanya saja pada pola II proses belajar mengajar dilaksanakan secara klasikal dan nonklasikal, juga didikan ketrampilan dan pendidikan berorganisasi. Pada tingkat tertentu diberikan sedikit pengetahuan umum. Santri dibagi jenjang pendidikan mulai dari tingkat ibtidaiyah, tsanawiyah, aliyah. Metode wetonan, sorogan, hafalan, dan musyawarah.

2223. Pola III, pada pola ini materi pelajaran telah dilengkapi dengan mata pelajaran umum, dan ditambah pula dengan aneka macam pendidikan lainnya, seperti ketrampilan, kepramukaan, olahraga, kesenian, dan pendidikan berorganisasi, dan sebagian telah melaksanakan program pembangunan masyarakat.

2224. Pola IV, pola ini menitikberatkan pelajaran ketrampilan disamping pelajaran agama. Ketrampilan ditujukan untuk bekal kehidupan bagi

seorang santri setelah tamat dari pesantren ini. Ketrampilan yang diajarkan adalah pertanian, pertukangan, peternakan.

2225. Pola V, pada pola ini materi yang diajarkan di pesantren adalah:

#### 2.2.2.5.1. Pengajaran kitab-kitab klasik

Madrasah, di pesantren ini diadakan pendidikan model madrasah, selain mengajarkan pelajaran agama, juga mengajarkan mata pelajaran umum. Kurikulum madrasah dapat dibagi kepada dua bagian, pertama, kurikulum yang dibuat oleh pondok sendiri, kedua kurikulum pemerintah dengan memodifikasi materi pelajaran agama.

#### 2.2.2.5.2. Ketrampilan juga diajarkan berbagai bentuk kegiatan ketrampilan.

Sekolah umum, di pesantren ini dilengkapi dengan sekolah umum. Sekolah umum yang ada di pesantren materi pelajaran umum seluruhnya berpedoman pada kurikulum departemen pendidikan nasional. Sedangkan materi pelajaran agama disusun oleh pondok sendiri. Diluar kurikulum pendidikan agama yang diajarkan di sekolah, pada waktu-waktu yang sudah terjadwal, santri menerima pendidikan agama lewat membaca kitab-kitab klasik.

#### 2.2.2.5.3. Perguruan tinggi, pada beberapa pesantren yang tergolong

pesantren besar telah membuka universitas atau perguruan tinggi.

(Daulay, 2009:66-68).

## **2. 2. 3. Sejarah dan Dinamika Lembaga-lembaga Pendidikan Islam di Nusantara**

### **2.2.3.1. Surau**

Surau adalah lembaga pendidikan Islam yang berkembang di Minangkabau. Pamor surau pada akhirnya meredup dengan alasan lahirnya gerakan pembaruan di Minangkabau yang ditandai dengan berdirinya madrasah sebagai pendidikan alternatif.

Istilah surau di Minangkabau sudah dikenal sebelum datangnya Islam. Surau dalam sistem adat Minangkabau adalah kepunyaan suku atau kaum sebagai pelengkap rumah gadang yang berungsi sebagai tempat bertemu, berkumpul, rapat, dan tempat tidur bagi anak laki-laki yang telah akil baligh dan orangtua yang uzur. Fungsi surau ini semakin kuat posisinya karena struktur masyarakat Minangkabau yang menganut sistem Matrilineal, menurut ketentuan adat bahwa laki-laki tak punya kamar di rumah orangtua mereka, sehingga mereka diharuskan tidur di surau. Kenyataan ini menyebabkan surau menjadi tempat yang amat penting bagi pendewasaan generasi Minangkabau, baik dari segi ilmu pengetahuan maupun ketrampilan praktis lainnya.

Fungsi surau tidak berubah setelah kedatangan Islam, hanya saja fungsi keagamaannya semakin penting yang dipekenalkan pertama kali oleh Syekh Burhanuddin di Ulakan, Pariaman. Pada masa ini, eksistensi surau di samping sebagai tempat sholat juga digunakan sebagai tempat mengajarkan ajaran Islam, khususnya tarekat (suluk).

Melalui pendekatan ajaran tarekat (suluk) Sattariyah, Syekh Burhanuddin menanamkan ajaran Islam kepada masyarakat Minangkabau. Dengan ajarannya

yang menekankan kesederhanaan, tarekat Sattariyah berkembang dengan pesat. Sehingga pada akhirnya, murid-murid Syekh Burhanuddin tersebut memainkan peranan yang sangat penting dalam pengembangan surau sebagai lembaga pendidikan generasi selanjutnya.

Sebagai lembaga pendidikan tradisional, surau menggunakan sistem pendidikan *halaqah*. Materi pendidikan yang diajarkan meliputi pengajaran Al-Quran, dan pengajian Kitab. Pada umumnya pendidikan ini dilaksanakan pada malam hari. Selanjutnya, secara bertahap eksistensi surau sebagai lembaga pendidikan Islam terus mengalami kemajuan.

Setelah ulama-ulama Minangkabau yang belajar di Timur Tengah kembali ke tanah air kitab-kitab yang dipelajari di surau semakin beragam. Kelebihan metode pendidikan surau terletak pada kemampuan menghafal muatan teoritis keilmuan. Sedangkan kelemahannya terdapat pada lemahnya kemampuan memahami dan menganalisis teks. Siswa banyak yang bisa membaca dan menghafal isi suatu kitab, akan tetapi tidak bisa menulis apa yang dibaca dan dihafalkannya.

Lalu pada perkembangannya, surau sebagai lembaga pendidikan Islam mulai surut peranannya karena disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, selama perang Padri banyak surau yang musnah terbakar dan Syekh banyak yang meninggal, kedua, Belanda mulai mengenalkan sekolah nagari, ketiga, kaum intelektual muda muslim mulai mendirikan madrasah sebagai bentuk ketidaksetujuan mereka terhadap praktik-praktik surau yang penuh dengan khurafat, bid'ah dan takhayul (Abasri, dalam Nizar 2007:280-283).

### 2.2.3.2. Meunasah

Meunasah merupakan tingkat pendidikan Islam terendah. Meunasah berasal dari kata Arab Madrasah. Meunasah merupakan satu bangunan yang terdapat di setiap kampung (desa). Bangunan ini seperti rumah tapi tidak memiliki jendela dan bagian-bagian lain. Bangunan ini digunakan sebagai tempat belajar dan berdiskusi serta membicarakan masalah-masalah yang berhubungan dengan kemasyarakatan. Di samping itu, meunasah juga menjadi tempat bermalam anak-anak muda serta anak laki-laki yang tidak mempunyai istri. Setelah Islam mapan di Aceh, meunasah juga menjadi tempat shalat bagi para masyarakat dalam satu kampung.

Dalam perkembangan lebih lanjut, meunasah bukan hanya berfungsi sebagai tempat beribadah saja, melainkan juga sebagai tempat pendidikan, tempat pertemuan, bahkan juga sebagai tempat transaksi jual beli, terutama barang-barang yang tidak bergerak. Yang belajar di meunasah umumnya adalah anak laki-laki dibawah umur. Sedangkan anak perempuan diberikan pendidikan di rumah guru.

Pimpinan meunasah ini dipimpin oleh Teungku Meunasah. Pendidikan untuk anak perempuan diberikan oleh Teungku Perempuan yang disebut Teungku Inong. Dalam memberikan pendidikan kepada anak-anak, Teungku Meunasah dibantu oleh beberapa orang muridnya yang lebih cerdas yang disebut *sida*

Tidak ada batasan tertentu untuk belajar di meunasah. Umumnya, pendidikan berlangsung selama dua sampai sepuluh tahun. Pengajaran umumnya berlangsung malam hari. Materi pelajaran dimulai dengan membaca Al-Quran yang dalam

bahasa Aceh disebut *Beuet Quran*. Dimulai dengan mengajarkan huruf Hijaiyah, dengan buku panduan Qaidah Baghdadiyah, dengan metode mengeja huruf, kemudian merangkai huruf. Setelah itu dilanjutkan dengan membaca *juz amma*, sambil menghafalkan surat-surat pendek. Setelah itu baru ditingkatkan dengan membaca Al-Qur'an besar dilengkapi dengan tajwidnya. Disamping itu, diajarkan pula pokok-pokok agama seperti rukun-rukun iman, rukun Islam dan sifat-sifat Tuhan. Selain itu juga diajarkan rukun sembahyang, rukun puasa, serta zakat. Buku-buku pelajaran yang digunakan adalah buku-buku yang berbahasa Melayu seperti *kitab Parukunan* dan *Risalah Masail al-Muhtadin*. (Abasri, dalam Nizar 2007:284-285)

### **2.2.3.3. Madrasah**

Sejarah dan perkembangan madrasah periode sebelum dan sesudah kemerdekaan.

#### **2.2.3.3.1. Periode sebelum kemerdekaan**

Pendidikan dan pengajaran agama-agama Islam dalam bentuk pengajian Al-Quran dan pengajian kitab yang diselenggarakan di rumah-rumah, surau, masjid, pesantren, dan lain-lain. Pada perkembangan selanjutnya mengalami perubahan bentuk baik dari segi kelembagaan, materi pengajaran (kurikulum), metode maupun struktur organisasinya, sehingga melahirkan suatu bentuk yang baru yang disebut *madrasah*.

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam berfungsi menghubungkan sistem lama dengan sistem baru dengan jalan mempertahankan nilai-nilai lama yang masih baik yang masih dapat dipertahankan dan mengambil sesuatu yang

baru dalam ilmu, teknologi dan ekonomi yang bermanfaat bagi kehidupan umat Islam. Oleh karena itu, isi kurikulum madrasah pada umumnya adalah apa yang diajarkan di lembaga-lembaga pendidikan Islam (surau dan pesantren) ditambah dengan beberapa materi pelajaran yang disebut dengan ilmu-ilmu umum.

Latar belakang pertumbuhan madrasah di Indonesia dapat dikembalikan pada dua situasi yaitu:

#### 1. Gerakan pembaruan Islam di Indonesia

Gerakan pembaruan Islam di Indonesia muncul pada awal abad ke-20 yang dilatarbelakangi oleh kesadaran dan semangat yang kompleks sebagaimana diuraikan oleh Karel A Steenbrink dengan mengidentifikasi empat faktor yang mendorong gerakan pembaruan Islam di Indonesia, antara lain: (1) keinginan untuk kembali kepada Al-Quran dan Hadist, (2) semangat nasionalisme dalam melawan penjajah, (3) memperkuat basis gerakan nasional, budaya, dan politik, (4) pembaruan pendidikan Islam di Indonesia.

Bagi tokoh pembaruan, pendidikan senantiasa dianggap sebagai aspek yang strategis untuk membentuk sikap dan pandangan keislaman masyarakat. Oleh karena itu, munculnya madrasah tidak terlepas dari gerakan pembaruan Islam yang dimulai oleh usaha tokoh-tokoh intelektual agama Islam yang selanjutnya dikembangkan oleh organisasi-organisasi Islam.

#### 2. Respons pendidikan Islam terhadap Kebijakan Pendidikan Hindia Belanda

Penjajahan Belanda atas wilayah Indonesia memiliki misi *Gold* (Kekayaan), *Gospel* (Kristenisasi), *Glory* (Kekuasaan). Atas misi-misi

tersebut maka Belanda mendirikan sekolah-sekolah Kristen. Melalui sekolah tersebut Belanda menanamkan pengaruhnya di daerah jajahannya.

Pada perkembangan selanjutnya pada awal abad ke-20 atas perintah Gubernur Jendral Van Heutsz sistem pendidikan diperluas dalam bentuk sekolah desa, dan dapat diperuntukkan bagi rakyat umum dengan biaya yang murah. Sekolah Belanda dikelola secara modern terutama dalam hal kelembagaan, kurikulum, metodologi, sarana, dan lain-lain. Persaingan sekolah antara pendidikan Belanda dan pendidikan tradisional Islam memacu tumbuhnya ide-ide di kalangan intelektual Islam untuk memajukan pendidikan Islam. Ide-ide tersebut muncul dari tokoh-tokoh yang pernah mengenyam pendidikan di Timur Tengah atau pendidikan Belanda. Mereka mendirikan lembaga pendidikan baik secara perorangan maupun secara kelompok/organisasi yang dinamakan madrasah atau sekolah. Madrasah-madrasah yang didirikan tersebut antara lain:

- a. Madrasah (*Adabiyah School*) didirikan oleh Syaikh Abdullah Ahmad pada tahun 1907 di Padang Panjang.
- b. Sekolah agama (*Madras School*) didirikan oleh Syaikh M. Thaib Umar di Sungayang, Batusangkar 1910.
- c. Madrasah Diniyah (*Diniyah School*) didirikan pada tanggal 10 Oktober 1915 oleh Zainuddin Labai El Yunusiy di Padang Panjang.
- d. Madrasah Muhammadiyah, didirikan sekitar tahun 1918 oleh organisasi Muhammadiyah.



- e. Arabiyah School didirikan pada tahun 1918 di Ladang Lawas oleh Syekh Abbas.

#### 2.2.3.3.2. Periode Sesudah Kemerdekaan

Setelah kemerdekaan Indonesia, dibentuklah Departemen Agama pada tanggal 3 Januari 1946 untuk mengurus masalah keberagamaan di Indonesia, termasuk di dalamnya pendidikan, khususnya madrasah. Namun Departemen Agama hanya melaksanakan fungsi sebatas pembinaan dan pengawasan atas pendidikan Islam.

Pendidikan Islam masih tersisih dari sistem Pendidikan Nasional. Keadaan ini berlangsung sampai dengan dikeluarkannya SKB 3 Menteri tanggal 24 Maret 1975 yang terkenal itu, dengan usaha mengembalikan ketertinggalan pendidikan Islam untuk memasuki *mainstream* pendidikan nasional. Kebijakan tersebut membawa angin segar bagi madrasah, karena *pertama*, ijazah yang dikeluarkan oleh madrasah mempunyai nilai yang sama dengan sekolah umum yang sederajat, *kedua*, lulusan sekolah madrasah dapat melanjutkan ke sekolah umum yang setingkat lebih tinggi, *ketiga*, siswa madrasah dapat pindah ke sekolah umum yang setingkat.

Terbitnya SKB 3 Menteri itu bertujuan antara lain untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga-lembaga pendidikan Islam khususnya untuk bidang nonagama. Diperlukan pengelolaan yang baik supaya terdapat keseimbangan antara ciri khas pendidikan Islam dengan niat untuk meningkatkan mutu pendidikan yang diminta oleh perubahan zaman.

Dengan adanya SKB tersebut, madrasah memperoleh definisi yang semakin jelas sebagai lembaga pendidikan yang setara dengan sekolah sekalipun pengelolaannya tetap berada di bawah Departemen Agama. Pada perkembangan selanjutnya eksistensi madrasah sebagai lembaga pendidikan yang bercirikan Islam semakin mendapatkan tempatnya dengan munculnya UU No. 2/1989, sampai dengan yang paling mutakhir dan populer adalah UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Abasri, dalam Nizar 2007:290-294).

#### **2. 2. 4. Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan (Kartono, 2009:32).

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi, antara lain:

##### 1) Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan

Kepemimpinan muncul bersamaan dengan adanya peradaban manusia yaitu sejak zaman nabi-nabi dan nenek moyang manusia yang berkumpul bersama, lalu bekerja bersama-sama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya. Sejak itulah terjadi kerjasama antar manusia, dan ada unsur kepemimpinan. Pada saat itu pribadi yang ditunjuk sebagai pemimpin adalah orang-orang yang paling kuat,

paling cerdas, dan paling berani. Sebagai contoh, kautilya dengan tulisannya “Arthashastra” (321SM) menuliskan ciri-ciri khas seorang perwira yang ditunjuk sebagai pemimpin, ialah:

- a. Pribumi, lahir dari keturunan luhur;
- b. Sehat, kuat, berani, ulet;
- c. *Intelligent*, punya ingatan yang kuat, pandai, fasih berbicara;
- d. Punya watak yang murni, dengan sifat-sifat utama: penuh kebaktian, setia, taat pada kewajiban, punya harga diri, kokoh pendiriannya, memiliki antusiasme, bijaksana, mampu melihat jauh ke depan;
- e. Ramah tamah, baik hati, sopan santun;
- f. Trampil, terlatih baik dalam bidang seni;
- g. Mempunyai pengaruh.

Dengan ringkasan tersebut, dapat dinyatakan, pemimpin dan kepemimpinan itu dimanapun juga, dan kapanpun juga selalu diperlukan, khususnya pada zaman modern, sekarang, dan di masa-masa mendatang.

## 2) Sebab musabab munculnya pemimpin

Tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin ialah:

- a. Teori genetis menyatakan sebagai berikut:

Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya. Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus. Secara filosofi, teori tersebut menganut pandangan deterministis.

- b. Teori sosial (lawan teori genetik) menyatakan sebagai berikut:

Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahirkan begitu saja. Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.

- c. Teori ekologis atau sintesis (muncul sebagai reaksi dari dua teori terdahulu), menyatakan bahwa seseorang akan sukses menjadi pimpinan, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan; juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya.

### 3) Tipe dan gaya kepemimpinan

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian sendiri yang unik, khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga muncullah beberapa tipe kepemimpinan. Misalnya tipe-tipe kharismatis, paternalistik, militeristik, otokratis, *laissez faire*, populis, *administrative*, demokratis.

WJ Reddin dalam artikelnya "*What kind of manager*" yang disunting oleh Wahjosumidjo (Dept. P. & K., Pusat Pendidikan dan Pegawai, 1982), menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar, yaitu:

- a. Berorientasikan tugas (*task orientation*)
- b. Berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*)
- c. Berorientasikan hasil yang efektif (*effectiveness orientation*)

Berdasarkan penonjolan orientasi tersebut, dapat ditentukan delapan tipe kepemimpinan, yaitu:

a. Tipe *deseter* (pembelot)

Sifatnya bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas, dan ketaatan, sukar diramalkan.

b. Tipe birokrat

Sifatnya *correct*, kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, ia adalah manusia organisasi yang tepat, cermat, berdisiplin, dan keras.

c. Tipe misionaris (*missionary*)

Sifatnya terbuka, penolong, lembut hati, ramah tamah.

d. Tipe *developer* (pembangun)

Sifatnya kreatif, dinamis, inovatif, memberikan/melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan.

e. Tipe otokrat

Sifatnya keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, bandel.

f. *Benevolent autocrat* (otokrat yang bijak)

Sifatnya lancar, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri.

g. Tipe *compromiser* (kompromis)

Sifatnya lembek, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit.

h. Tipe eksekutif

Sifatnya bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh, tekun. (Kartono, 2009: 32-36)

### 2. 2. 5. Syarat-syarat kepemimpinan

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

1. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna memengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu "*mbawani*" atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
3. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan teknis maupun social, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Stogdill dalam bukunya *Personal Factor Associated with Leadership* yang dikutip oleh James A. Lee dalam bukunya *Management Theories and Prescriptions* menyatakan, bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

1. Kapasitas: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal *facility*, keaslian, kemampuan menilai.

2. Prestasi/achievement: gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olahraga dan atletik dan lain-lain.
3. Tanggung jawab: mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
4. Partisipasi: aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
5. Status: meliputi kedudukan social ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar.

Sedang Earl Nightingale dan Whitt Schult dalam bukunya *Creative Thinking – How to Win Ideas*, (1965) menuliskan kemampuan kepemimpinan dan syarat yang harus dimiliki ialah:

- a. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri (*individualism*).
- b. Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda (*curios*).
- c. Multiterampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
- d. Memiliki rasa humor, antusiasme yang tinggi, suka berkawan.
- e. Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
- f. Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi.
- g. Sabar namun ulet, serta pantang menyerah.
- h. Waspada, peka, jujur, optimistis, berani, gigih, ulet realistik.
- i. Komunikatif, serta pandai berbicara, atau berpidato.
- j. Berjiwa wiraswata.

- k. Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup, dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko.
- l. Tajam firasatnya, tajam, dan adil pertimbangannya.
- m. Berpengetahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan.
- n. Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme tinggi.
- o. Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi.

Yang jelas, pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan dibanding dengan anggota-anggota biasa lainnya. Sebab karena kelebihan-kelebihan tersebut dia bisa berwibawa dan dipatuhi oleh bawahannya. Terutama sekali ialah kelebihan di bidang moral dan akhlak, semangat juang, ketajaman, intelegensi, kepekaan terhadap lingkungannya, dan ketekunan juga keuletan (*Ausdauer*). Dan yang penting lainnya ialah memiliki integritas kepribadian yang tinggi, sehingga dia menjadi dewasa matang, bertanggung jawab, dan susila.

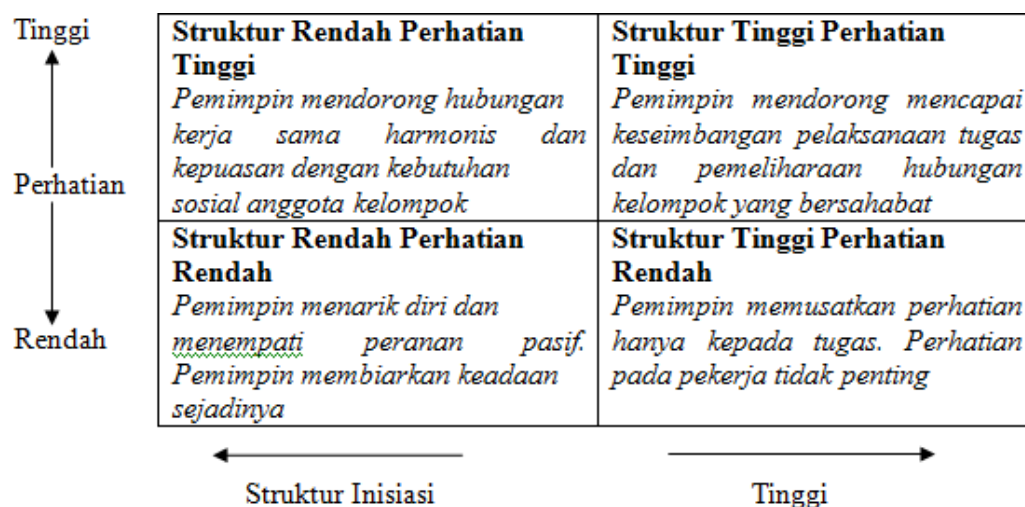
## **2. 2. 6. Kepemimpinan dalam Pendekatan Perilaku**

Pendekatan perilaku dalam kepemimpinan merupakan jawaban dari keterbatasan pendekatan sifat (As'ad, dalam Atiqullah 2007:25). Menurut teori perilaku, maka perilaku kepemimpinanlah yang menjadikan seseorang menjadi pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya (*style*) (Husaini, 2006:267) yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol. Plato membagi tiga gaya (*style*) kepemimpinan; gaya pemikir (*filosof*), gaya militer (otoriter), dan



gaya *intrepreneur*. Perwujudan perilaku kepemimpinan yang berorientasi bawahan adalah penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahan, menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan, dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para bawahan. Beberapa hasil studi klasik dan kontemporer tentang kepemimpinan telah dilakukan, misalnya hasil studi *Ohio State University* sebagaimana diadaptasi oleh Willem Mantja (2007:9) yang mengembangkan instrumen yang disebut dengan *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDO) dan *Leader Opinion Questionnaire* (LOQ) untuk mempelajari bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugasnya.

Berdasarkan penelitian *Ohio State University* ini ada empat gaya kepemimpinan yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Diagram Gaya Kepemimpinan

Hasil penelitian Rensis Likert menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berhasil dan efektif apabila pemimpin itu bergaya *participative management* yang menekankan pada orientasi bawahan dan komunikasi serta dalam organisasi,

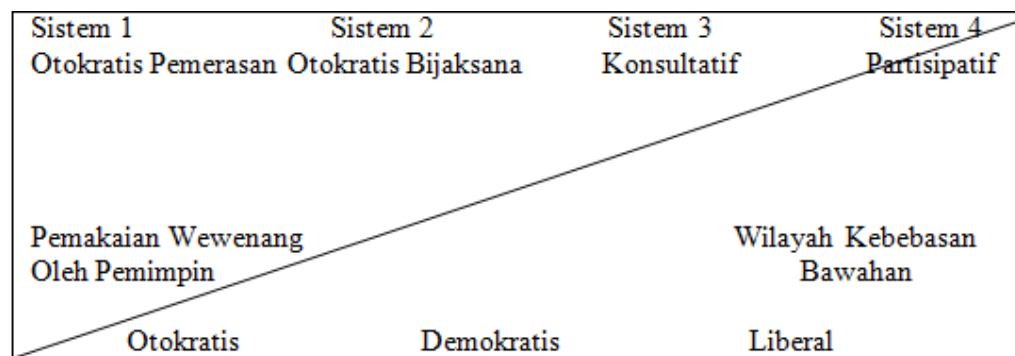
berpola hubungan yang mendukung (*supportive relationship*) (Husaini, dalam Atiqullah 2007:26). Dalam konteks ini Likert merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen:

1. Sistem *exploitative authoritative* (otoriter dan memeras). Karakter dari sistem ini adalah: pemimpin membuat keputusan dan memerintah bawahannya untuk melaksanakan; sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya; kegagalan pencapaian hasil yang ditetapkan mendapat ancaman dan hukuman; pemimpin menaruh kepercayaan kecil sekali terhadap bawahan dan sebaliknya bawahan merasa jauh dan takut sekali dengan atasan.
2. Sistem *benevolen authoritative* (otoriter yang baik), Karakteristik dari sistem ini adalah: pemimpin masih menentukan perintah, tetapi bawahannya mempunyai kebebasan untuk memberi tanggapan terhadap perintahnya; bawahan diberi kesempatan untuk melaksanakan tugasnya dalam batas-batas yang telah ditetapkan secara rinci sesuai dengan prosedur; bawahan yang telah mencapai sasaran produksi yang ditetapkan akan diberi hadiah dan penghargaan.
3. Sistem *consultative* (konsultasi). Karakteristik dari sistem ini adalah: pemimpin menetapkan sasaran tugas dan memberikan perintahnya setelah mendiskusikan hal tersebut dengan bawahannya; bawahan dapat membuat keputusan sendiri mengenai pelaksanaan tugasnya, tetapi keputusan penting dibuat oleh pemimpin tingkat atas; penghargaan dan ancaman/hukuman digunakan sebagai motivasi terhadap bawahannya; bawahan merasa bebas untuk mendiskusikan hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dengan

pemimpin; dan pemimpin merasa bahwa bawahan dapat dipercaya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

4. Sistem *participative* (partisipasi). Karakteristik dari sistem ini adalah: sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok; jika pemimpin mengambil keputusan maka keputusan itu diambil setelah memperhatikan pendapat kelompok; motivasi bawahan tidak saja berupa penghargaan ekonomis, tetapi juga berupa suatu upaya agar bawahannya merasakan bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia yang bekerja; dan hubungan antara pemimpin dan bawahan terbuka, bersahabat, dan saling percaya.

Lebih lanjut Likert menyimpulkan bahwa penerapan *exploitative authoritative* dan *benevolen authoritative* akan menghasilkan produktivitas kerja rendah, sedangkan penerapan *consultative* dan *participative* akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi sebagaimana Thierauf menggambarkan sistem Likert ini sebagai berikut:



Gambar 2.2 Sistem Likert

### 2. 2. 7. Dasar Konseptual Kepemimpinan Perspektif Islam

Islam sebagai sistem sosial telah menawarkan konsep kepemimpinan. Paling tidak ada tiga pendekatan yang dipergunakan dalam memahami Islam, yaitu pendekatan normatif, historis, dan teoretis.

*Pertama*, pendekatan normatif. Secara normatif dasar konseptual kepemimpinan Islam bersumber pada Al-Qur'an dan Hadits yang terbagi atas empat prinsip pokok, yaitu; *pertama*, prinsip tanggung jawab dalam organisasi. Dalam Islam telah digariskan bahwa setiap diri adalah pemimpin (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinan itu ia dituntut bertanggung jawab. Untuk memahami makna tanggung jawab adalah substansi utama yang harus dipahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diserahkan tidak sia-sia. *Kedua*, prinsip etika Tauhid (QS. Ali 'Imran:118) *Ketiga*, prinsip keadilan (QS. Shâd:26) *Keempat*, prinsip kesederhanaan. Rasul saw. menegaskan bahwa seorang pemimpin harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani "*ra'îsu al-qaum khâdimuhum*" (HR.Abu Na'im).

*Kedua*, pendekatan historis. Al-Qur'an begitu kaya dengan kisah-kisah umat masa lalu sebagai pelajaran (*ibrah*) dan bahan perenungan (*study & research*) bagi umat yang akan datang. Dengan pendekatan historis ini diharapkan nantinya lahir pemimpin-pemimpin yang memiliki sifat *siddîq, amânah, fathânah*, sebagai syarat keberhasilan dalam memimpin. Kisah-kisah dalam al-Qur'an, hadist, *sirah nabawîyah, sirah shahâbah* telah memuat pesan-pesan moral yang tak ternilai harganya. Dan sejarah yang obyektif akan bertutur dengan jujur tentang rawannya

hamba Tuhan yang bernama manusia ini untuk tergelincir ke dalam lautan kenistaan.

*Ketiga*, pendekatan teoretis. Ideologi Islam adalah ideologi yang terbuka (*inklusif*). Hal ini mengandung arti bahwa walaupun dasar-dasar konseptual yang ada di dalam bangunan ideologi Islam sendiri sempurna, dalam tataran praktisnya Islam tidaklah menutup kesempatan mengkomunikasikan ide-ide dan pemikiran-pemikiran dari luar tentang tata organisasi, selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan al-Qur'an dan Sunnah Rasul saw. Pengembangan ilmu pengetahuan dalam kerangka manajemen pendidikan berperspektif Islam selama berada dalam koridor ilmiah tentunya sangat dianjurkan mengingat kompleksitas permasalahan umat dari zaman ke zaman akan selalu bertambah dan sejarah Islam mencatat dalam setiap zaman akan lahir seorang atau sekelompok pembaharu pemikiran Islam yang membangun dasar-dasar konseptual yang relevan dengan zamannya.

### **2. 2. 8. Sejarah Kepemimpinan Pondok Pesantren**

Dalam sistem pendidikan tradisional (*salaf*) pondok pesantren, kiai adalah figur sentral yang mempunyai otoritas penuh dalam menentukan kebijakan-kebijakan untuk perkembangan dan kelangsungan suatu pondok pesantren. Perjalanan suatu pesantren juga banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, kharisma, wibawa serta keterampilan kiai yang bersangkutan dalam mengelola. Untuk itu kiai adalah salah satu unsur penting yang paling dominan dalam kehidupan suatu pondok pesantren, (Dhofier, dalam Atiqullah 2007:30) bahkan pada saat tertentu sebagai penguasa tunggal di pondok pesantren.

Chirzin dalam tulisannya, “Ilmu dan Agama dalam Pesantren” memahami ketokohan kiai di pondok pesantren karena di samping keunggulannya di bidang ilmu dan kepribadian, kiai juga merupakan sumber pendanaan dalam pembiayaan (*budgeting*), pengelolaan pondok pesantren yang dipimpinnya. Senada dengan Abdurrahman Wahid dalam makalahnya “Pesantren sebagai Subkultur”, bahwa pimpinan pondok pesantren yang ideal tentunya kiai, yang selain ahli dalam bidang pendidikan dan pengajaran juga memimpin sendiri usaha-usaha pengembangan pesantrennya. (Rahardjo, dalam Atiqullah 2007:30)

Faktor lain yang mendukung status kiai adalah sebuah doktrin yang menganggap kiai sebagai figur pilihan yang mewarisi ilmu-ilmu para nabi utusan (*al-‘ulamâ’ waratsat al-anbiyâ’*), sehingga muncul asumsi dan mitos bahwa kiai secara langsung dapat menguasai ilmu-ilmu tertentu dari Allah tanpa melalui proses belajar. Doktrin ini bukan hanya sekedar wacana yang dikembangkan tetapi sudah menjadi anggapan di sebagian besar masyarakat kalangan umum (awam).

Kepemimpinan yang bersandar pada kepercayaan semacam ini disebut sebagai gaya kepemimpinan kharismatik ala pondok pesantren. Model kepemimpinan sistem tradisional (*salaf*) pondok pesantren bersifat otoriter dan paternalistik. Seorang pemimpin yang paternalistik biasanya menganggap bawahan sebagai orang yang belum dewasa, bersifat terlalu melindungi, jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, hampir tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri, jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya.

Pemimpin yang bercorak kharismatik biasanya mempunyai daya tarik yang sangat besar (*heroik*), pengikutnya tidak dapat menjelaskan tentang ketertarikan mereka mengikuti dan mentaati pemimpin tersebut, dia (pemimpin) seolah-olah memiliki kekuatan ghaib, dan charisma yang dimiliki tidak tergantung pada umur, ketampanan, kesehatan, ataupun kekayaannya (Yukl, 1994:268) Dalam perkembangannya, kepemimpinan pondok pesantren mengalami pergeseran dari gaya kepemimpinan karismatik menuju rasionalistik, dari otoriter-paternalistik menuju diplomatik-partisipatif, dan dari *laisser-faire* ke birokratif, dari pola kepemimpinan tradisional individual ke kolektif, dari *religious-paternalistik* ke persuasif-partisipatif, dari kepemimpinan kharismatik individual informal pada kepemimpinan legal formal (kolegial), dan dari kewenangan dan kekuasaan individual pada kewenangan dan kekuasaan kolektif. (Arifin, 1993:139)

Sebagian masyarakat menganggap pergeseran pola kepemimpinan tersebut sebagai sesuatu yang positif untuk mengakomodir perubahan yang terjadi, pada sisi lain masyarakat menganggap perubahan ini merupakan pergeseran yang kemudian meninggalkan tradisi dan kualitas kesan awal dari tradisi pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan (Sukanto, dalam Atiqullah 2007:31).

### **2. 2. 9. Difusi Inovasi**

Difusi adalah proses pengomunikasian inovasi melalui saluran-saluran tertentu dalam jangka waktu tertentu di kalangan anggota suatu sistem sosial. Difusi adalah corak khusus komunikasi, yang pesan-pesannya mengenai ide-ide baru. Komunikasi adalah proses yang para pesertanya berscipta dan bersitukar

informasi untuk mencapai kesepakatan bersama (Rogers, 1983:11). Difusi adalah suatu corak khas komunikasi, yang pesan-pesannya mengenai ide-ide baru. Kebaruan ide dalam pesan komunikasi itulah yang menjadikan difusi bersifat khas. Kebaruan berarti didalamnya terkandung derajat ketidakpastian. Ketidakpastian adalah seberapa jauh sejumlah alternatif dianggap berkait dengan terjadinya suatu peristiwa dan seberapa peluang relative pilihan-pilihan tersebut. Difusi adalah salah satu jenis perubahan social, yang diartikan sebagai proses perubahan pada struktur dan fungsi suatu sistem social. Bila ide-ide baru ditemukan, disebarkan, dan diadopsi atau ditolak, dan membawa dampak tertentu, maka terjadilah perubahan social.

Empat unsur pokok difusi inovasi ialah inovasi, saluran komunikasi, waktu, dan sistem sosial. Inovasi adalah gagasan, tindakan atau barang yang dianggap baru oleh seseorang atau satuan pengguna lain. Kebaruan suatu inovasi mencakup tidak sekedar “baru mengetahui”, tetapi mungkin telah lama mengetahui (kenal) suatu inovasi tetapi belum menentukan sikap mengadopsi atau menolaknya. Aspek kebaruan suatu inovasi bisa dinyatakan dalam batasan pengenalan, persuasi (penyikapan), atau keputusan untuk menggunakan.

Berikut adalah lima sifat inovasi yang dapat menentukan kecepatan suatu inovasi untuk diadopsi, antara lain:

- a. Keuntungan relatif adalah sejauh mana suatu inovasi dianggap lebih baik daripada gagasan sebelumnya. Semakin besar keuntungan relative suatu inovasi diketahui, semakin cepat kemungkinan pengadopsiannya.



- b. Kesesuaian adalah sejauh mana suatu inovasi dipandang sejalan dengan nilai-nilai yang ada, pengalaman sebelumnya, dan kebutuhan para calon pemakainya.
- c. Kerumpilan adalah sejauh mana suatu inovasi dipandang sulit dipahami atau dipakai. Umumnya gagasan baru yang lebih mudah dipahami akan lebih cepat diadopsi daripada inovasi yang mensyaratkan pemakainya terlebih dahulu mempelajari pengetahuan dan ketrampilan baru.
- d. Ketercobaan adalah sejauh mana suatu inovasi dapat dicoba dalam skala kecil. Suatu inovasi yang dapat dicoba, mengurangi ketidakpastian orang yang mempertimbangkan untuk mengadopsinya.
- e. Keteramatan adalah sejauh mana hasil suatu inovasi dapat dilihat orang lain. Semakin mudah hasil suatu inovasi dapat diamati oleh seseorang semakin besar kemungkinannya untuk diadopsi.

Unsur difusi yang kedua adalah saluran komunikasi. Difusi adalah tipe khusus komunikasi, yakni informasi yang dipertukarkan adalah ide-ide baru. Inti proses difusi adalah pertukaran informasi, yakni seseorang mengkomunikasikan suatu ide baru pada orang lain. Saluran komunikasi adalah jalur lewat suatu pesan sehingga pesan tersebut bisa tersampaikan dari seseorang kepada orang lain. Sifat hubungan pertukaran informasi antara dua pasangan individu menentukan jalan mana yang dipakai seorang sumber untuk menyalurkan inovasi itu kepada penerima, dan bagaimana efek penyaluran itu.

Prinsip pokok komunikasi antar manusia adalah bahwa pemindahan ide-ide umumnya terjadi antara dua orang yang sepadan atau homolious. Homofili adalah

sejauh mana orang yang berinteraksi itu sama dalam ciri-ciri tertentu, seperti kepercayaannya, pendidikannya, status sosialnya, dan lain sebagainya.

Salah satu masalah penting dalam pengomunikasian inovasi adalah biasanya partisipannya sangat heterofilus. Agen pembaru umumnya secara teknis lebih kompeten daripada kliennya. Sehingga perbedaan ini seringkali membawa pada komunikasi yang tidak efektif karena tidak menggunakan “bahasa” yang sama.

Unsur difusi yang ketiga adalah jangka waktu. Waktu merupakan unsur penting dalam proses komunikasi, tetapi kebanyakan penelitian komunikasi (selain difusi) tidak memasukkannya secara eksplisit. Dimensi waktu masuk ke dalam bahasan difusi berkenaan dengan (1) proses keputusan inovasi dimana seseorang menjalani proses mulai dari kenal inovasi sampai dengan pengadopsiannya atau penolakannya, (2) keinovatifan seseorang atau unit adopsi dibandingkan dengan anggota sistem social atau unit adopsi lainnya, dan (3) kecepatan adopsi suatu inovasi dalam suatu sistem social yang biasanya diukur dengan jumlah anggota sistem yang mengadopsi inovasi dalam jangka waktu tertentu.

Unsur difusi yang keempat adalah sistem sosial yang didefinisikan sebagai seperangkat unit-unit yang bertautan dan terikat dalam kerjasama pemecahan masalah untuk mencapai tujuan bersama. Anggota atau unit anggota sistem sosial bisa perorangan, kelompok informal, organisasi, atau subsistem. Hal yang perlu diingat adalah difusi itu terjadi dalam suatu sistem sosial, karena itu struktur sosial suatu sistem mempengaruhi penyebaran inovasi. Sistem sosial mempunyai batas-batas dimana suatu inovasi menyebar.

Sistem sosial memuat diantaranya struktur sosial, norma sistem sosial, dan agen pembaharu yang berhubungan langsung dengan proses difusi. Kaitan struktur sosial dan difusi terletak pada susunan yang terpola dari unit-unit sistem sosial yang menyebabkan keteraturan dan kestabilan perilaku orang-orang dalam sistem sosial yang memungkinkan perkiraan perilaku secara lebih akurat. Struktur suatu sistem sosial dapat memudahkan atau menghalangi difusi inovasi dalam sistem itu. Sedangkan norma adalah pola perilaku yang sudah tetap bagi para anggota suatu sistem sosial. Norma itu menentukan suatu rentangan perilaku yang dapat ditoleransi dan yang tidak, serta bertindak sebagai pedoman atau ukuran bagi anggota suatu sistem sosial. Norma sistem dapat menjadi rintangan perubahan, rintangan terhadap masuknya ide-ide baru dijumpai pada norma-norma yang berkenaan dengan kebiasaan kehidupan sehari-hari.

Hal terakhir yang berkaitan dengan difusi dalam unsure sistem sosial adalah peran serta tokoh masyarakat dan agen pembaharu. Ketokohan (*opinion leadership*) adalah tingkat sejauh mana seseorang dapat relatif sering mempengaruhi sikap dan perilaku nyata orang lain secara informal ke arah yang dikehendaki. Ketokohan diperoleh seseorang melalui kompetensi teknik yang dikuasainya, kemampuannya mendekati masyarakat dan penyesuaiannya dengan norma-norma sistem. Pada setiap masyarakat biasanya terdapat tokoh yang inovatif namun ada pula yang menentang perubahan. Tokoh yang memimpin dapat memimpin promosi ide-ide baru, atau bisa juga menggerakkan oposisi. Selain itu terkadang ada pihak luar yang punya pengaruh di masyarakat seperti para profesional yang mewakili lembaga pembaruan dari luar sistem kemudian

disebut agen pembaru. Agen pembaru adalah orang yang mempengaruhi keputusan inovasi klien ke arah yang diinginkan lembaga pembaruan. Dia bisa mempercepat difusi atau memperlambat pengadopsian inovasi yang menurutnya tidak diinginkan (Rogers, 1983).

#### **2. 2. 10. Tipe-tipe Keputusan Inovasi**

Inovasi dapat diadopsi ataupun ditolak oleh anggota sistem sosial atau oleh keseluruhan sistem sosial, yang dapat memutuskan menerima suatu inovasi melalui keputusan kolektif atau otoritas. Tipe keputusan inovasi opsional adalah pemilihan menerima atau menolak inovasi yang dilakukan seseorang, bebas dari keputusan anggota sistem sosial lainnya. Walaupun keputusan tersebut mungkin dipengaruhi oleh norma-norma sistemnya dan jejaringan antar pribadinya.

Keputusan inovasi kolektif adalah keputusan untuk menerima atau menolak inovasi yang dilakukan secara konsensus di antara para anggota sistem sosial. Semua unit dalam sistem itu biasanya harus menyesuaikan dengan keputusan sistem yang telah diambil.

Keputusan inovasi otoritas adalah pemilihan untuk menerima atau menolak inovasi yang dibuat oleh relative sedikit orang dalam suatu sistem sosial yang punya kuasa, status atau keahlian teknis lebih tinggi. Anggota sistem tidak punya pengaruh, atau hanya sedikit, dalam keputusan inovasi, dimana mereka hanya semata-mata melaksanakan keputusan.

Keputusan tentang suatu ide baru tertentu bisa berubah atau diubah seiring dengan perjalanan waktu. Tipe keputusan inovasi lainnya adalah kombinasi antara dua atau lebih tipe keputusan inovasi yang telah dibicarakan sebelumnya. Tipe

keputusan ini dapat disebut juga dengan keputusan inovasi kontingen. Keputusan ini merupakan pilihan untuk menerima atau menolak inovasi dengan tipe keputusan tertentu setelah sebelumnya menggunakan tipe keputusan yang lain. Sistem sosial terlibat secara langsung dalam keputusan inovasi otoritas, kolektif, dan kontingen, dan barangkali secara tidak langsung terlibat pula dalam keputusan inovasi opsional. Disamping itu sistem sosial juga ikut berperan dalam difusi inovasi, ia menerima konsekuensi inovasi (Rogers, 1983)

### **2. 2. 11. Konsekuensi Inovasi**

Suatu sistem sosial terlibat dalam konsekuensi inovasi karena dalam hal tertentu bisa terjadi dalam level sistem, di samping perubahan-perubahan yang dialami perseorangan (anggota sistem sosial). Konsekuensi adalah perubahan-perubahan yang terjadi pada pribadi atau sistem sosial sebagai hasil pengadopsian atau penolakan suatu inovasi. Setidaknya ada tiga kategori konsekuensi, yaitu:

1. Konsekuensi diinginkan atau tidak diinginkan, tergantung pada apakah efek suatu inovasi dalam suatu sistem sosial itu fungsional atau tidak.
2. Konsekuensi langsung atau tidak langsung, yakni apakah perubahan pada pribadi atau sistem sosial itu terjadi sebagai akibat langsung dari inovasi ataukah akibat matarantai perubahan langsung tersebut.
3. Konsekuensi terduga atau tak terduga, yakni apakah perubahan yang terjadi seperti diperkirakan/dimaksud oleh anggota sistem sosial atau tidak.

Para agen pembaru biasanya memperkenalkan inovasi-inovasi kepada suatu sistem sosial dengan mengharapkan terjadinya perubahan atau konsekuensi yang

diinginkan. Tapi seringkali inovasi-inovasi itu menghasilkan perubahan sebaliknya.

### **2. 3. Kerangka Berpikir**

Dalam lembaga pendidikan Islam yang disebut sebagai pesantren, paling tidak memiliki lima unsur, antara lain: Kyai, masjid, santri, pondok (asrama tinggal), dan kitab-kitab klasik sebagai sumber atau bahan pelajaran. Sistem pendidikan pesantren adalah sesuatu yang bersifat “asli” atau “*indigenous*” Indonesia, dimana perannya masih sangat dibutuhkan oleh masyarakat Indonesia, bernilai positif dan harus dikembangkan (Madjid, dalam Nizar 2007:286).

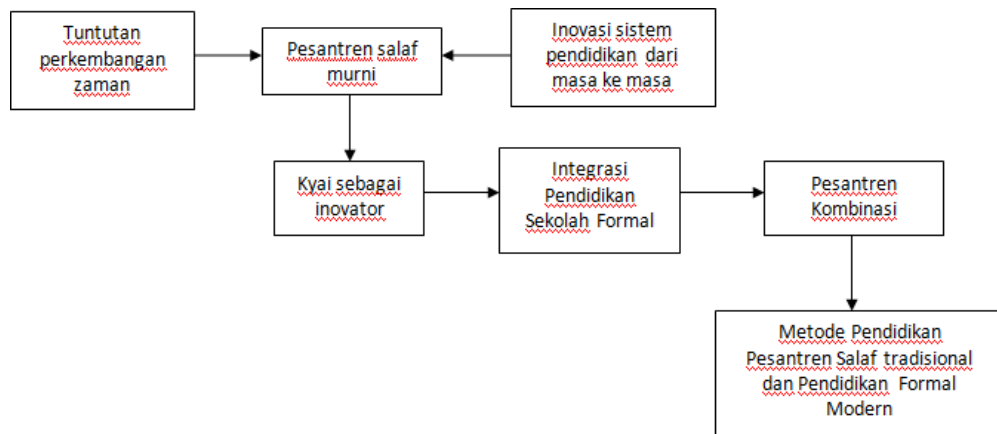
Pesantren merupakan satu-satunya lembaga pendidikan yang tahan terhadap berbagai gelombang modernisasi. Sejak adanya perubahan atau modernisasi terhadap lembaga pendidikan Islam di berbagai penjuru dunia Islam, banyak lembaga-lembaga pendidikan tradisional Islam seperti pesantren tergusur oleh ekspansi sistem pendidikan umum atau sekuler. Berbagai nilai progresif dan inovatif diadopsi oleh pesantren sebagai strategi untuk mengejar ketertinggalan dari model pendidikan lain. Maka dari itu, pesantren mampu bersaing dan sekaligus bersanding dengan sistem pendidikan modern. (Abasri, dalam Nizar 2007:287)

Ciri-ciri dan unsur-unsur kelembagaan pesantren yang secara umum melekat menjadi karakter pesantren murni (tradisional) antara lain dari segi: (1) Materi pelajaran dalam kitab berbahasa Arab (kitab kuning), Al-Quran, tajwid dan tafsir, aqa'id dan ilmu kalam, fikih dan ushul fikih, hadis dan mushthalah hadis, dan bahasa Arab, yang menggunakan metode pengajaran yang lazim yakni

wetonan, sorogan, dan hafalan, (2) Jenjang pendidikan yang tidak dibatasi, kenaikan tingkat seorang santri ditandai dengan tamat dan bergantinya kitab yang dipelajari, (3) Fungsi pesantren sebagai lembaga pendidikan, lembaga sosial, dan penyiaran keagamaan, selain itu pesantren juga dijadikan sebagai tempat mempertahankan diri dari paham-paham asing, serta mengobarkan semangat jihad serta cinta tanah air, (4) Kehidupan santri dan Kyai dengan ciri khusus tingkat kepatuhan tinggi santri terhadap Kyai, kesederhanaan, kemandirian, tolong menolong dalam suasana persaudaraan islam, kedisiplinan, serta berani menderita demi mencapai suatu tujuan.

Paling tidak ada tiga jenis corak pesantren sesuai dengan proses transformasi yang mereka alami, yakni corak pesantren tradisional yang berarti tidak ada inovasi menonjol dalam corak pesantren ini, pesantren kombinasi yakni pesantren tradisional yang mulai mengadopsi sistem pendidikan modern namun tetap mempertahankan kemurnian pesantren tradisional, dan pesantren modern adalah pesantren yang mengalami transformasi yang sangat signifikan baik dalam sistem pendidikan maupun unsur kelembagaannya sepenuhnya menganut sistem modern. Sistem pengajaran pada pesantren modern dilaksanakan dengan porsi sama antara pendidikan agama dan umum, dimana penguasaan bahasa asing sangat ditekankan.

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan maka berikut adalah bagan kerangka berpikir penulis dalam melaksanakan kegiatan penelitian:



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir



## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5. 1. Simpulan**

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Peran Kyai utama atau pendiri pondok adalah memberikan keputusan terhadap inovasi yang akan diterapkan oleh Gus Basyar Rohman yang berperan sebagai pembawa perubahan, agen pembaharu, sekaligus sebagai pelaksana inovasi sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan yang telah beliau miliki dari pengalaman mengelola pesantren sebelumnya, juga dengan dibantu dan didukung oleh semua pihak internal pesantren termasuk santri.
2. Dampak pengembangan pendidikan pesantren yang diterapkan oleh Gus Basyar menjadikan Pesantren Manbaul Hikmah pesantren kombinasi dengan tanpa menghilangkan ciri utama ke-salafannya. Saat pagi hari santri belajar di sekolah formal, dan saat kembali ke pondok santri melaksanakan kegiatan rutin pondok seperti biasa, dan malam hari bersekolah di madrasah diniyah.

#### **5. 2. Saran**

Berdasarkan keseluruhan uraian dan simpulan penelitian, dapat disampaikan saran-saran kepada berbagai pihak sebagai berikut:

1. Kepada Pondok Pesantren

Keterbukaan yang dimiliki pesantren memberikan efek positif bagi perkembangan pesantren, namun bukan berarti semua inovasi tepat diterapkan bersamaan dengan ciri ke-salafan.

## 2. Kepada Kyai Pesantren Manbaul Hikmah

- a. Pihak pesantren Manbaul Hikmah, sudah saatnya melakukan penataan ulang dari segi fisik dan lingkungan pesantren. Peningkatan jumlah santri hendaknya dibarengi dengan peningkatan fasilitas sarana dan prasarana yang memadai agar santri tidak merasa diabaikan.
- b. Pesantren supaya meningkatkan partisipasi dan keterlibatan wali santri yang selama ini masih terbatas terkait pengembangan pesantren, tentang kesan-pesan mereka terhadap pembaruan dan pengembangan pesantren.
- c. Pesantren supaya lebih memaksimalkan kerja dari masing-masing komponen yayasan, agar beban di pundak Kyai pengurus lebih ringan.

## 3. Kepada Pendidik

- a. Para pendidik harus melakukan reorientasi dan perumusan kembali visi, misi dan tujuan yang jelas. Serta administrasi yang tertata tentang pengelolaan pesantren.
- b. Para pendidik harus dapat selalu meningkatkan kemampuan pribadi mereka secara teknis dan akademis demi keberlangsungan pengembangan pesantren yang lebih baik.

## 4. Kepada Staf Pondok Pesantren

Peran dan keterlibatan staf pesantren supaya lebih dimaksimalkan guna menambah nilai efisiensi pengembangan pola pendidikan pesantren. Peningkatan profesionalisme dan kemampuan diri staf ikut memberikan sumbangan yang besar bagi pengembangan pesantren di masa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahim, H.F, Reza. 2015. Building Harmony and Peace through Religious Education: Social Prejudice and Rebeliance Behaviour of Students in Modern Islamic Boarding School Gontor Darussalam, East Java. *Ar-Raniry: International Journal of Islamic Studies* Vol. 2, No.2, December 2015.
- Anggraini, N. Dewi. 2014. Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Mutu SMP Negeri di Kabupaten Pematang. *Journal of Educational Management* 3 (1) (2014).
- Anwar, US., K. 2010. *Kepemimpinan Kiai Pesantren: Studi terhadap Pondok Pesantren di Kota Jambi*. Kontekstualita, Vol. 25, No. 2, 2010.
- AS., Busyairi, M. 2017. Education Unit Transformation for Maintain Its Existence in Islamic Boarding School (Multi-case Study on Tebuireng Islamic Boarding School, Gading Islamic Boarding School Malang, and Sidogiri Islamic Boarding School Pasuruan). *Journal of Education and Practice*. ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.8, No.5, 2017.
- Asroha, Hanun. 2004. *Pelebagaan Pesantren: Asal Usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa*. Jakarta: BPPIP dan Diktat Keagamaan Depag RI.
- Asrori, Mohammad. 2008. Dinamika Pendidikan Islam di Indonesia (Kajian Historis dari Tradisional menuju Kontemporer. *Jurnal "el-Harakah"* Vol. 10, No. 1 Januari-April 2008. Hlm 31-43.
- Atiqullah. 2007. *Pendekatan Perilaku dalam Konteks Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Tadrîs. Volume 2. Nomor 1. 2007
- Atiqullah. 2012. *Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur*. KARSA, Vol. 20 No. 1 Tahun 2012.
- Aziz. Helmi., Taja. Nadri. 2016. Kepemimpinan Kyai dalam Menjaga Tradisi Pesantren (Studi Deskriptif di Pondok Pesantren Khalafi Al-Mu'awanah Kabupaten Bandung Barat). *TA'DIB, Volume V, No. 1, (November 2016)*. Hlm 9-18
- Baidlawi, Moh., H. 2006. *Modernisasi Pendidikan Islam (Telaah Atas Pembaharuan Pendidikan di Pesantren)*. Tadrîs. Volume 1. Nomor 2. 2006.

- Basori, Ruhman. & AR. Muhtadin. 2014. "Politik Pendidikan Islam dari Waktu ke Waktu". *Pendis*. Edisi No. 2/II/2014. Hlm. 14-19.
- Bruinessen, Martin. Van. 1989. *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*. Bandung: Mizan.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Daulay, H. P. 2007. *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Islam di Indonesia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1984. *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.
- Djasadi. Wasino. Sumaryanto, Totok. 2012. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Kyai Kharismatik dalam Memimpin Pondok Pesantren. *JERE 1 (2) (2012)*.
- Ekaningrum, R. Ifada., Widodo, Joko. dkk. 2017. Development of Curriculum Management Model Based on Multicultural Character in Pesantren Khalafiyah. *The Journal of Educational Development*.
- Ernawati., Mulyono, E. Sungkowo. 2017. Manajemen Pembelajaran Program Paket C di PKBM Bangkit Kota Semarang. *JNE 3 (1) (2017) 60-71*.
- Faizin, M., Arif. 2015. Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur: Studi Kualitatif di Pesantren Lirboyo Kediri. *Empirisma Vol. 24 No. 2 Juli 2015*. Hlm 237-254
- Fauzan. 2017. Urgensi Kurikulum Integrasi di Pondok Pesantren dalam Membentuk Manusia Berkualitas. *FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam Volume 6, Nomor 2, Desember 2017*. Hlm 600-6017
- Fawait, Agus. 2013. Transformasi Pengembangan Tradisi Pondok Pesantren. *Edu Islamika Volume 5. No. 01. Maret 2013*. Hlm 94-122
- Fitriani. M., Iwan. 2015. Kepemimpinan Instruksional-Transformasional dalam Aktualisasi Nilai-nilai Islami Perspektif WSD di MA NU Hikmatusy Syarief Salut. *Jurnal Penelitian Keislaman, Vol. 11, No. 1, Januari 2015*. Hlm: 77-94
- Folorunso, Olusegun., Vincent, Rebecca. O., Adekoya, Adebayo. F., & Ogunde, Adewale. O. 2009. "Diffusion of Innovation in Social Networking Sites among University Students".

- Hakim, R., Rohmah, S. N. 2004. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik Terhadap usaha Ekstra Bawahan Pada Pondok Pesantren di Eks Karesidenan Surakarta*. BENEFIT, Vol. 8, No. 1, Juni 2004
- Hardono. Haryono. Yusuf, Amin. 2017. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru. EM 6 (1) (2017) 26 – 33.
- Hariyadi, Ahmad., Rustono., Pramono, E. S., & Yanto, Heri. 2017. “Charismatic Leadership of Kiai in Developing an Organizational Culture of Islamic Boarding School”. *The Journal of Education Development*. JED 6 (1), 44 – 53.
- Harso, Muhti. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Keefektifan Sekolah di SMK Kabupaten Pematang*. Journal of Educational Management 1 (1) (2012).
- Hasan, Muhammad. 2012. *Inovasi dan Modernisasi Pendidikan Pondok Pesantren*. KARSA, Vol. 20 No. 2, Desember 2012.
- Heriyudanta, Muhammad. 2016. *Modernisasi Pendidikan Pesantren Perspektif Azyumardi Azra*. Jurnal Kajian Pendidikan Islam Vol. 8, No. 1, Juni 2016, pp. 145-171, DOI: 10.18326/mudarrisa.v8i1.145-171.
- Howell, Julia. 2008. *Sufism on the Silver Screen Indonesian Innovations in Islamic Televangelism*. JOURNAL OF INDONESIAN ISLAM Volume 02, Number 02, December 2008. Hlm 225-239
- Jailani, S. M. “*Kepemimpinan Kyai dalam Merevitalisasi Pesantren*”. (diunduh 21 September 2017)
- Jamil, Muhammad. Y. 2015. “Islamic Perspective of Leadership: A Role Model for Today’s CEOs”. *Journal of Islamic Thought and Civilization*. 5(II) : 24-45.
- Kartono, Kartini. 2009. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kasor, Abdulloh., Pratikto, Heri., Winarno, Agung. 2017. Spiritual Entrepreneurship Education in Islamic Boarding School: A Case Study at Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan, East Java, Indonesia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 7, No. 6, hlm 392-403 ISSN: 2222-6990
- Lukens-Bull, Ronald. 2010. *Madrasa By Any Other Name (Pondok, Pesantren, and Islamic Schools in Indonesia and Larger Southeast Asian Region)*. JOURNAL OF INDONESIAN ISLAM Volume 04, Number 01, June 2010. Hlm. 2-21

- M. Faqih Affandi. 2012. *“Pola Kepemimpinan Kyai dalam Pondok Pesantren”*. Jurnal Pendidikan Universitas Garut Vol. 06; No. 01; 2012; 20-30.
- M.Q. Dhevin., P.W. Agus. 2013. Manajemen Pondok Pesantren dalam Mengintegrasikan Kurikulum Pesantren dengan Pendidikan Formal. *Edu Islamika Volume 5. No. 02. September 2013*. Hlm 190-225
- Mahdi, Adnan. 2013. Sejarah dan Peran Pesantren dalam Pendidikan di Indonesia. *“JIE” Volume II No. 1 April 2013*. Hlm 1-20
- Mardiyah. 2012. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang*. Jurnal Tsaqafah Vol. 8, No.1, April 2012
- Mispani. 2017. *“Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren”*. Disertasi. Lampung: Program Pascasarjana IAIN Raden Intan Lampung.
- Moleong, Lexy. J. 1983. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mubsiroh, A., Atmaja, Ngh. Bawa., Natajaya, I. Nym. 2013. *Manajemen Pondok Pesantren Tahfidz Qur’an Raudlotul Huffadz Tabanan Bali (Kepemimpinan, Cara Belajar)*. Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan (Volume 4 Tahun 2013)
- Musino., Raharjo. J. Tri., Soesilowati. Etty. 2018. *“Marketing Management Education (Case Study in SD Kemala Bhayangkari 02 Semarang)”*. *Educational Management Journal*. EM 7 (1) (2018) 17 – 24.
- Muzaki. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Kyai terhadap Kecerdasan Emosi Santri di Pondok Pesantren Kebon Jambu Babakan Ciwaringin Cirebon*. Holistik Vol 14 Number 01, 2013/1435 H
- Ndapaloka, Veronika., Hardyanto. Wahyu., Prihatin Titi. 2016. Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Melalui Motivasi Berprestasi Sebagai Mediasi Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Kabupaten Ende. EM 5 (1) (2016).
- Nikmah. 2013. Pengorganisasian Layanan Pendidikan Boarding School Berorientasi Mutu. *Journal of Educational Management 2 (1) (2013)*.
- Nizar, Samsul. (Ed.). 2007. *Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Nuryanto, M. Agus. 2011. Islamic Education in a Pluralistic Society. *Al-Jami’ah, Vol. 49, No. 2, 2011*. Hlm 412-430

- Pramitha, Devi. 2015. Kepemimpinan Inovatif dalam Pengembangan Organisasi Studi Pada Pondok Modern Al-Rifa'ie Gindanglegi Malang. *Jurnal Penelitian Keislaman*, Vol. 11, No. 2, Juli 2015. Hlm: 163-172
- Prastowo, Andi. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media
- Pribadi, Yanwar. 2013. *Religious Networks in Madura (Pesantren, Nahdlatul Ulama and Kiai as the Core of Santri Culture)*. Al-Jami'ah, Vol. 51, No. 1, 2013. Hlm 1-32
- Qodir, A., Sarbiran. 2000. *Kaderisasi Kepemimpinan Agama Melalui Pondok Pesantren Al Munawwir Krpyak Yogyakarta*. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi*, No. 3, Tahun II, 2000.
- Rogers, Everett. M. 1983. *Diffusion of Innovations: Third edition*. United States of America: The Free Press
- Romani, Ahmad. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Berprestasi Guru SD. *Educational Management 1 (2) (2012)*.
- Rusmini. 2015. Gaya Kepemimpinan Kyai Lukman Al-Karim dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang). *ANALISIS: Jurnal Studi Keislaman, Volume 15, Nomor 2, Desember 2015*. Hal: 497-518
- Saifuddin, Ahmad. 2015. Eksistensi Kurikulum Pesantren dan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Agama Islam Volume 03, Nomor 01, Mei 2015*. Hlm 208-234
- Salahuddin, Marwan. 2013. Reposisi dan Eksistensi Madrasah Salafiyah di Era Global. *Cendekia Vol. 11 No. 2 Desember 2013*. Hlm 215-231
- Salim, Agus. (Ed.). 2007. *Indonesia Belajarlah!*. Semarang : Penerbit Tiara Wacana Yogyakarta.
- Setyaningrum, Iis. 2012. *Dampak Implementasi ISO 9001:2000 dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di LPMP Jawa Tengah Studi Persepsi Pada Pegawai LPMP*. *Journal of Educational Management 1 (1) (2012)*. Diperoleh dari <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman> (diunduh 21 Februari 2018)
- Sidiq., Suddin, A. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pondok Pesantren Modern Islam Assalam Surakarta*. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 7 No. 2 1 Juni 2013: 1 – 11*.

- Solichin, M., Mohammad. 2011. *Modernisasi Pendidikan Pesantren*. Tadrîs. Volume 6, Nomor 1, Juni 2011.
- Solichin, M., Mohammad. *Kebertahanan Pesantren Tradisional Menghadapi Modernisasi Pendidikan*. KARSA, Vol. 22 No. 1, Juni 2014.
- Sudjana, S., H. Djuju. 2000. *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production
- Sugeng. 2012. *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Kudus*. *Journal of Educational Management* 1 (1) (2012).
- Suhendar., Soedjarwo., Basuki, Ismet. 2017. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kyai, Budaya Pesantren, dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren di Provinsi Banten. *Jurnal Penelitian Pendidikan Vol. 34 Nomor 2 Tahun 2017*. Hlm 161-171
- Sulfianah, L., Anwar, M. A. 2016. *Implementasi Kepemimpinan Kyai dalam Pengembangan Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al Ichsan Brangkal Sooko Mojokerto)*. Dirasat: *Jurnal Manajemen & Pendidikan Islam*, Vol. 1 No. 2 Juni 2016 E-ISSN: 2527-6190; P-ISSN: 2503-3506 Hal 171-198
- Supriyanto, Bambang. 2013. Peran Serta Komite Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Journal of Educational Management* 2 (1) (2013).
- Susetyo, Condro, B. 2013. *Pengaruh Skill Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. *Journal of Educational Management* 2 (1) (2013).
- Suwirta, Andi. 2009. The History of Education in West Java, Indonesia: From Traditional Era toward Modern Era. *EDUCARE: International Journal for Educational Studies*, 1(2) 2009, hlm 129-140
- Tetuko, Budi. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Kabupaten Grobogan*. *Journal of Educational Management* 1 (2) (2012).
- Umam, Khoirul. 2013. Developing Management Standards Based on Islamic Values: Case Study of Darussalam Gontor Modern Islamic Boarding School. *Qijis (Qudus International Journal of Islamic Studies)*. Volume 1, Number 2, July-December 2013, hlm 145-162.
- Walid, M. 2011. "Kepemimpinan Spiritual Kharismatik". *Jurnal Falasifa*. Vol. 2 No. 2 September 2011.



- Wardianto, M., Hendrati, F. 2014. *Korelasi Motivasi Berprestasi dan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi Pengurus Pondok Pesantren*. Persona, Jurnal Psikologi Indonesia September 2014, Vol. 3, No. 03, hal 269 – 282
- Wekke, S., Ismail. 2013. Religious Education and Empowerment: Study on Pesantren in Muslim Minority West Papua. *Journal MIQOT* Vol. XXXVII No. 2 Juli-Desember 2013, hlm 374-395.
- Widiyanti, Erna., Murwati., Raharjo. J. Tri. 2018. “The Influence of Principal Leadership, School Culture through Motivation on Junior High School Teacher Performance”. *Educational Management Journal*. EM 7 (1) (2018) 11 – 16.
- Widodo., Mundzir, S., Fatchan, Ach., & Hardika. 2016. “Analysis of Non-Formal Education Leadership”. *Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 88 : 230-235.
- Wijayanti. Intan. 2016. Gaya Kepemimpinan dalam Pengambilan Kebijakan di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan. *Muslim Heritage, Vol. 1, No. 2, November 2016 – April 2017*. Hlm 389-413.