

Orientasi Perilaku Kepemimpinan dalam Menciptakan Budaya Organisasi di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kediri

Abdul Kholiq

STAI Darussalam Krempyang

Email: akholiq44@gmail.com

Ateg Ngalwan

STAI Darussalam Krempyang

Email: ateqallwan@gmail.com

Abstract: The role of leadership in creating a strong organizational culture is a series of processes from the entire organizational system that the process of forming organizational culture begins with the top leadership who seeks to implement the philosophy, vision and strategy of the organization. Leadership behavior will form a culture that is sustainable from year to year that provides real results for achieving organizational goals. The relationship between leadership and the organization is a social dimension of the organization which has recently become an interesting study. Leadership research emphasizes characteristics, behavior, power and influence, and situational approaches which are still one-way. The focus of the study in this research is the decision-making behavior in terms of disciplinary policies, management recruitment patterns and leadership behavior orientation tendencies in the Hidayatul Mubtadi-ien Islamic boarding school, Kediri. This type of research is a qualitative research with a composition of research design methods, presence of researchers, research locations, data sources, data collection procedures, data analysis, data validity checking, research stages. And the conclusion from this study is that decision-making behavior in the disciplinary policies of the Islamic boarding school Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kediri is based on provisions that already exist in Islamic boarding schools. While the pattern of recruitment of administrators at the Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kediri Islamic boarding school is carried out through registration, then selection or competency tests and decision making through a leadership meeting approved by the *masyayikhs*. while the tendency of leadership behavior at the Islamic boarding school Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kediri is oriented towards the relationship between administrators.

Keywords: *Behavior, Leadership, Islamic Boarding Schools*

Pendahuluan

Pesantren menurut pengertian dasarnya adalah tempat belajar para santri. Sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren dilihat dari sudut historis kultural dapat dikatakan sebagai *training centre* yang secara otomatis menjadi pusat budaya Islam yang disahkan dan dilembagakan oleh masyarakat.¹ Di samping itu pesantren merupakan lembaga pendidikan yang unik, tidak hanya karena keberadaannya yang sudah sangat lama, tetapi juga karena kultur, metode jaringan yang diterapkan oleh lembaga tersebut.² Oleh sebab itu Nurcholish Madjid mengatakan bahwa dari segi historis, pesantren tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga sebagai sistem pendidikan asli (*indigenous*) di Indonesia.³

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang bersifat tradisional. Pesantren dibentuk untuk memahami, mempelajari dan mengamalkan ajaran agama Islam dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup sehari-hari.⁴ Pondok pesantren merupakan salah satu subsistem pendidikan yang memiliki karakteristik khusus. Model pendidikan yang dilaksanakan oleh pesantren secara legal, diakui oleh semangat Undang Undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Khusus pendidikan pesantren, para santri atau siswa yang belajar di dalamnya dididik untuk menjadi mukmin sejati, yaitu manusia yang bertaqwa kepada Allah Swt., berakhak mulia, mempunyai integritas pribadi yang utuh, mandiri dan mempunyai kualitas intelektual. Di dalam pondok pesantren para santri belajar hidup bermasyarakat, berorganisasi, memimpin dan dipimpin, bahkan akhir-akhir ini pesantren dijadikan tempat untuk menempa santri untuk berwirausaha. Di dalam pesantren, santri hidup terlepas dari pengawasan orangtua dalam waktu yang lama.

Pesantren sebagai institusi pendidikan sekaligus unit sosial, terbentuk dari beberapa unsur yaitu adanya seorang kiai, masjid, asrama, santri dan kitab kuning.⁵ Di antara kelima unsur tersebut, kiai sebagai pengasuh (*leader*) menempati posisi sentral. Lazimnya, seorang kiai adalah pemilik, pengelola dan pengajar kitab kuning sekaligus merangkap imam (pemimpin) pada setiap acara yang digelar di dalam pesantren.

Pondok pesantren memiliki karakter yang membedakan dengan institusi pendidikan atau institusi sosial yang lain. Karakteristik yang membedakan

¹Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren Potret Perjalan*, (Jakarta: Paramadina, 2015), h. 59

²Amir, Syafruddin, *Pesantren Pembangkit Moral Bangsa* (online) (<http://www.Pikiran-rakyat.com/cetak/2006/072006/03/11wacana01.htm-28-k>) (09 Januari 2017)

³Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren Potret Perjalan*, (Jakarta: Paramadina, 2015), h. 60

⁴Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 2004), h. 6

⁵Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup* (Jakarta: LP3ES, 2002), h. 44-60

pesantren tersebut antara lain karakter bangunan yang dimiliki oleh pondok pesantren. Pada awalnya, unsur-unsur pondok pesantren sangat sederhana, hanya terdiri atas kiai, santri dan bangunan rumah kiai yang berfungsi sebagai tempat mengaji Al-Qur'an.⁶ Pondok pesantren merupakan kompleks yang di dalamnya terdapat bangunan tempat tinggal pengasuh, masjid, asrama santri, dan sekolah tempat belajar santri. Hal ini sesuai dengan pendapat Prasodjo mengenai pola-pola dan unsur-unsur dalam pondok pesantren yaitu terdiri atas lima pola, yang secara berurutan unsur-unsurnya berkembang dari sederhana hingga variatif. Pola I terdiri dari bangunan masjid dan kiai; pola II terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok; pola III terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok dan madrasah; pola IV terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok, madrasah, tempat keterampilan; pola V terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok, madrasah, tempat ketrampilan, universitas, gedung perkantoran.⁷

Menurut Abdurrahman Wahid, pada umumnya unsur-unsur tersebut berfungsi sebagai sarana pendidikan dalam membentuk perilaku sosial budaya santri. Peranan kiai dan santri dalam menjaga tradisi keagamaan akhirnya membentuk sebuah subkultur pesantren, yaitu suatu gerakan sosial budaya yang dilakukan komunitas santri dengan karakter keagamaan dalam kurun waktu relatif panjang.⁸

Terdapat bermacam-macam tipe pendidikan pesantren yang masing-masing mengikuti kecenderungan yang berbeda-beda. Secara garis besar, lembaga-lembaga pesantren pada dewasa ini dapat dikelompokkan dalam dua kelompok besar yaitu pesantren salaf (tradisional) dan pesantren khalaf (modern).

Pemetaan pesantren dalam dikotomi salaf dan khalaf sebenarnya telah ditinggalkan. Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Balitbang Diklat Kementerian Agama memetakan pesantren ke dalam pesantren ideal, pesantren transformatif dan pesantren standar.⁹ Klasifikasi tersebut didasarkan pada 27 komponen yang dinilai, antara lain kurikulum, sarana dan prasarana, rasionalitas tenaga pendidikan dan kependidikan dan lain-lain.

Namun demikian, secara umum, pengklasifikasian tersebut tidak termasuk pada tujuan akhir daripada proses pendidikan di pesantren. Pada umumnya, baik dalam klasifikasi pesantren salaf dan khalaf maupun pesantren ideal, pesantren transformatif dan pesantren standar santri sama-sama bertujuan untuk mewujudkan kemandirian santri melalui pendidikan di dalam pesantren. Orientasi untuk kemandirian santri dalam penyelenggaraan pendidikan pesantren ini selaras

⁶Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 2009), h. 1

⁷Prasodjo, Sudjoko, *Profil Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 2002), h. 104

⁸Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 2009), h. 2

⁹*Laporan Penelitian Pemetaan Kelembagaan Pesantren di Indonesia*, (Jakarta : Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Balitbang Diklat Kementerian Agama 2014.)

dengan tuntutan Undang-Undang RI No. 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 yang menyebutkan bahwa “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT. Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.¹⁰

Oleh karena itu, dalam kehidupan di pondok pesantren pola pengasuhan diarahkan untuk membentuk santri mandiri. Hal tersebut diusahakan dengan berbagai kegiatan yang diikat dengan peraturan-peraturan yang bermuara pada penciptaan santri mandiri. Oleh karena itu, di pesantren umumnya terdapat peraturan umum tertulis yang harus dipatuhi oleh setiap santri dan dilaksanakan secara ketat. Bahkan santri yang melanggar dapat dikenakan sanksi dikembalikan kepada orangtua (dusir dari pesantren). Peraturan inilah yang menjadi aturan main dan mengikat bagi semua *stakeholder*, terutama bagi santri selama berada dan hidup di lingkungan pesantren. Peraturan yang ada dalam pesantren pada umumnya mencakup segala aktivitas santri selama 24 jam dari bangun tidur hingga tidur kembali, serta peraturan lainnya di dalam kegiatan belajar mengajar.

Dalam upaya membentuk jiwa kemandirian santri, peneliti meyakini bahwa faktor sumberdaya yang dimiliki masing-masing perguruan tinggi tidak terkecuali sumberdaya manusia memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan di pesantren. Oleh karena itu, diperlukan sebuah strategi yang tepat agar potensi yang dimiliki sumberdaya manusia mampu dieksplor dengan lebih baik. Dalam hal ini faktor kepemimpinan dan peran pemimpin *knowledge management* sangat penting.

Pemimpin atau pengasuh selain menjadi perumus visi, misi dan sasaran pesantren, pemimpin juga berperan dalam menentukan strategi pencapaiannya dan mengarahkan *stakeholder* kepada pencapaian tujuan tidak terkecuali dalam hal pengelolaan pengetahuan. Kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahannya agar mau memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.¹¹ Dari pengertian ini jelas tergambar bahwa perilaku seluruh anggota organisasi serta tercapainya tujuan akan sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin.

Kepemimpinan yang ditunjukkan dalam pola asuh oleh pengasuh pondok pesantren juga berpengaruh pada pembentukan kemandirian santri. Kajian Ahmad Muflih dkk. tentang pola asuh pimpinan pesantren dengan mengambil kajian di

¹⁰Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Grafika, 2008), h. 4

¹¹McShane, SL Von Glinow, MA. *Organizational Behavior; Engineering Realistic for The Work Place Revolution*. (Mc Graw Hill. Irwin,2008), h, 56

Pesantren Lirboyo menunjukkan bahwa pola kepemimpinan pesantren yang diterapkan kiai tidak selalu sama. Hal tersebut ditunjukkan dengan beberapa model kepemimpinan dari generasi ke generasi berikutnya yang diterapkan oleh kiai. Namun demikian, kesamaan pada pimpinan pesantren adalah kharisma individu yang ditunjukkan selama memimpin pesantren.¹²

Sementara itu, menyangkut kemandirian santri terlihat dalam kehidupan di pondok pesantren yang berhubungan dengan bagaimana santri mandiri untuk makan, minum, mencuci pakaian, sampai kemandirian dalam belajar.¹³ Hal ini disebabkan selama di pondok pesantren para santri tinggal jauh dari orangtua. Para santri dituntut untuk dapat menyelesaikan masalahnya secara mandiri. Kemandirian dalam belajar maupun bekerja didasarkan pada disiplin terhadap diri sendiri, santri dituntut untuk lebih aktif, kreatif, dan inovatif.¹⁴

Hubungan kepemimpinan dengan organisasi merupakan dimensi sosial organisasi yang belakangan menjadi kajian yang menarik. Penelitian kepemimpinan menekankan pendekatan ciri, perilaku, kekuasaan dan pengaruh, dan situasional yang masih bersifat satu arah. Pespektif organisasi sebagai sistem sosial telah memberikan dimensi budaya sebagai bagian penting yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan. Dari sini lahir rasional bahwa kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh nilai, keyakinan dan perilaku pemimpin yang termanifestasikan dalam kehidupan organisasi dalam arti luas.¹⁵

Berangkat dari persoalan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti perilaku pemimpin organisasi pondok pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kediri dalam menjalankan tugasnya.

Pembahasan

Konsep Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip oleh Moh As'ad mendefinisikan pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial.¹⁶ Sedangkan menurut Djokosantoso Moelyono seorang

¹²Ahmad Muflih, Armanu, Djumahir and Solimun, "Leadership Evolution of Salafiyah Boarding School Leader at Lirboyo Kediri", *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 - 8028, ISSN (Print): 2319 - 801X www.ijbmi.org Volume 3 Issue 3 II March. 2014 II PP.34-50.

¹³Uci Sanusi, "Pendidikan Kemandirian di Pondok Pesantren (Studi Mengenai Realitas Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Al-Istiqlal Ciganjur dan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tasikmalaya)", *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim* Vol. 10, No.2, 2012

¹⁴Ibid, h.10

¹⁵Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2010), h. 87

¹⁶Moh. As'ad, *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan*, (Yogyakarta: Liberty Yogyakarta, 2006), h. 37.

pemimpin adalah orang yang memiliki bawahan.¹⁷ Sukses atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan tergantung atas cara-cara memimpin yang dipraktekkan oleh orang-orang “atasan” itu.

Lebih lanjut Setyowati mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas anggota kelompok. ¹⁸ Jadi, dengan melihat beberapa definisi di atas, pemimpin adalah seseorang yang berpengaruh terhadap bawahan dengan piawai melakukan aktivitas manajerial untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2. Konsep Perilaku Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki peran yang sangat vital. Seorang pemimpin selain menentukan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.¹⁹ Hal senada dikemukakan oleh Mc Shane yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain dan menyediakan ruang/lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Kedua pakar ini fokus pada kepemimpinan dalam konteks kelompok/organisasi. ²⁰

Selanjutnya Gibson menekankan pada upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini konteks kepemimpinan yang dikemukakan juga kelompok/organisasi tapi menambahkan unsur motivasi yang memperjelas bahwa upaya yang dilakukan pemimpin bukan bersifat paksaan. ²¹

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat dikatakan bahwa pendapat mereka pada dasarnya adalah sama yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan dan memotivasi) dan mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian kepemimpinan adalah proses di mana seseorang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan membuat orang lain memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi

¹⁷Djokosantoso Moelyono, *Beyond Leadership Konsep Kepemimpinan*, (Jakarta: Gramedia, 2003), h. 12.

¹⁸Setyowati, *Organisasi dan Kepemimpinan Modern*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005), h. 24

¹⁹Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), h. 21.

²⁰Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008), h. 56.

²¹Gibson, Ivancevich, Donnely Jr. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Jilid I Edisi Lima, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 32.

3. Teori-teori Perilaku Kepemimpinan

Selama ini telah banyak pakar yang membahas tentang kepemimpinan dalam berbagai pendekatan. Para pakar mengemukakan pendapatnya sesuai dengan perspektif masing-masing. Mc Shane membaginya ke dalam 5 (lima) kategori yakni perspektif kompetensi (sifat), perspektif perilaku, perspektif kontingensi, perspektif transformasional dan perspektif implicit leadership.²²

Sedangkan Kreitner membagi pandangan kepemimpinan yang sedikit berbeda tapi juga dalam 5 (lima) kategori yakni pendekatan sifat, perilaku, situasional, transaksional, kharismatik dan tambahan.²³ Sedangkan Schermerhorn membagi perspektif kepemimpinan dalam empat kategori yakni teori sifat, teori perilaku, teori kontingensi dan teori-teori baru.²⁴

Bertolak dari beberapa pendapat ahli tersebut, terlihat bahwa semuanya memasukkan tiga teori utama yakni teori sifat, teori perilaku dan teori kontingensi sedangkan teori-teori yang lain seperti transaksional, transformasional, kharismatik, tambahan dan teori-teori baru sangat dipengaruhi oleh sudut pandang dari masing-masing pakar.

a. Teori Sifat.

Teori sifat merupakan sebuah pandangan yang mengatakan bahwa seseorang dianggap, diposisikan dan dipilih sebagai pemimpin berdasarkan sifat khusus yang dimiliki oleh individu tersebut. Sifat khusus inilah yang membuat seorang pemimpin berbeda dengan orang lain. Beberapa pakar perilaku organisasi telah mengemukakan beberapa sifat yang dimiliki individu yang bisa membuatnya menjadi seorang pemimpin di antaranya McShane menyebutkan beberapa sifat khusus yang membuat seseorang menjadi pemimpin adalah drive, motivasi memimpin, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan bisnis dan kecerdasan emosional.²⁵ Sifat-sifat khusus tersebut dikemukakan pula oleh Robbins yang berbeda hanya karena dimasukkannya unsur kejujuran dan *ekstraversi*.²⁶ Ekstraversi, seorang pemimpin harus energik, semangat, suka bergaul, tegas.

b. Teori Perilaku.

Teori ini meyakini bahwa keefektifan kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku atau cara bertindak dari seorang pemimpin.

²²Charles, L., and Steven L. McShane, Principles of Management, h. 57.

²³Kreitner, R. and Angelo Kinicki, Organizational Behavior, eight years. Edition (New York McGraw-Hill Companies Inc., 2008), h. 66.

²⁴Schermerhorn, Management, seven years ed., (New York: John Wiley & Sons Inc), h. 73.

²⁵Charles, L., and Steven L. McShane, Principles of Management, h. 58

²⁶Stephen Robbins dan Judge, Timothy, Perilaku Organisasi (Organizational Behavior). h. 23.

c. Teori Situasional.

Teori situasional pada dasarnya menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada situasi yang dihadapi, hal ini sekaligus berarti bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk berbagai situasi yang berbeda.

d. Teori Transaksional dan Teori Transformasional.

Dalam pandangan teori transaksional, yaitu terjadinya pertukaran di antara karyawan dan pimpinan artinya pimpinan akan memberikan sesuatu sesuai dengan apa yang karyawan berikan pada pemimpinnya. Kepemimpinan transaksional dicirikan oleh gaya kepemimpinan yang memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran/tugas.

Kepemimpinan transformasional, pada dasarnya adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk melakukan lebih daripada apa yang diharapkan dengan cara merentangkan kemampuan mereka dan meningkatkan kepercayaan diri mereka. Para pemimpin transformasional akan membawa organisasi mereka ke arah masa depan yang mungkin berakibat pada proses dan tingkat prestasi yang secara nyata berbeda.

e. Teori Kharismatik.

Teori kharismatik melihat pemimpin sebagai simbol, komunikasi nonverbal, visi, kemampuan menginspirasi, kepercayaan diri dan kemampuan persuasif yang luar biasa yang dapat mempengaruhi para pengikutnya. Pemimpin kharismatik dapat mempengaruhi pengikutnya ketika mereka mampu menyampaikan visi yang menarik, mengkomunikasikan harapan dan kinerja yang tinggi dan mengemukakan keyakinan bahwa pengikutnya mampu mewujudkan harapan tersebut. Kondisi ini semakin meningkatkan keyakinan dan harga diri dari pengikutnya.²⁷

f. Pandangan Tambahan

- 1) *Leader Member Exchange* Teori ini fokus pada hubungan yang baik antara *leader* dan *follower* di mana dikatakan bahwa keefektifan pemimpin akan tercapai ketika terdapat pertukaran positif antara *leader* dan *follower*, baik dalam batasan *ingroup exchange* yang ditandai adanya hubungan *partnership* maupun *outgroup exchange* yang ditandai oleh adanya interaksi otoritas formal.
- 2) Kepemimpinan Substitusi Pendekatan *substitutes leadership* mengatakan bahwa kadangkala hirarki kepemimpinan tidak memiliki dampak yang berarti bagi suatu pekerjaan terlebih apabila variabel-variabel individu,

²⁷Kreitner, R. and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* h. 68.

pekerjaan dan organisasi telah memiliki kompetensi tinggi sehingga dapat dijadikan pengganti sebuah kepemimpinan.

- 3) *Servant Leadership* Kepemimpinan ini menyiratkan bahwa para pemimpin sebenarnya memimpin dengan melayani orang lain, para karyawan, pelanggan dan masyarakat dengan karakteristik meliputi mendengarkan, empati, memulihkan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, memandang ke depan, tanggung jawab, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan membangun masyarakat.²⁸
- 4) *Entrepreneur Leadership* Model kepemimpinan ini menjelaskan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada sikap dan keyakinan bahwa pemimpin juga merupakan karyawan sehingga pemimpin bertindak dan memosisikan diri mereka sebagai individu yang memegang peran penting bagi kelangsungan organisasi. Mereka selalu yakni bahwa segala tindakannya akan menguntungkan serta mereka juga tidak pernah memandang remeh kesalahan sekecil apapun yang mereka lakukan.

Budaya Pesantren

1. Pengertian Budaya Organisasi

Kata budaya dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) disebutkan dengan beberapa pengertian: "Pikiran, akal budi., Adat istiadat., Sesuatu mengenai kebudayaan yang sudah berkembang (beradab maju)., Sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar dirubah".²⁹ Jadi organisasi dalam KBBI disebutkan sebagai kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian orang dalam perkumpulan untuk tujuan tertentu, atau disebut juga kelompok kerja antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama.

Membahas budaya, jelas tidak bisa lepas dari pengertian organisasi itu sendiri. Pada dasarnya apabila dilihat dari bentuknya, organisasi merupakan sebuah masukan (input) dan luaran (output) serta bisa juga dilihat sebagai living organisasi yang memiliki tubuh dan kepribadian, sehingga terkadang sebuah organisasi bisa dalam kondisi sakit (when an organization gets sick). Sehingga organisasi dianggap sebagai suatu output (luaran) memiliki sebuah struktur (aspek anatomic), pola kehidupan (aspek fisiologis) dan system budaya (aspek kultur) yang berlaku dan ditaati oleh anggotanya.

Dari pengertian Organisasi sebagai output (luaran) inilah melahirkan istilah budaya organisasi atau budaya kerja ataupun lebih dikenal didunia pendidikan sebagai budaya akademis. Menurut Umar Nimran mendefinisikan

²⁸Ibid. 47

²⁹Poerwadarminta. W.J.S. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustaka, 2013), h.

budaya organisasi sebagai “Suatu sistem makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain”³⁰

Sementara Taliziduhu Ndraha mengartikan budaya organisasi sebagai “Potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung dalam suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini”³¹ Lebih luas lagi definisi yang diungkapkan oleh Piti Sithi-Amnuai yang dikutip oleh Ndraha ” mengartikan budaya organisasi sebagai : “Seperangkat asumsi dan keyakinan dasar yang diterima anggota dari sebuah organisasi yang dikembangkan melalui proses belajar dari masalah penyesuaian dari luar dan integarasi dari dalam”³²

Sedangkan menurut Eugene McKenna dan Nic Beec budaya organisasi diartikan sebagai Seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dan nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui cerita dan cara-cara simbolis lainnya. ³³

Dari beberapa definisi budaya organisasi yang telah dipaparkan oleh para penenliti maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pesantren adalah sebuah nilai yang ditetapkan untuk dianut oleh semua orang yang ada dalam pesantren dan dijadikan sebagai sebuah kebiasaan dengan tujuan mencapai visi dan misi pesantren, yang biasanya juga disebut dengan sunnah pondok pesantren.

Budaya organisasi sebagai suatu pola dan model yang terdiri atas kepercayaan, dan nilai-nilai yang memberikan arti bagi anggota suatu organisasi dan aturan-aturan bagi anggota yang berperilaku di organisasi. Moeljono berpendapat setiap organisasi memiliki makna sendiri-sendiri terhadap kaya yang budaya itu sendiri, antara lain identitas, idiologi, etos, pola eksistensi, aturan, pusat kepentingan, filosofi tujuan, spirit informasi, gaya visi dan cara. ³⁴

2. Pengembangan Budaya Organisasi

Jocano dalam Achmad Sobirin menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari unsur utama, yakni yang bersifat idealistik dan yang bersifat perilaku atau behavioral.³⁵ Unsur budaya organisasi idealistik merupakan ideologi organisasi yang tidak mudah berubah meskipun di sisi lain organisasi harus berubah untuk

³⁰Umar Nimran, *Kebijakan Perusahaan*, (Jakarta: Karunika UT, 2006), h. 11.

³¹Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003) p.123.

³²Ibid, h. 102.

³³Eugene McKenna dan Nic Beec, *The Essence of: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. Toto Budi Santoso, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2002) h. 63.

³⁴Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja* (Jakarta: CV. Dwiputra Pustaka Jaya, 2012), h. 8-9

³⁵Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi (Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi)*, (Yogyakarta: UPP, STIM YKPN, 2007), h. 152

beradaptasi dengan lingkungannya. Ideologi ini bersifat terselubung, tidak nampak di permukaan dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan.

Unsur behavioral memiliki sifat kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti disain arsitektur organisasi. Bagi orang luar organisasi, unsur ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi karena lebih mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan meskipun seringkali interpretasi antara orang luar dan anggota organisasi berbeda. Budaya organisasi lebih baik dipahami berdasarkan pengamatan terhadap perilaku dan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh para anggota organisasi.

3. Budaya Organisasi Pesantren

M. Arifin, menjelaskan bahwa pondok pesantren berarti suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kompleks) di mana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari *leadership* seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat karismatik serta independen dalam segala hal.³⁶

Lembaga pendidikan pesantren ini muncul sebagai tantangan zaman dari desakan masyarakat Islam yang masih tradisional untuk memenuhi kebutuhan akan pendidikan agama. Lembaga tersebut muncul walaupun dalam bentuk yang sederhana tetapi ternyata dalam perkembangannya telah memberikan investasi bernilai luar biasa dalam kehidupan bermasyarakat, bernegara dan beragama di Indonesia sampai sekarang.

Hal ini bisa dibuktikan dalam kehidupan bersosial budaya, berekonomi, berpolitik, beragama dan bidang kehidupan lainnya dari kelompok masyarakat Islam tradisional sekalipun dibandingkan dengan masyarakat Islam modern saat ini. Abdurrahman Wahid mengatakan bahwa pondok pesantren merupakan latar belakang pendidikan yang mampu membentuk pola pikir dan perilaku santrinya.³⁷ Pesantren berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Kekhususan pesantren dibanding dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya adalah para santri atau murid tinggal bersama dengan kiai atau guru mereka dalam suatu kompleks tertentu yang mandiri, sehingga dapat menumbuhkan ciri-ciri khas pesantren, seperti:

- a. Adanya hubungan yang akrab antara santri dan kiai;
- b. Santri taat dan patuh kepada kiainya;

³⁶Mujaml Qomar, *Pesantren, dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta. Penerbit Erlangga, 2002), h. 2. 25

³⁷Marzuki Wahid, (ed.), *Pesantren Masa Depan* (Bandung: Pustaka Indah, 2009), h. 14.

- c. Para santri hidup secara mandiri dan sederhana;
- d. Adanya semangat gotong-royong dalam suasana penuh persaudaraan;
- e. Para santri terlatih hidup berdisiplin dan tirakat ³⁸

4. Pengembangan Budaya Organisasi Pesantren.

Sesosok Kiai di samping sebagai pendidik juga berperan dan memegang kendali manajerial pesantren, bentuk dan budaya pesantren yang bermacam-macam merupakan pantulan dari kecenderungan kiai. Kiai memiliki sebutan yang berbeda-beda tergantung daerah tempat tinggalnya. Ali Machsani Moesa mencatat: di Jawa disebut kiai, di Sunda disebut ajengan, di Aceh disebut Tengku, di Sumatera utara/ Tapanuli disebut syaikh, di Minangkabau disebut Buya, di Nusa Tenggara termasuk Lombok, Kalimantan selatan, Kalimantan timur, Kalimantan tengah disebut Tuan Guru.³⁹ Sedangkan santri adalah peserta didik atau subyek pendidikan, di beberapa pesantren, santri yang memiliki kemampuan intelektual lebih atau santri senior, yang kadang juga merangkap sebagai pendidik santri junior, memiliki kebiasaan-kebiasaan tertentu, mereka memberikan penghormatan kepada kiaiinya secara berlebihan, sehingga mereka cenderung bersifat pasif, karena takut kehilangan barokah, dan inilah yang membedakan antara santri dan siswa/siswi diluar pesantren.

Model-model budaya memandang bahwa keyakinan, nilai, dan ideologi ada pada jantung organisasi. Individu memiliki ide-ide tertentu dan preferensi nilai yang mempengaruhi bagaimana mereka bersikap dan bagaimana mereka memandang perilaku anggota-anggota lainnya. Norma-norma ini menjadi tradisi yang dikomunikasikan dalam kelompok dan diperkuat oleh simbol-simbol dan ritual. Karena itulah, manajemen budaya di pesantren merupakan bentuk manajerial pesantren yang lebih menekankan pada pendekatan kultural yang dilakukan oleh seorang kiai/ustadz dalam mengelola dan mengembangkan pesantren.

Salah satu basis budaya pesantren adalah bentuk pendidikan pesantren yang bercorak tradisionalisme. Menurut Mochtar Buchori, pesantren merupakan bagian struktural internal pendidikan Islam di Indonesia yang diselenggarakan secara tradisional yang telah menjadikan Islam sebagai cara hidup. Sebagai bagian struktur internal pendidikan Islam Indonesia, pesantren mempunyai kekhasan, terutama dalam fungsinya sebagai institusi pendidikan, di samping sebagai lembaga dakwah, bimbingan kemasyarakatan, dan bahkan perjuangan.

³⁸Ibid

³⁹Ali Maschan Musa, Nasionalisme Kiai: Kontruksi Sosial Berbasis Agama, (Surabaya, LKiS, 2007), h. 60

Mukti Ali mengindetifikasikan beberapa pola umum pendidikan pondok pesantren sebagai berikut:

- a. Adanya hubungan yang akrab antara kiai dan santri.
- b. Tradisi ketundukan dan kepatuhan seorang santri terhadap kiai.
- c. Pola hidup sederhana (zuhud).
- d. Kemandirian atau independensi.
- e. Berkembangnya iklim dan tradisi tolong-menolong dan suasana persaudaraan.

Senada dengan Masjkur Anhari juga mengemukakan beberapa pola umum yang khas yang terdapat dalam pendidikan Islam tradisional sebagai berikut:

- a. Independen.
- b. Kepemimpinan Tunggal
- c. Kebersamaan dalam hidup yang merefleksikan kerukunan.
- d. Kegotong-royongan.

Dalam kepemimpinan seorang kiai di pesantren, memiliki titik kelemahan dan kelebihan. Titik kelemahannya, kiai merupakan figure sentral di dunia pesantren dan lebih dari itu merupakan faktor determinan terhadap suksesnya santri dalam mencari pengetahuan. Dalam ranah akademik pendidikan kepesantrenan, signifikasi peranan kiai dalam mengambil kebijakan juga menjadikan pembelajaran di pesantren yang biasanya non-stop, kurang teratur kurikulumnya, atau bahkan ada juga pesantren yang sama sekali tidak menerapkan sistem kurikulum.

Bahan ajar menjadi hak prerogratif kiai. Kiai, dalam dunia pendidikan pesantren menjadi seorang otokrat. Sisi positif (kelebihan) dari lembaga pendidikan pesantren adalah walaupun dipimpin oleh seorang kiai secara otokratif, akan tetapi watak inklusifnya begitu mendalam. Kebersahabatannya dengan budaya lokal telah berhasil memperkokoh fundamentasi kebangsaan. Maka tidak heran pesantren menjadi akulturasi kebudayaan antar daerah. Berkenaan dengan ini, tipe kepemimpinan pesantren memiliki watak pemersatu. Daulat P. Tampubolon mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pemersatu berarti mampu mempersatukan semua unsur dan potensi yang berbeda-beda sehingga menjadi kekuatan sinergis yang bermanfaat bagi semua pihak. ⁴⁰

Inilah mungkin letak keunikan dalam kepemimpinan (manajemen) di dunia pesantren. Di satu sisi seorang kiai sebagai public figure bagi santrinya yang harus diikuti, di sisi lain, seorang kiai mampu mengakomodir keberagaman budaya santrinya. Sebagaimana kata Mukti Ali di atas, berkembangnya iklim dan tradisi tolong-menolong dan suasana persaudaraan antara kiai dan santrinya.

⁴⁰P. Daulat Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu, Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011) H. 72

Perilaku Pengambilan Keputusan dalam Kebijakan di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kecamatan Mojojoto Kota Kediri

Dasar perilaku pengambilan keputusan kebijakan zoning asrama, kebijakan aturan merokok, dan kebijakan larangan membawa HP adalah tata tertib yang ada di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kecamatan Mojojoto Kota Kediri. Keputusan tersebut diambil untuk meningkatkan kedisiplinan santri dan mengurangi pengaruh buruk dari rokok dan HP. Adapun dalam pelaksanaannya para Ustadz yang berkewajiban untuk memberi pengertian pada santri tentang arti pentingnya mantaati tata tertib pondok sehingga kegiatan pembelajaran di pondok dapat berjalan dengan lancar. Adapun apabila ada santri yang melanggar tata terpih akan diberikan sanksi atau hukuman.

Perilaku Rekrutmen Pengurus di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kediri

Bersadarkan observasi pada umumnya perilaku rekrutmen Pengurus di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kediri dilakukan melalui hasil musyawarah rapat pimpinan dan disetujui oleh para masyayikh. Calon pengurus yang berasal dari luar pondok biasanya diseleksi secara lebih ketat dan calon tersebut harus benar-benar lolos dari uji kompetensi dan telah mendapat persetujuan dari para masyayikh”⁴¹

Orientasi Perilaku Kepemimpinan di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kediri

Perilaku kepemimpinan adalah perilaku atau pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan perannya. Sebagai seorang pemimpin perilaku pimpinan dipahami sebagai kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitannya dengan mengelola tugas / pekerjaan dengan hubungan para bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Perilaku sorang pemimpin terkait dengan beberapa hal, yaitu kemampuan yang dimilikinya, karakter bawahan yang dipimpinnya dan jabatan yang diembanya serta budaya organisasi dan serta kondisi yang menyertainya. Maka dalam hal ini yang kita kaji adalah perilaku pimpinan dalam kaitannya dengan budaya organisasi yang ada di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kediri.

Agar pemimpin berjalan dengan efektif maka pemimpin harus memiliki dua fungsi yaitu:

1. Fungsi perilaku yang berorientasi pada tugas

⁴¹Wawancara dengan Abdul Karim, *Seorang Santri/Santri di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kediri*

Pemimpin memiliki fungsi sebagai penggerak dan pengatur terhadap aktivitas tugas yang dilakukan oleh bawahan, oleh karena itu pemimpin harus memiliki perilaku yang efektif dalam menggerakkan para bawahan dalam rangka membangun budaya organisasi yang kondusif yang berorientasi pada tugas.

2. Fungsi Perilaku yang berorientasi pada pemeliharaan kelompok

Perilaku pemeliharaan kelompok ini lebih mengutamakan kehidupan kebersamaan dan kesejahteraan para staff, sehingga akan terealisasi nilai-nilai kebersamaan dalam kehidupan organisasi. Sebagaimana kegiatan yang dilakukan oleh perilaku pemimpin dalam membangun budaya organisasi, di antaranya yaitu.

a. Memberi dukungan

Dukungan adalah salah satu perhatian yang diberikan kepada bawahan dengan memberikan penerimaan yang positif, sekaligus memberikan kepercayaan diri dan bersedia memberikan bantuan terhadap pekerjaan pegawai.

Dalam lembaga Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kediri Perilaku pemimpin kurang memberikan dukungan dan kepercayaan kepada bawahan, dan membesarkan hati kepada bawahan, hal ini disebabkan karena kurang komunikasi diantara keduanya. Pemimpin hanya menuntut untuk melaksanakan program kegiatan seja, tanpa mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh bawahan.

Dan perilaku pemimpin di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-Ien Lirboyo Kediri kurang adanya keterlibatan untuk ikut terlibat secara empati terhadap apa yang dirasakan bawahan, Sehingga kurang adanya kedekatan antara pimpinan dengan pihak bawahan.

b. Memberi Pengakuan

Pengakuan terhadap keberhasilan bawahan sangatlah penting sekali dilakukan, karena sifat dasar manusia selalu ingin diakui, sehingga perilaku pemimpin tersebut akan dapat membangkitkan kembali untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik dan menghormati usaha pegawai atau dalam melakukan perbaikan meskipun mengalami kegagalan.

Perilaku pemimpin di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-Ien Lirboyo Kediri dalam memberikan pengakuan terhadap keberhasilan yang dilakukan oleh staff masih sangat kurang.

Untuk itu perlu dipertimbangkan bahwasanya bentuk dan waktu yang tepat yang digunakan untuk memberikan pengakuan harus diperhatikan oleh pimpinan, hal tersebut yang kurang diperhatikan oleh pimpinan di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-Ien Lirboyo Kediri. Sehingga pengakuan tersebut memberikan makna bagi bawahan

c. Memberi Imbalan

Pemberian imbalan adalah sebagai bentuk perilaku yang harus dilakukan oleh pimpinan, karena dengan pemberian imbalan atas hasil kerja yang dilakukan oleh staff akan memberikan semangat dan juga merasa dihargai keberhasilan staff. Pemberian imbalan akan dapat menimbulkan kompetisi untuk melakukan peningkatan kualitas lembaga. Baik berupa

Perilaku pimpinan di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-Ien Lirboyo Kediri dalam memberikan imbalan kurang begitu sesuai dan tidak tepat waktu dalam pemberian karena imbalan tersebut kurang menjadi aspirasi bawahan misalnya dengan memberikan bebas biaya untuk melanjutkan studi yang lebih tinggi. Sedangkan para staff lebih membutuhkan imbalan yang berupa materi untuk memenuhi kebutuhan keluarganya. Hal tersebut yang menyebabkan imbalan tersebut tidak memotivasi bagi staff di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-Ien Lirboyo Kediri.

d. Mengelola konflik dan Membangun Tim

Dalam mengelola konflik perilaku pimpinan di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-Ien Lirboyo Kediri belum bisa menggunakan nilai-nilai yang bisa mewujudkan kebersamaan seperti membuat tawaran dengan banyak persyaratan namun tidak kasar, belum mendorong suatu kompromi tanpa terlihat, Sehingga dalam pemecahan masalah belum bisa membangun saling percaya dan mencoba mencari pemecahan dengan optimal.

Sedangkan dalam membangun tim belum bisa menciptakan aspek kepentingan bersama dan belum bisa mendorong dan memudahkan interaksi sosial yang memuaskan, hal tersebut disebabkan jarang nya kepemimpinan untuk mengadakan pertemuan guna membangun tim dengan menggunakan acara seremonial dan ritual. Hal tersebut dikarenakan Perilaku Pimpinan di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-Ien Lirboyo Kediri masih belum menjalin hubungan kepada bawahan sebagai mitra kerja yang menyenangkan.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut: Pertama, perilaku pengambilan keputusan dalam kebijakan zoning asrama, kebijakan merokok, dan kebijakan larangan membawa HP di pondok pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kecamatan Mojojoto Kota Kediri didasarkan pada peraturan tata tertib yang telah ada di pondok pesantren. Kedua, Pola rekrutmen pengurus di pondok pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Lirboyo Kecamatan Mojojoto Kota Kediri dilakukan melalui pendaftaran, kemudian seleksi atau ujian kemampuan (Kompetensi), dan pengambilan keputusan melalui rapat pimpinan yang disetujui oleh para masyayikh. Dengan demikian keputusan tertinggi

berada pada keputusan para masyayikh. Ketiga kecenderungan Perilaku kepemimpinan di pondok pesantren Hidayatul Muhtadi-ien Lirboyo Kecamatan Mojoroto Kota Kediri berorientasi pada hubungan antar pengurus.

Daftar Referensi

- Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi (Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi)*, (Yogyakarta: UPP, STIM YKPN, 2007)
- Ahmad Muflih, Armanu, Djumahir and Solimun, "Leadership Evolution of Salafiyah Boarding School Leader at Lirboyo Kediri", *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 3 Issue 3 II March. 2014 II*
- Ali Maschan Musa, *Nasionalisme Kiai: Kontruksi Sosial Berbasis Agama*, (Surabaya, LKiS, 2007)
- Amir, Syafruddin, *Pesantren Pembangkit Moral Bangsa* (online) (<http://www.Pikiran-akyat.com/cetak/2006/072006/03/11wacana01.htm>-28-k (09 Januari 2017)
- Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008)
- Eugene McKenna dan Nic Beec, *The Essence of: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. Toto Budi Santoso, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2002)
- Gibson, Ivancevich, Donnely Jr. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses), Jilid I Edisi Lima*, (Jakarta: Erlangga, 2007)
- Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja* (Jakarta: CV. Dwiputra Pustaka Jaya, 2012)
- Kreitner, R. and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior, eight years. Edition* (New York: McGraw-Hill Companies Inc., 2008)
- Laporan Penelitian Pemetaan Kelembagaan Pesantren di Indonesia*, (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Balitbang Diklat Kementerian Agama 2014)
- Marzuki Wahid, (ed.), *Pesantren Masa Depan* (Bandung: Pustaka Indah, 2009)
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren, Suatu Kajian Tentang Unsur Dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 2014)
- McShane, SL Von Glinow, MA. *Organizational Behavior; Engineering Realistic for The Work Place Revolution*. (Mc Graw Hill. Irwin,2008)
- Mujaml Qomar, *Pesantren, dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta. Penerbit Erlangga, 2002)
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2010)

- Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 2015)
- P. Daulat Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu, Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2011)
- Poerwadarminta. W.J.S. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustaka, 2013)
- Prasodjo, Sudjoko, *Profil Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 2002)
- Santrock, J. W., *Life-span Development: Perkembangan Masa Hidup, Edisi 5, Jilid 2* (Jakarta: Erlangga, 2002).
- Schermerhorn, *Management, seven years ed.*, (New York: John Wiley & Sons Inc)
- Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Jakarta: Salemba Empat, 2009)
- Sukamto, *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 2009)
- Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003).
- Uci Sanusi, "Pendidikan Kemandirian di Pondok Pesantren (Studi Mengenai Realitas Kemandirian Santri di Pondok Pesantren Al-Istiqlal Ciganjur dan Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tasikmalaya)", *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim* Vol. 10, No.2, 2012
- Umar Nimran, *Kebijakan Perusahaan*, (Jakarta: Karunika UT, 2006)
- Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup* (Jakarta: LP3ES, 2002)