

**PERAN KEPEMIMPINAN KIAI  
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN PESANTREN  
(Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Munawwir  
Komplek Nurussalam Krupyak Yogyakarta)**



**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Untuk memenuhi sebagian Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan Islam

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA  
Oleh :  
**AGUS GOZALI ROCHMAN**  
**0247 1255-01**

**JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
2005**

## SURAT PERYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agus Gozali Rochman

NIM : 0247 1255-01

Jurusan : Kependidikan Islam (KI)

Fakultas : Tarbiyah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi saya ini (tidak terdapat karya yang diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi dan skripsi saya ini) adalah asli hasil karya atau penelitian saya sendiri dan bukan plagiasi dari karya orang lain.



Yogyakarta, 28 Juni 2005



ang Menyatakan

Agus Gozali Rochman  
NIM : 0247 1255-01

DR. Abd. Rachman Assegaf, M.A  
Dosen Fakultas Tarbiyah  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
**NOTA DINAS PEMBIMBING**

Hal : Skripsi

Sdr. Agus Gozali Rochman

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Kepada Yang Terhormat,  
Dekan Fakultas Tarbiyah  
UIN Sunan Kalijaga  
di-  
YOGYAKARTA

Setelah membaca, meneliti dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing, bahwa skripsi saudara :

Nama : Agus Gozali Rochman

NIM : 0247 1255-01

Jurusan : Kependidikan Islam

Judul : PERAN KEPEMIMPINAN KIAI

DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN PESANTREN.

(Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam  
Krapyak Yogyakarta)

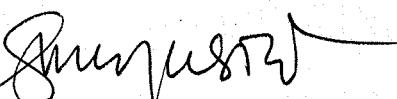
telah dapat diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dengan harapan semoga dalam waktu dekat dapat di panggil dalam sidang munaqosah.

Atas perhatiannya kani ucapan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Yogyakarta, 18 Juni 2005

Pembimbing

  
DR. Abd. Rachman Assegaf, M.A.  
NIP. 150 275 669

Drs. Ahmad Arifi, M.Ag  
Dosen Fakultas Tarbiyah  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
**NOTA DINAS KONSULTAN**

Hal : Skripsi

Sdr. Agus Gozali Rochman

Kepada Yang Terhormat,  
Dekan Fakultas Tarbiyah  
UIN Sunan Kalijaga  
di-  
YOGYAKARTA

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Setelah membaca, meneliti dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku konsultan skripsi saudara :

Nama : Agus Gozali Rochman

NIM : 0247 1255-01

Jurusan : Kependidikan Islam

Judul : PERAN KEPEMIMPINAN KIAI

DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN PESANTREN.

(Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam  
Krapyak Yogyakarta)

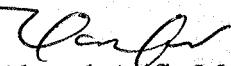
telah dapat diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan Islam pada Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Atas perhatiannya kami ucapan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Yogyakarta, 27 Juli 2005

Konsultan

  
Drs. Ahmad Arifi, M.Ag  
NIP. 150 253 888



DEPARTEMEN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS TARBIYAH

Jln. Laksda Adi Sucipto, Telp. (0274) 51305, Fax. (0274) 519734 Yogyakarta 55281

## PENGESAHAN

Nomor : IN/ I/ DT/ PP.01.1/ 38/ 2005

Skripsi dengan judul :

### PERAN KEPEMIMPINAN KIAI

#### DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN PESANTREN

(Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Munawwir  
Komplek Nurussalam Krupyak Yogyakarta)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

**AGUS GOZALI ROCHMAN**

NIM : 0247 1255 - 01

Telah dimunaqasahkan pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 12 Juli 2005

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga

#### SIDANG DEWAN MUNAQOSAH

Ketua Sidang

**Drs. M. Jamroh Latief, M.Si**  
NIP : 150 223 031

Sekretaris Sidang

**Drs. Misbah Ulmunir, M.Si**  
NIP : 150 264 112

Pembimbing Skripsi

**Dr. Abd. Rachman Assegaf, M.A**  
NIP : 150 275 669

Pengaji I

**Drs. Ahmad Arifi, M.Ag**  
NIP: 150 253 888

Pengaji III

**Dra. Siti Johariyah, M.Pd**  
NIP : 150 259 572

Yogyakarta, 5 Agustus 2005

**UIN SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS TARBIYAH  
DEKAN**

**Drs. H. Rahmad Suyud, M.Pd**  
NIP : 150 037 930



## MOTTO

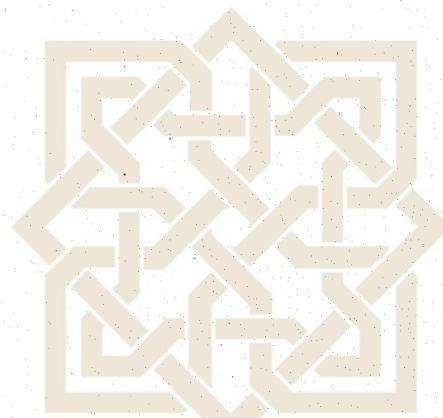
أَجْهَلُ النَّاسِ مَنْ تَرَكَ يَقِينَ مَا عِنْدَهُ لِظَنٌّ مَا عِنْدَ النَّاسِ.

*“Orang paling bodoh ialah yang meninggalkan keyakinan diri sendiri, karena mengira yang dilakukan orang lain berarti”. (Dikemukakan oleh Taa-juddin ‘Athooillaah Iskandariy di dalam kitabnya “Taa-jul ‘Aruus”)* \*



\* Aliy As'ad, *Terjemah Fat-hul Mu'in*, ( Kudus : Menara Kudus, 1980) Hal. 1

## PERSEMBAHAN



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
**YOGYAKARTA**

**Kupersembahkan Skripsi ini**

**Kepada Almamater Tercinta Fakultas Tarbiyah**

**UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta**

## KATA PENGATAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالْعَاقِبةُ لِلْمُتَقِينَ وَلَا عُذُولَةَ إِلَّا عَلَى الظَّالِمِينَ وَالصَّلَاةُ  
وَالسَّلَامُ عَلَى خَيْرِ خَلْقِهِ مُحَمَّدٌ وَعَلَى الْهُوَّ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ إِمَامَ بَعْدِهِ

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Shalawat dan salam tidak lupa penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa zaman jahiliyah menuju kepada zaman yang terang benderang dengan cahaya Islam.

Sebagai sebuah produk pemikiran, skripsi ini telah melibatkan banyak pihak, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Mereka semua telah berjasa membantu penulis di dalam penulisan skripsi ini. Kami selaku penulis tidak lupa mengucapkan *sukron katsiron*.

Dengan tidak mengurangi rasa hormat kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, disini secara khusus perlu sekiranya penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua, bapak dan ibu yang telah mengiringi langkah-langkahku dengan doa-doanya yang tulus.
2. Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
3. Ketua Jurusan Kependidikan Islam
4. DR. Abd.Rachman Assegaf, MA, selaku pembimbing skripsi..
5. Drs. Ahmad Arifi, M.Ag, selaku konsultan skripsi

6. Drs. Muhammad Anis, MA, Selaku Penasehat Akademik.
7. Semua Dosen Fakultas Tarbiyah.
8. Semua Karyawan Tata Usaha Fakultas Tarbiyah
9. Bapak KH. Dalhar Munawwir, beserta penasehat, seluruh pengurus dan santri Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krupyak Yogyakarta.
10. Teman-teman kelas KI, angkatan tahun 2001 Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
11. Semua saudara dan teman-temanku yang kucintai.

Semoga semua amal baik mereka semua mendapatkan pahala yang berlimpat dari Allah SWT. Amin.

Ahkrinya selaku manusia biasa penulis mengaku masih banyak sekali kekurangan. Dengan sepenuh hati penulis mengharapkan saran dan kritik yang konstruktif guna menyempurnakan skripsi ini. Dengan harapan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA** *✓*  
Yogyakarta, 1 Maret 2005  
Penulis

*99 121*  
Agus Gozali Rochman  
NIM : 0247 1255-01

## DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL .....	i
SURAT PERYATAAN KEASLIAN.....	ii
HALAMAN NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN NOTA DINAS KONSULTAN .....	iv
HALAMAN PENGESAHAN .....	v
HALAMAN MOTO .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGATAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
INTISARI (ABSTRAKSI) .....	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Penegasan Istilah .....	1
B. Latar Belakang Masalah .....	4
C. Rumusan Masalah .....	9
D. Alasan Pemilihan Judul .....	10
E. Tujuan Penelitian .....	10
F. Tinjauan Pustaka .....	12
G. Kerangka Teoritik .....	13
H. Metode Penelitian .....	26
I. Sistematika Pembahasan .....	30

## BAB II : GAMBARAN UMUM PONDOK PESANTREN AL-MUNAWWIR

### KOMPLEK NURUSSALAM KRAPYAK YOGYAKARTA

A. Visi dan Misi .....	32
B. Letak Geografis .....	35
C. Latar Belakang Sejarah dan Perkembangannya .....	39
D. Struktur Organisasi .....	52
E. Pendidikan dan Pengajara .....	57
F. Keadaan Kiai .....	70
G. Keadaan Ustadz .....	71
H. Keadaan Santri .....	76
I. Sarana dan Prasarana .....	81
J. Sumber Dana dan Pembiayaan .....	83

## BAB III : KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENDIDIKAN PESANTREN

A. Kepemimpinan Kiai .....	86
B. Peranan Kiai Dalam Pesantren .....	101
C. Faktor Pendukung dan Penghambat .....	107
D. Hasil Yang Dicapai .....	111

## BAB IV : PENUTUP

A. Kesimpulan .....	116
B. Saran-Saran .....	117
C. Kata Penutup .....	119

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

TABEL I : KURIKULUM MADRASAH DINIYAH PUTRA .....	68
TABEL II : KURIKULUM MADRASAH DINIYAH PUTRI .....	69
TABEL III : DAFTAR NAMA USTADZ SANTRI PUTRA .....	74
TABEL IV : DAFTAR NAMA USTADZ DAN USTADZAH SANTRI PUTRI .....	75
TABEL V : KLASIFIKASI UMUR SANTRI .....	77
TABEL VI : LATAR BELAKANG PENDIDIKAN SANTRI .....	78
TABEL VII : DAERAH ASAL SANTRI .....	79
TABEL VIII : DAFTAR CHECK LIST TIPE KEPEMIMPINAN DARI KIAI .....	92
TABEL IX : DAFTAR CHECK LIST TIPE KEPEMIMPINAN DARI USTADZ .....	94
TABEL X : DAFTAR CHECK LIST TIPE KEPEMIMPINAN DARI SANTRI .....	96

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
**YOGYAKARTA**

## ABSTRAKSI

Masalah kepemimpinan (*leadership*) merupakan pembahasan yang paling menarik, karena ia adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Memang harus diakui bahwa suatu organisasi akan dapat mencapai tujuannya manakala sumber permodalan mencukupi, struktur organisasi akurat dan tenaga terampilnya tersedia. Sekalipun faktor tersebut berkaitan erat dengan berhasil atau tidaknya suatu organisasi, namun kepemimpinan juga merupakan faktor penting yang pantas dipertimbangkan. Tanpa pemimpin yang baik, maka roda organisasi tidak akan berjalan lancar.

Dalam skripsi ini penulis mengambil Pondok Pesantren Al-Munawwur Komplek Nurussalam Krupyak Yogyakarta sebagai fokus penelitian. Penulis membahas tipe kepemimpinan kiai pesantren dan peran yang dilakukan kiai dalam iktiar memajukan pesantren. Sifat penelitian ini adalah *deskriptif* dengan metode *analisis deduktif*. Alasan pemilihan metode *deskriptif* adalah karena penelitian ini termasuk untuk memperoleh informasi tentang status gejala pada saat penelitian dilakukan. Penelitian ini diarahkan untuk menetapkan sifat suatu situasi pada waktu penyelidikan itu dilakukan.

Dengan penelitian ini akan diperoleh pemahaman dan penafsiran secara mendalam mengenai makna dari keyataan dan fakta yang relevan. Jenis penelitian ini pada hakekatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka. Pertimbangan lain dipilihnya metode ini adalah permasalahan (*fakta*) yang ditemukan lebih tepat bila dipecahkan dengan metode kualitatif karena lebih sensitive dan dapat di adaptasikan dengan mempertimbangkan saling berpindahnya pengaruh dan pola nilai yang dihadapi dalam penelitian.

Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam adalah tipe kharismatik (*charismatic leadership*). Kharisma kiai ini memperoleh dukungan dari masyarakat karena memiliki kemantapan moral dan kualitas keilmuan, sehingga akhirnya melahirkan suatu bentuk kepribadian yang magnetis (penuh daya tarik) bagi para pengikutnya. Kepemimpinan kharismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki oleh seseorang sebagai pribadi (*personal power*). Penampilan orang dianggap karismatik dapat diketahui dari ciri-ciri fisiknya, misalnya matanya yang bercahaya, suaranya yang kuat, dagunya yang menonjol, atau tanda-tanda lain. Sementara itu peran kiai berfungsi ganda, di satu sisi sebagai sumber pengetahuan agama bagi para santri dan di sisi lain sebagai pemilik pondok pesantren yang secara yuridis diperkuat oleh akte notaris.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Penegasan Istilah**

Sebagai upaya untuk menghindari kesalah pahaman dalam menginterpretasikan arti kata yang terdapat pada judul, maka perlu sekiranya penulis tegaskan beberapa istilah-istilah. Yang perlu penulis tegaskan antara lain:

##### **1. Peran**

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, peran berarti tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu peristiwa.<sup>1</sup> Adapun maksud peran dalam penelitian ini adalah indentik dengan andil, partisipasi dan kontribusi.

##### **2. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi orang lain yang ada di lingkungannya, pada situasi tertentu agar orang lain melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan<sup>2</sup>. Adapun maksud kepemimpinan di sini adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang ke tujuan yang dikehendaki oleh pimpinan pondok pesantren.

---

<sup>1</sup> *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Depdiknas ( Jakarta, Balai Pustaka, 2001) hlm, 854

<sup>2</sup> Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta, Ghafia Indonesia, 1985)

### 3. Kiai

Menurut Prof. Dr. H. A. Mukti Ali, kiai biasanya diperoleh seseorang berkaitan dengan kedalaman ilmu keagamaannya, kecendrungan perjuangannya untuk kepentingan agama Islam, ikhlas dan keteladanannya di tengah umat, kekhusuannya dalam beribadah dan kewibawaannya sebagai pemimpin.<sup>3</sup> Maksud kiai dalam penelitian ini adalah pimpinan puncak pondok pesantren, yaitu KH. Dalhar Munawwir

### 4. Meningkatkan Mutu

Meningkatkan mutu berarti menaikkan (derajat, taraf, dsb); mempertinggi; memperhebat (produksi).<sup>4</sup> Mutu berarti ukuran baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb).<sup>5</sup> Adapun maksud meningkatkan mutu di sini berarti upaya yang dilakukan oleh kiai pesantren dalam menaikkan motivasi santri dalam mengamalkan nilai-nilai Islam.

### 5. Pendidikan

Menurut Prof. Dr. Azyumardi Azra, pendidikan adalah suatu proses di mana suatu bangsa mempersiapkan generasi mudanya untuk menjalankan kehidupan dan untuk memenuhi tujuan hidup secara efektif dan efisien<sup>6</sup> Adapun maksud pendidikan dalam penelitian ini adalah proses pembimbingan, pembelajaran atau pelatihan pada anak, generasi

<sup>3</sup>. Drs. Ima Bawani, *Tradisionalisme Dalam Pendidikan Islam* (Surabaya, Al-Ihklas, 1993) hlm. 89

<sup>4</sup> *Kamus Besar Bahasa Indonesia, op-cit*, hm, 1198

<sup>5</sup> *Ibid*, hlm, 768

<sup>6</sup> Prof. Dr. Azyumardi Azra, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta, Buku Kompas , 2002) hlm, 1

muda, manusia agar nantinya bisa berkehidupan dan melaksanakan peranan serta tugas-tugas hidupnya dengan sebaik-baiknya.

## 6. Pesantren

Perkataan pesantren berasal dari kata *santri*, dengan awalan *pe* di depan dan akhiran *an* berarti tempat tinggal para santri. Sedangkan asal-usul kata santri dalam pandangan Nurcholis Madjid dapat dilihat dari dua pendapat. *Pertama*, pendapat yang mengatakan bahwa “*santri*” berasal dari perkataan “*Sastri*,” sebuah kata berasal dari bahasa Sansekerta yang artinya melek hurup. *Kedua*, pendapat yang mengatakan bahwa perkataan santri sesungguhnya berasal dari bahasa Jawa, dari kata “*Cantrik*” berarti seseorang yang selalu mengikuti seorang guru kemanapun guru ini pergi menetap<sup>7</sup>. Adapun maksud pesantren di sini adalah lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam, umumnya dengan cara non-klasikal, pengajarnya seorang yang menguasai ilmu agama Islam melalui kitab-kitab agama Islam klasik, kitab-kitab itu biasanya hasil karya ulama-ulama Islam (Arab) dalam zaman pertengahan.

Adapun maksud dari peran kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren dalam penelitian ini adalah kontribusi atau partisipasi apa saja yang dilakukan oleh beliau KH. Dalhar Munawwir dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan Agama Islam di pesantren yang dipimpinnya.

---

<sup>7</sup> Nurcholis Madjid, *Modernisasi Pesantren* (Jakarta : Ciputat Press, 2002) hlm, 61

## B. Latar Belakang Masalah

Setiap lembaga pendidikan, termasuk pesantren dituntut untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada pelanggannya. Agar dapat melakukan hal tersebut dengan baik, pesantren perlu dukungan sistem manajemen yang baik. Beberapa ciri sistem manajemen yang baik adalah adanya pola pikir yang teratur (*administrative thinking*), pelaksanaan kegiatan yang teratur (*administrative behavior*), dan penyikapan terhadap tugas-tugas kegiatan secara baik (*administrative attitude*).

Implikasi dari sistem manajemen ini meniscayakan lembaga pesantren menerapkan pola pengasuhan sedemikin rupa sehingga dapat mengoptimalkan proses pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan untuk menyiapkan lulusan pesantren yang berkualitas serta memiliki keunggulan, baik keunggulan kompetitif maupun komparatif. Pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut secara umum dapat kita lihat pada komponen manajemen pesantren yang meliputi 1) kepemimpinan 2) pengambilan keputusan 3) kaderisasi dan 4) manajemen konflik.<sup>8</sup>

Sementara itu, tidak semua pesantren melakukan pengembangan sistem pendidikannya dengan cara memperluas cakupan wilayah garapanya atau memperbaharui model pendidikannya. Masih banyak pesantren yang mempertahankan sistem pendidikan tradisional dan konvensional dengan membatasi diri dengan pengajaran kitab-kitab klasik dan pembinaan moral

---

<sup>8</sup> Sulthon Masyhud, Dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, ( Jakarta, Diva Pustaka, 2003), hlm. 23

keagamaan semata. Pesantren model *salaf* ini memang unggul dalam melahirkan santri yang memiliki kesalehan, kemandirian (dalam arti tidak terlalu tergantung kepada peluang kerja di pemerintah) dan kecakapan dalam penguasaan ilmu-ilmu keislaman. Kelemahanya, *out-put* pesantren *salaf* kurang kompetitif dalam persaingan kehidupan modern. Padahal, tuntutan kehidupan global menghendaki kualitas sumberdaya manusia terdidik dan keahlian dalam bidangnya. Realitas *out-put* pesantren yang memiliki sumberdaya manusia kurang kompetitif inilah yang kerap menjadikannya termarginalisasi dan kalah bersaing dengan *out-put* pendidikan formal baik agama maupun umum. Tepat apa yang dikemukakan KH Sahal Mahfudz (1994)<sup>9</sup>:

*"Kalau pesantren ingin berhasil dalam melakukan pengembangan masyarakat yang salah satu dimensinya adalah pengembangan semua sumberdaya, maka pesantren harus melengkapi dirinya dengan tenaga yang terampil mengelola sumber daya yang ada di lingkungannya, di samping syarat lain yang diperlukan untuk berhasilnya pengembangan masyarakat. Sudah barang tentu, pesantren harus tetap menjaga potensinya sebagai lembaga pendidikan"*

Dalam sebuah lembaga pendidikan pesantren, pada jenis pesantren apapun, pemimpin pesantren (kiai) menempati posisi kunci dalam struktur organisasi pesantren dan karena itu, memainkan peran yang sangat menentukan dalam menggerakkan serta menjalankan roda kegiatan pesantren. Hal ini disebabkan oleh kenyataan, baik faktual maupun sekedar idealnya,

---

<sup>9</sup> *Ibid*, hlm, 19

dalam posisinya sebagai pemimpin puncak, kiai di dalam dunia pesantren sebagai penggerak dalam mengembangkan pesantren sesuai dengan pola yang dikendaki. Di tangan seorang kiai pesantren itu berada, oleh karena itu kiai dan pesantren merupakan dua sisi yang selalu berjalan bersama. Bahkan kiai bukan hanya pemimpin pondok pesantren tetapi juga pemilik pondok pesantren. Sedangkan sekarang kiai bertindak sebagai koordinator.<sup>10</sup>

Disamping itu, kedudukan kiai juga sebagai administrator dan sebagai supervisor. Sebagai administrator seorang kiai terlibat memainkan peran kunci dalam proses-proses perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian dan koordinasi, pembagian tugas dan tanggung jawab, pelaksanaan program kerja, penilaian dan evaluasi pelaksanaan program kerja, mengembangkan hubungan (*human relation*) ke dalam maupun ke luar pesantren, dan pemilihan serta pelatihan staf atau tenaga operasional. Meskipun dalam hal ini pengasuh pesantren atau kiai bisa mendeklegasikan wewenang tertentu pada para pengurus pesantren, terutama kepada lurah pondok (ketua pondok), untuk menangani langsung berbagai aspek tanggung jawab tersebut, namun seorang kiai tetap memegang posisi sentral dalam pengambilan keputusan dan penentu kebijakan.

Sementara itu, sebagai supervisor kiai secara teoritis memikul tanggung jawab dalam usaha memperbaiki situasi belajar mengajar. Dalam

---

<sup>10</sup> Bahri Gozali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta, CV. Prasasti), hlm, 21

melaksanakan tanggung jawab ini, maka kiai sebagai supervisor memegang empat peranan pokok yaitu :

1. Peran *preventif* : berarti bahwa pemimpin bertugas untuk mencegah kesulitan-kesulitan yang mungkin dihadapi oleh para pengurus dan santri. Sekaligus membantu mereka mempersiapkan diri untuk menghadapi kesulitan tersebut.
2. Peran *kolektif* : dengan meneliti dan mengamati kinerja para pengurus dan santri dalam menjalankan tugas mereka, untuk kemudian memberikan koreksi perbaikan jika ditemukan kekurangan atau kesalahan.
3. Peran *konstruktif* : membantu mengaktifkan para pengurus dan santri, memberi tahu dan membawa mereka untuk tumbuh dan berkembang melalui persaingan yang wajar dan sehat.
4. Peran *kreatif* : membuka ruang kebebasan kepada para pengurus dan santri, agar mereka dengan kemampuan berpikir dapat mencapai hasil kerja yang lebih efektif.

Peran kiai baik sebagai administrator maupun sebagai supervisor mempunyai peran penting yang berhubungan erat dengan fungsi kepemimpinannya. Bahkan dapat dikatakan bahwa peran sebagai administrator dan supervisor itu adalah realisasi dari fungsi kepemimpinan pengasuh pesantren. Dengan demikian, kepemimpinan pesantren akan tercermin sampai batas-batas tertentu, dalam kebijakan administrator dan supervisor pesantren.

Oleh karena kepemimpinan pengasuh pesantren pada dasarnya akan mempengaruhi kebijakan administrator dan supervisor yang dikembangkan dalam menjalankan roda program pesantren, maka hampir tak terelakkan bahwa kepemimpinan pengasuh pesantren juga akan mempengaruhi kegiatan belajar mengajar (KBM) atau proses pembelajaran. Salah satu komponen kegiatan belajar mengajar yang turut terpengaruh atau dipengaruhi oleh kepemimpinan pengasuh pesantren adalah para pengurus dan santri itu sendiri.

Secara teoritik dapat dikatakan bahwa jika praktik kepemimpinan pengasuh pesantren dipersepsi dan ditanggapi secara positif oleh para santri, maka kepemimpinan pengasuh pesantren akan mempunyai pengaruh yang positif dalam mewujudkan tujuan pesantren itu sendiri. Sebaliknya, jika kepemimpinan pengasuh pesantren dipersepsi dan ditanggapi secara negatif oleh pihak santri, maka kepemimpinan pengasuh pesantren dapat menimbulkan pengaruh pada tujuan pesantren itu sendiri. Tetapi asumsi ini, tentu saja perlu diikuti dan dibuktikan oleh penelitian lapangan.

Untuk menguji asumsi tentang pengaruh kepemimpinan pengasuh pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren, dalam penelitian ini penulis mengambil Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta sebagai lokasi penelitian. Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta ini menjadi menarik untuk diteliti, karena secara kultural ia berada di kawasan yang sangat diwarnai oleh iklim pola kepemimpinan yang bercorak

"kharismatik". Kenyataan ini sampai batas waktu tertentu merupakan hal yang unik, dan dengan demikian sangat mungkin melahirkan perbedaan dalam pendapat para santri terhadap kepemimpinan pengasuh pesantren tersebut, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kebijakan pesantren.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang : "Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Al- Munawwir Komplek Nurussalam Krupyak Yogyakarta).

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan atas penegasan istilah, rumusan pengertian judul dan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka permasalahan ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana tipe kepemimpinan kiai dalam melaksanakan pendidikan agama Islam di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krupyak Yogyakarta ?
2. Apa peran yang dilakukan oleh kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan agama Islam di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krupyak Yogyakarta ?

## **D. Alasan Pemilihan Judul**

Ada tiga alasan pokok yang menjadi dasar pertimbangan untuk mengangkat judul "Peran Kepemimpinan Kiai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta)" sebagai fokus penelitian.

Ketiga alasan pemilihan judul tersebut adalah :

1. Kepemimpinan pondok pesantren merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam dinamika perkembangan suatu pesantren, terutama karena pengaruhnya yang cukup menentukan terhadap tujuan pesantren itu sendiri.
2. Pemilihan Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta, karena pondok pesantren tersebut sudah dikenal masyarakat luas khusnya masyarakat DIY atau masyarakat luar DIY. Hal ini ditandai dengan banyaknya santri yang mondok di pesantren tersebut yang datangnya dari DIY maupun dari daerah-daerah luar DIY.
3. Penulis adalah Mahasiswa Fakultas Tarbiyah Jurusan Kependidikan Islam yang sudah seyogyanya untuk mendalami ilmu kepemimpinan guna menjadi bekal dalam melaksanakan tugasnya.

## **E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan pokok-pokok masalah yang diajukan dimuka, tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui praktik kepemimpinan kiai pesantren di pondok pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta..
- b. Untuk mengetahui peran apa yang dilakukan oleh kiai pesantren dalam meningkatkan mutu pendidikan agama Islam di pondok pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta.
- c. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan program-program pendidikan pesantren, di pondok pesantren Al -Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta.

## 2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini, pada intinya mengungkapkan dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan kiai pesantren terhadap peningkatan mutu pendidikan pesantren, di pondok pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta. Adapun kegunaan dari penelitian ini diantaranya sebagai berikut :

- a. Sebagai sumbangan pemikiran bagi perkembangan dan pengembangan ilmu Kependidikan Islam, khususnya yang berkenaan dengan aspek kepemimpinan di lembaga pendidikan pesantren.
- b. Sebagai sumbangan pemikiran kepada pihak pondok pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta, dalam ikhtiar mengembangkan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan kepemimpinan maupun pola peningkatan mutu pendidikan pesantren.

- c. Sebagai bahan rujukan, atau setidaknya pendorong bagi penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren.

## F. Tinjauan Pustaka

Penelitian tentang kepemimpinan pengasuh pesantren (kiai) di lembaga pendidikan pesantren sampai saat ini masih relatif sedikit dilakukan, terutama bila dibandingkan dengan masalah kepemimpinan di lembaga pendidikan formal (madrasah). Ini menunjukan bahwa masalah kepemimpinan di pesantren kurang diminati oleh kalangan peneliti.

Adapun tinjauan pustaka yang penulis temukan yang hampir mirip dengan penelitian di sini adalah :

1. Penelitian Miskiatun (1998) menjadikan kepemimpinan kiai di pesantren sebagai obyek dalam penelitiannya, dengan mengangkat persoalan tentang korelasi antara persepsi terhadap kepemimpinan kiai dan intensitas pengalaman ibadah para santri. Kesimpulan yang ditarik oleh Miskiatun dari hasil penelitian dan analisisnya adalah bahwa ada korelasi antara persepsi terhadap kepemimpinan kiai dengan intensitas pengalaman ibadah santri di Pondok Pesantren Al-Muhaji Runa Wal Anshor Sidogede Psembun Kebumen.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Miskiyatun, "Persepsi Terhadap Kepemimpinan Kiai Korelasinya Dengan Intensitas Pengalaman Ibadah Santri di Pondok Pesantren Al Muhaji Runa Wal Ashor Sodogede Psembun Kebumen," Skripsi. (Yogyakarta : Fak. Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga, 1998)

2. Peneliti Imam Sakroni (1997) mengambil judul tentang kepemimpinan dalam pendidikan di SMU Piri II Yogyakarta, dalam penelitian ini saudara Sukroni membahas tiga persoalan pokok berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah, dan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah. Kesimpulan penelitian Imam Sakroni menyatakan : 1) Tipe kepemimpinan kepala sekolah termasuk tipe kepemimpinan demokratis (dalam hal ini saudara Sakroni tidak membedakan antara “tipe” dan “pola”), 2) Pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan prestasi yang cukup baik.<sup>12</sup>
3. Penelitian Mustofa (2002) yang mengangkat judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala sekolah Terhadap kedisiplinan Mengajar Guru,” studi kasus di Madrasah Ibtida’iyah Tegalsari Weleri Kendal. Dengan menyoroti tiga masalah pokok berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu : Tipe dan pola kepemimpinan kepala sekolah, kedisiplinan guru dan korelasi antara tipe dan kepemimpinan kepala sekolah. Hasil dari penelitian saudara Mustofa, kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peran yang signifikan terhadap kedisiplinan guru dalam mengajar. Dalam hal ini saudara Mustofa tidak membahas gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Imam Sakroni, “*Studi Tentang Kepemimpinan Dalam Pendidikan di SMU piri II Yogyakarta*,” Skripsi (Yogyakarta : Fak. Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga, 1997)

<sup>13</sup> Mustofa, “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kedisiplinan Mengajar Guru*” Skripsi (Yogyakarta : Fak. Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga, 2002)

## **G. Kerangka Teoretik**

### **I. Tinjauan Tentang Kepemimpinan**

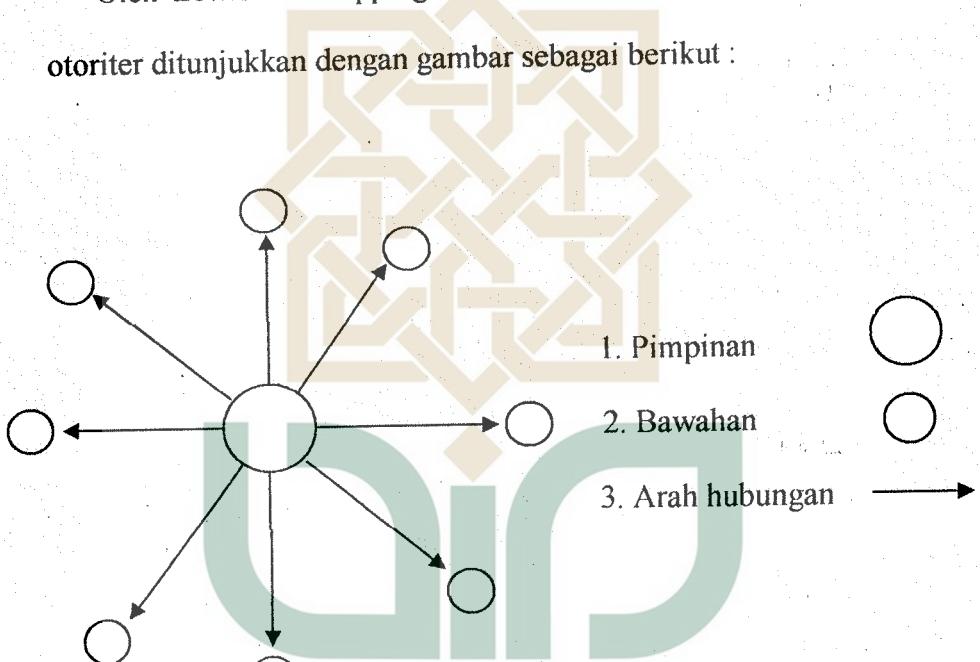
#### **a . Tipe Kepemimpinan**

Ronald Lippitt dan Ralph K. White berpendapat ada tiga tipe kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan tipe otoriter atau diktator adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata. Adapun indikator kepemimpinan tipe otoriter antara lain :
  - a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
  - b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
  - c. Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan
  - d. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan
  - e. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahanya dilakukan secara ketat
  - f. Prakarsa harus datang dari pimpinan
  - g. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat
  - h. Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif
  - i. Lebih banyak kritik dari pada puji
  - j. Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat
  - k. Pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat

1. Cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman
- m. Kasar dalam bertindak
- n. Kaku dalam bersikap
- o. Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan

Oleh Lewiss B. Soppington dan C.G. Brown kepemimpinan tipe otoriter ditunjukkan dengan gambar sebagai berikut :



Tampak dari gambar di atas bahwa pimpinan dalam melakukan kebijakan tidak terlebih dahulu melakukan komunikasi dengan para bawahan dan komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan.

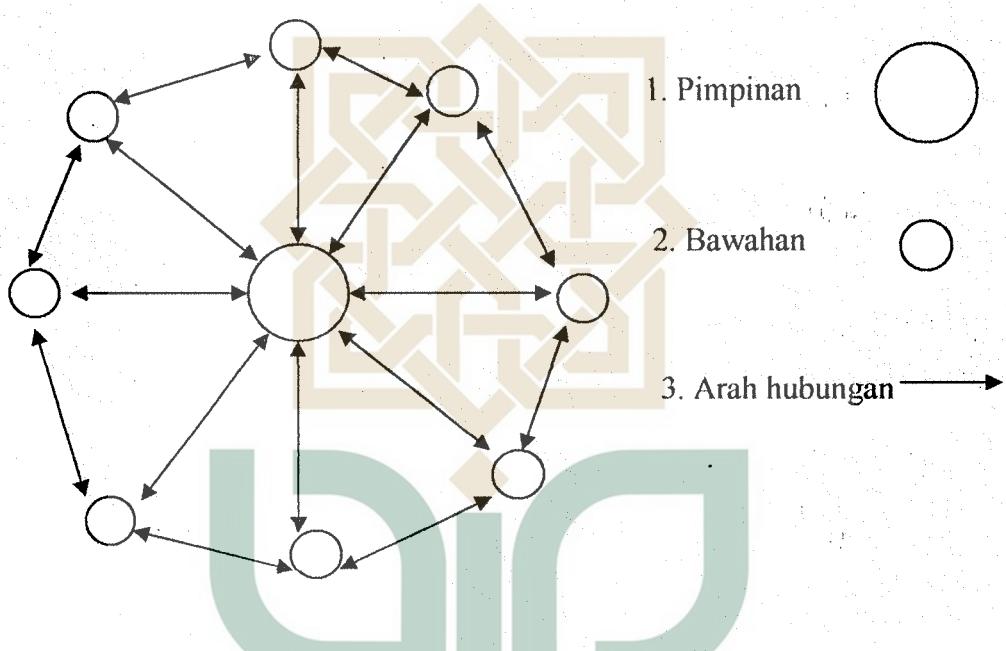
2. Kepemimpinan tipe demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan

ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Indikator tipe kepemimpinan demokratis antara lain :

- a. Wewenang pimpinan tidak mutlak
- b. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
- c. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- d. Kebijaksanaan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- e. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan
- f. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar
- g. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan
- h. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat
- i. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada instruktif
- j. Puji dan kritik seimbang
- k. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing
- l. Pimpinan meminta kesetiaan bawahan secara wajar
- m. Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak
- n. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling menghargai

- o. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan

Oleh Lewiss B. Sappington dan C. G. Brown kepemimpinan tipe demokratis ditunjukkan dengan gambar sebagai berikut :



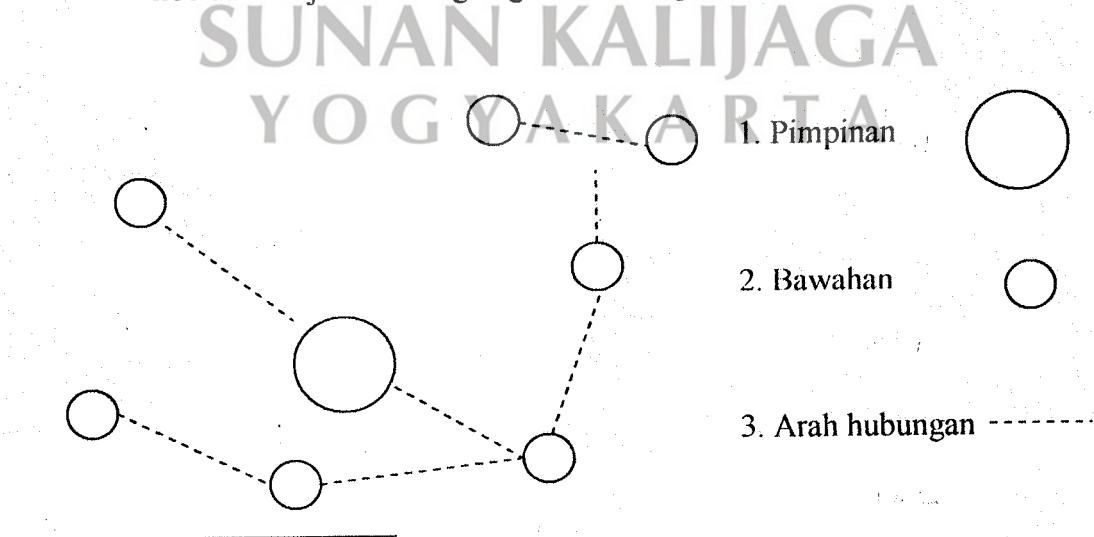
Gambar di atas menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan antara pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan cukup baik. Hal ini tentunya akan menghasilkan suatu keputusan yang akan diterima oleh semua pihak yang bersangkutan, tanpa merugikan pihak lain (bawahan).

3. Kepemimpinan tipe kebebasan atau *laizesfaire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan

dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.<sup>14</sup> Indikator kepemimpinan tipe *laizesfaire* antara lain :

- a. Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan
- b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
- c. Kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
- d. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan
- e. Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan para bawahan
- f. Prakarsa selalu datang dari bawahan
- g. Hampir tiada pengarahan dari pimpinan
- h. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok
- i. Kepentingan pribadi lebih utama dari pada kepentingan kelompok
- j. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang

Oleh Lewis dan B. Sappington dan C.G. Brow kepemimpinan tipe liberal ditunjukkan dengan gambar sebagai berikut :



<sup>14</sup> *Ibid*, hlm, 76

Gambar di atas tampak bahwa antara pimpinan dan bawahan kurang terjadi komunikasi yang baik, pimpinan dan bawahan bekerja sendiri-sendiri. Pimpinan lebih banyak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan sendiri, pimpinan berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan.

#### 4. Kepemimpinan Kharismatik (*Charismatic Leadership*)

Disamping tiga macam pendekatan studi kepemimpinan tersebut, erat berkaitan dengan kewibawaan seorang pemimpin ada yang disebut dengan tipe atau pendekatan Kharismatik atau “*Charismatic approach*” atau “Teori Kepemimpinan Kharismatik” (*Theory of Charismatic Leadership*). Teori ini dikemukakan oleh R.J House<sup>15</sup>.

Sejak teori Kharismatik ini berhasil dalam mempengaruhi rasa tanggung jawab bawahan, hal ini sangat bermanfaat untuk mengetahui lebih dekat cara-cara pemimpin Kharismatik ini menggunakan kewibawaan pribadinya (*Personal Power*). Cara kerja teori ini didasarkan kepada dalil dan penemuan penelitian dari berbagai macam disiplin ilmu sosial. Teori ini membantu mengurangi beberapa misteri yang mengelilingi kepemimpinan Kharismatik dengan mengadakan identifikasi. Ada beberapa indikator sebagai ciri kepemimpinan Kharismatik, yaitu :

<sup>15</sup> Wahjousumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2002) hlm, 3

- a. Bawahan menaruh kepercayaan terhadap kebenaran dan keyakinan pemimpin.
- b. Ada kesamaan keyakinan bawahan dengan keyakinan pemimpin.
- c. Penerimaan tanpa perlu dipersoalkan atau bulat-bulat dari bawahan terhadap pemimpin.
- d. Terdapat rasa kasih sayang (*affection*) pengikutan kepada pemimpin.
- e. Kemauan untuk patuh dari bawahan kepada pemimpin.
- f. Keterlibatan secara emosional dari para bawahan dalam melaksanakan misi organisasi.
- g. Mepertinggi penampilan dalam mencapai tugas dari para bawahan.
- h. Ada keyakinan dari bawahan, bahwa pemimpin Kharismatik akan mampu memberikan bantuan demi keberhasilan misi kelompok.

Untuk menguji kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Munawwir komplek Nurussalam Krupyak Yogyakarta, penulis akan menggunakan daftar “*check list*” tipe kepemimpinan sebagai accuan dalam pengambilan data.

### **b. Kepemimpinan Dalam Islam**

Dalam ajaran agama Islam, kita sebagai orang Islam diwajibkan taat pada pemimpin. Selama pemimpin tersebut tidak mengarahkan kita kepada jalan yang dilarang oleh agama Islam dan kita dilarang untuk memilih pemimpin dari orang-orang kafir. Firman Allah :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْكُفَّارِ إِلَيَّ أُولَئِكَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ حَتَّىٰ إِذَا رَأَيْدُونَ  
أَنْ تَجْعَلُوا لِلَّهِ عَلَيْكُمْ سُلْطَانًا مُّبِينًا (النساء : ١٤٤)

Artinya :

"Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang kafir menjadi pelindung dengan mengenyampingkan orang-orang yang beriman. Apakah kamu mengingikan untuk mendapatkan alasan yang kuat bagi Allah untuk menyiksamu kalau kamu berbuat demikian (Q.S. An-Nisa:144)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الَّذِينَ أَنْتُمْ تَعْذِيزُونَ حَذِيرَةً وَلَعْبَةً مِّنَ الَّذِينَ أَوْتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَالْكُفَّارُ أَوْلَيَاءُ حَذِيرَةٍ وَلَعْبَةٍ وَأَنْ كُنْتُمْ  
مُّؤْمِنِينَ (المائدة : ٥٧)

Artinya :

"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memilih orang yang akan menjadi pemimpinmu, mereka yang membuat agamamu menjadi buah ejekan dan permainan. Yaitu di antara orang-orang yang telah diberi kitab sebelummu dan orang-orang kafir. Dan bertakwalah kepada Allah jika kamu betul-betul orang-orang yang beriman. (QS. Al-Maidah : 57)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَئِكَ الْأَمْرُ مِنْكُمْ حَتَّىٰ فَانْتَهِيَتْ  
شَيْءٌ فَرَدُوا إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ ثُمَّ مُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ  
أَلَا خِرَّ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَاءٌ وَيُلَامٌ (النساء : ٥٨-٥٩)

Artinya :

"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rosul-Nya, dan ulil amri diantara kamu, kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul-Nya, jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari

kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (An-Nisa : 58-59)<sup>16</sup>

Dari uraian ayat ketiga di atas dijelaskan, bahwa kita diwajibkan taat kepada *ulil amri*. Adapun pengertian *ulil amri* menurut ahli tafsir Imam Muhammad Fakhruddin Razi dalam kitab tafsirnya *Mafatihul-gaib* beliau menafsirkan *ahlul halli wal 'aadi* (alim ulama, cerdik pandai, pemimpin yang ditaati oleh bawahan), sedangkan di lain tempat beliau tafsirkan dengan *ahli ijma'* (ahli-ahli yang berhak memberi keputusan). Maksud dari urain di sini, *ulil amri* adalah pemimpin atau pimpinan.

Dalam ajaran agam Islam syarat-syarat menjadi pemimpin adalah :

- a. Berpengetahuan luas dalam arti yang sebenarnya.
- b. Adil dalam arti luas, berarti menjalankan segala kewajiban dan menjahui segala larangan serta dapat menjaga kehormatan dirinya.
- c. Kifayah, artinya bertanggung jawab, teguh, kuat, dan cakap untuk menjalankan tugas.
- d. Sejahtera panca indra dan anggota lainnya dari segala yang mengurangi kekuatan berpikir dan kekuatan jasmani atau tenaganya, dan sebagainya.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> H. Sualiman Rasjid, *Fiqih Islam* (Bandung, Sinar Baru Algensindo, 2003) hlm, 496-

497

<sup>17</sup> *Ibid*, hlm, 500

## II. Tinjauan Tentang Pesantren

### 1. Pondok Pesantren

Pesantren atau pondok adalah lembaga yang bisa dikatakan merupakan wujud proses wajar perkembangan sistem pendidikan nasional. Dari segi historis pesantren tidak hanya identik dengan makna ke-Islaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia (*Indigenous*). Sebab lembaga yang serupa pesantren ini sebenarnya sudah ada sejak masa kekuasaan Hindu Budha. Sehingga Islam tinggal meneruskan dan mengislamkan lembaga pendidikan yang sudah ada. Tentunya ini tidak berarti mengecilkan peranan Islam dalam memelopori pendidikan di Indonesia.<sup>18</sup>

Dalam pondok pesantren terdapat pemimpin puncak yang disebut kiai. Kiai merupakan elemen yang paling penting dari suatu pesantren, ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Maka sudah sewajarnya pertumbuhan pesantren semata-mata bergantung kepada kemampuan pribadi kiainya.<sup>19</sup> Penempatan posisi kiai yang sedemikian tinggi dan kokoh menjadikan terciptanya struktur sosial yang dikotomik dalam pesantren. Kiai dan bahkan keluarganya dalam posisi yang berkuasa dan dominan, sementara santri pada posisi dikuasai. Memang struktur seperti ini tidak perlu dipermasalahkan apabila :

<sup>18</sup> Nurchalis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* ( Jakarta, Paramadina, 1997) hlm, 3

<sup>19</sup> Suismanto, *Menelusuri Jejak Pesantren* (Yogyakarta, Alief Press, 2004) hlm, 53

- a. Para santri yang datang di pesantren itu berniat untuk memperoleh ilmu yang manfaat dan berkah dari kiainya.
- b. Kiai melakukan tugasnya bukan hanya sebagai guru, tetapi juga sebagai : *Instrumental Leader* dan *Expressive Leader*.

## 2. Tipe Pesantren

Setiap pesantren mempunyai ciri dan penekanan tersendiri, hal itu tidak berarti bahwa lembaga pesantren tersebut benar-benar berbeda satu sama lainnya, sebab antara satu dengan yang lainnya masih saling kait mengait. Sistem yang digunakan pada satu pesantren masih digunakan pada pesantren yang lain dan sebaliknya.<sup>20</sup> Secara faktual ada beberapa tipe pondok pesantren yang berkembang dalam masyarakat yang meliputi :

### a. Pondok Pesantren Salaf

Pondok pesantren ini masih mempertahankan bentuk aslinya dengan semata-mata mengajarkan kitab yang ditulis oleh ulama abad ke-15 dengan menggunakan bahasa Arab. Pola pengajarannya dengan menerapkan sistem “*halaqah*” yang dilaksanakan di masjid atau surau. Hakikat dari sistem pengajaran “*halaqah*” adalah yang titik akhirnya dari segi metodologi cenderung kapada terciptanya santri yang menerima dan memiliki ilmu. Artinya ilmu itu tidak berkembang ke arah paripurnanya ilmu itu, melainkan hanya terbatas apa yang diberikan kiainya itu.

<sup>20</sup> Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren* (Jakarta, Gema Insani, 1997) hlm, 86

### b. Pondok Pesantren Khalaf

Pondok pesantren ini merupakan pengembangan tipe pesantren, karena orientasi belajarnya cenderung mengadopsi seluruh sistem belajar secara klasik dan meninggalkan sistem belajar secara tradisional. Penerapan sistem belajar modern ini terutama nampak pada penggunaan kelas-kelas belajar baik dalam bentuk madrasah maupun sekolah. Kurikulum yang dipakai adalah kurikulum sekolah atau madrasah yang berlaku secara nasional.

### c. Pondok Pesantren Terpadu

Pesantren ini disebut terpadu karena merupakan sistem pendidikan dan pengajaran gabungan antara yang tradisional dan yang modern. Artinya didalamnya diterapkan pendidikan dan pengajaran kitab kuning dengan metode sorogan, bandongan dan wetonan, namun secara reguler sistem persekolahan terus dikembangkan. Bahkan pendidikan ketrampilan pun diaplikasikan sehingga menjadikanya berbeda dengan tipologi kesatu dan kedua.<sup>21</sup>

## 3. Karakteristik Pondok Pesantren

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam berbeda dengan pendidikan lainnya baik dari aspek sistem pendidikan maupun unsur pendidikan yang dimilikinya. Perbedaan dari segi sistem pendidikannya, terlihat dari proses belajar mengajarnya yang cenderung sederhana dan tradisional, sekalipun juga terdapat pesantren

yang bersifat memadukannya dengan sistem yang bersifat modern. Yang mencolok dari perbedan itu adalah perangkat yang digunakannya, baik perangkat lunak (*software*) maupun perangkat keras (*hardware*) nya. Keseluruhan perangkat pendidikan itu merupakan unsur-unsur dominan dalam keberadaan pondok pesantren.

Ada beberapa ciri yang secara umum dimiliki oleh pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan sekaligus sebagai lembaga sosial yang secara informal itu terlibat dalam pengembangan masyarakat pada umumnya. Menurut pendapat Zamarkhsyari Dhofier ada lima unsur pondok pesantren yaitu : pondok, masjid, pengajaran kitab-kitab Islam klasik, santri dan kiai.<sup>22</sup>

## H. Metode Penelitian

Yang dimaksud dengan metode penelitian ialah strategi umum yang dianut dalam pengumpulan dan analisis data yang diperlukan, guna menjawab persoalan yang dihadapi.<sup>23</sup> Adapun penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode *analisis deskriptif*. Alasan pemilihan metode deskriptif adalah karena penelitian ini termasuk untuk memperoleh informasi tentang status

<sup>21</sup> M. Bahri Ghajali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta, Cv. Prasasti, 2003) hlm, 14-15

<sup>22</sup> *Ibid*, hlm ,18

<sup>23</sup> Arief Furchan, *Penelitian Dalam Pendidikan* (Surabaya, Usaha Nasional, 1982) hlm,

gejala pada saat penelitian dilakukan. Penelitian ini diarahkan untuk menetapkan sifat suatu situasi pada waktu penyelidikan itu dilakukan.<sup>24</sup>

Dengan penelitian ini akan diperoleh pemahaman dan penafsiran secara mendalam mengenai makna dari kenyataan dan fakta yang relevan. Jenis penelian ini pada hakekatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka. Pertimbangan lain dipilihnya metode ini adalah permasalahan (*fakta*) yang ditemukan lebih tepat bila dipecahkan dengan metode kualitatif karena lebih sensitive dan dapat diadaptasikan dengan mempertimbangkan saling berpindahnya pengaruh dan pola nilai yang dihadapi dalam penelitian. Dengan demikian maka seluk beluk aktifitas proses kepemimpinan yang terjadi di Pondok Pesantren Al Munawir Komplek Nurussalam krapyak Yogyakarta dapat terungkap secara lebih jelas dan mendalam.

Ketetapan menggunakan metode dalam penelitian merupakan syarat utama dalam mengumpulkan data untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk itu penulis di sini menentukan obyek atau subyek penelitian.

### 1. Obyek Penelitian

Sebagai obyek dalam penelitian ini adalah peran kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren. Dalam statusnya sebagai pimpinan puncak, bagaimana praktik kepemimpinan yang dilakukan oleh kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren di

<sup>24</sup> *Ibid*, hlm, 415

Pondok Pesantren Al Munawwir Komplek Nurussalam Krupyak Yogyakarta.

## 2. Subyek Penelitian

Sebelum memperoleh data yang dapat dijadikan sebagai informasi dalam memecahkan masalah secara ilmiah penulis menentukan dahulu subyek yang akan diteliti. Subyek penelitian adalah individu yang ikut serta dalam penelitian, dari mana data akan dikumpulkan.<sup>25</sup> Dalam penelitian ini ditentukan informan penelitian secara *Purposive (purposive sampling)* dengan cara jemput bola (*snow ball*) yaitu dengan menelusuri terus data-data yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam hal ini penulis membedakan informasi penelitian menjadi :

### a. Informan kunci :

- 1) Pimpinan pondok pesantren dalam hal ini K.H. Dalhar Munawwir
- 2) Penasehat pondok H. Fairuzi Afiq, Alh dan Drs. Fuad Dalhar
- 3) Pengurus pondok : Sdr. Nur Sidiq, S.Pd.I (ketua putra), Mbak Eni (ketua Putri), dan yang lain yang dibutuhkan.

### b. Informan Pendukung :

- 1) Ustadz Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam
- 2) Santri yang tinggal di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data-data penelitian di perlukan teknik ilmiah agar data-data yang dihasilkan lebih valid. Adapun teknik yang dipakai dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

#### a. Observasi

Yaitu pengamatan dan pencatatan secara teliti dan sistematis atas gejala-gejala (*fenomena*) yang sedang diteliti. Metode ini digunakan untuk menggetauhi situasi pesantren pada umumnya dan kondisi lingkungannya.

#### b. Wawancara (*Interview*)

*Interview* adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan antara dua orang atau lebih, bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.<sup>26</sup> Wawancara dilakukan dengan pengasuh pesantren, penasehat, ustadz, pengurus dan santri.

#### c. Dokumentasi

Yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya.<sup>27</sup> Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang sejarah pondok pesantren, struktur organisasi pesantren,

<sup>25</sup> Ibnu Hajar, *Dasar-Dasar Penelitian Dalam Pendidikan* (Jakarta, PT. Raja grafindo Persada, 1996) hlm, 133

<sup>26</sup> Chalid Narbuho, *Metodologi Penelitian* (Jakarta, Bumi Aksara, 1999) hlm, 83

<sup>27</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian* (Yogyakarta, Rineka Cipta, 2002) hlm, 206

keadaan ustaz, pengurus, para santri, serta sarana dan fasilitas yang dimiliki pesantren.

#### d. Analisis Data

Setelah data terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik *analisis deskriptif*, yaitu suatu bentuk penelitian yang meliputi proses pengumpulan dan penyusunan data, kemudian data yang sudah terkumpul dan tersusun tersebut dianalisis sehingga diperoleh pengertian data yang jelas. Adapun metode yang digunakan :

##### 1. Teknik Deduktif

Adalah menerapkan keputusan yang sifatnya umum kepada peristiwa atau gejala berpikir dari hal-hal yang abstrak ke hal yang kongkrit.

##### 2. Teknik Induktif

Yaitu membuat kesimpulan secara umum berdasarkan peristiwa-peristiwa atau gejala-gejala khusus, atau berpikir dari hal-hal yang kongkrit ke abstrak.

##### 3. Teknik Reflektif

Adalah memadukan antara kedua teknik di atas, yaitu antara teknik deduktif dan teknik induktif.

### I. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah dalam penyusunan skripsi ini, dibutuhkan kerangka sistematis yang dituangkan ke dalam beberapa bab dan sub bab dengan sistematika sebagai berikut :

**Bab I** pendahuluan, dalam bab ini diketengahkan unsur-unsur yang penting, yakni latar belakang masalah, yang dijadikan fokus dalam penelitian ini, juga metode yang digunakan dalam memperoleh data yang diperlukan. Dalam Bab ini juga diketengahkan kajian pustaka terhadap karya-karya ilmiah yang dianggap dekat dengan kajian penelitian ini tetapi tidak sama dengan penelitian di sini. Ditulis juga kerangka teoretik yang dijadikan rujukan analisis data.

**Bab II** memberikan gambaran umum Pondok Pesantren Al Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta. Persoalan-persoalan pokok yang dikemukakan dalam bab ini adalah visi dan misi, pendidikan dan pengajaran, sejarah berdiri dan perkembanganya, struktur organisasi, letak geografis, keadaan kiai, keadaan ustaz/ustazah, dan santri, sarana dan fasilitas, serta sumber dana atau pembiayaan.

**Bab III** membahas peran kepemimpinan kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren, di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta. Aspek-aspek bahasan dalam bab ini meliputi kepemimpinan kiai dalam pesantren, peran kiai dalam meningkatkan mutu pendidikan pesantren, faktor pendukung/pendorong dan faktor penghambat, serta hasil yang dicapai dalam kegiatan tersebut.

**Bab IV** berisi tentang penutup. Bab ini memuat kesimpulan, saran-saran dan kata penutup. Pada akhir skripsi ini memuat daftar kepustakaan, lampiran, dan daftar riwayat hidup penulis.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
**YOGYAKARTA**

## **BAB IV**

## **PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Di dalam skripsi yang terdiri dari empat bab ini, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Setelah menganalisa dan melakukan berbagai evaluasi terhadap respon kiai, ustadz dan santri terhadap kepemimpinan kiai pesantren, pada akhirnya dapat diketahui dan ditetapkan bahwa kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam termasuk tipe kepemimpinan kharismatik (*Charismatic Leadership*). Hal ini merupakan jawaban terhadap misteri yang menyelubungi kepemimpinan kiai pesantren yang cenderung “otoriter”. Data ini diperkuat dengan data *check list* tipe kepemimpinan yang berlaku di pesantren ini.
2. Peran yang dilakukan oleh K.H. Dalhar Munawwir selaku pimpinan Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krupyak Yogyakarta antara lain :
  - a. Memperbarui model pendidikannya, sebab model pendidikan pesantren yang mendasarkan diri pada sistem konvensional atau klasikal tidak akan cukup membantu dalam penyediaan sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi integratif baik dalam penguasaan pengetahuan agama maupun pengetahuan umum. Inovasi pendidikan ini dilakukan dengan penambahan program-program pendidikan pesantren antara lain : Diniyah malam, wetonan/bandongan, sorogan, pasaran,

musyawaroh (*bahtsul masail*), dan program ekstra. Sebab pada mulanya pesantren ini hanya berkonsentrasi pada bidang Al-Qur'an baik *bin nadzri maupun bil ghoib*.

- b. Untuk membekali santri dengan ilmu-ilmu umum. Pihak pengelola pesantren membuka diri dengan pendidikan dari luar, hal ini dilakukan agar santri tidak hanya mahir dalam ilmu agama, tetapi juga bisa mengikuti perkembangan zaman. Hal ini tentunya dengan tidak menghilangkan ciri khas pesantren.
- c. Ikut mengambil bagian dalam menentukan arah dan agenda pembangunan pesantren. Menganalisis informasi yang bersumber dari hasil evaluasi para ustadz/ustadzah atau pengurus dan selanjutnya meningkatkan kerjasama dengan pihak lain untuk memperbaiki strategi manajemen dengan melakukan proses pembuatan keputusan yang demokratis.
- d. Menjalin kerjasama dengan pihak luar, baik dengan Departemen Agama DIY, masyarakat maupun wali santri.
- e. Memperluas (*diversifikasi*) komunitas belajar dengan memasukkan bermacam-macam sektor pendidikan (umum dan agama).
- f. Memfasilitasi sarana belajar santri, hal ini direalisasikan dengan bertambahnya gedung untuk ruang belajar (ngaji) para santri.
- g. Merestui kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pengurus pesantren yang sifatnya konstruktif dan tidak bertentangan dengan kultur pesantren.

- h. Mengawasi aktifitas pesantren dalam kegiatan sehari-hari.

## B. Saran-saran

Dalam rangka mencapai visi dan misi pesantren yang agung, patut kiranya para pemimpin pesantren, kususnya pimpinan Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam mempertimbangkan beberapa saran berikut :

### 1. Kepada pimpinan pesantren

- a. Mengadaptasikan kurikulum untuk memenuhi tuntutan kebutuhan belajar santri, mendayagunakan otoritas pesantren yang besar untuk memanfaatkan sumber pendidikan secara kreatif, dan selalu menempatkan para ustadz/ustadzah dan pengurus pesantren dalam *team work* yang solid untuk menjalankan misi pesantren.
- b. Memahami pola manajemen pesantren secara tepat dalam rangka meraih peluang memenangkan persaingan global.
- c. Selalu aktif mengadaptasikan model-model manajemen pendidikan yang cocok untuk pengembangan program pesantren.
- d. Melakukan pengembangan mutu pendidikan pesantren (khususnya pendidikan agama Islam) berdasarkan rencana yang jelas.
- e. Melaksanakan pengembangan program bagi ustadz/ustadzah, wali santri dan murid secara serempak sesuai dengan kultur pesantren salafiyah.
- f. Membangun keakraban dengan para staf (pengurus) dan ustadz/ustadzah secara proposional sehingga tidak mengurangi kredibilitas sebagai pemimpin pesantren.

- g. Melibatkan sebanyak mungkin unsur masyarakat dalam mengembangkan pesantren, khususnya dunia industri atau dunia kerja.
2. Kepada penasehat pesantren
- Hendaknya menertibkan kembali administrasi agar lebih baik, rapi dan teratur.
  - Penasehat hendaknya selalu berada dalam tingkat kesadaran yang tinggi bahwa segala perilakunya akan menjadi model atau tauladan warga pesantren (santri).
  - Berusaha secepatnya mencari jalan keluar terhadap hambatan yang ada dalam proses pendidikan agama Islam dengan bekerjasama dengan pihak pengasuh, pengurus, dan pihak-pihak lain yang terkait di dalamnya.
  - Jangan cepat puas dengan apa yang telah dicapai tetapi senantiasa meningkatkan kegiatan pendidikan dengan cara mencari dan menggunakan metode yang tepat dalam proses Pendidikan Agama Islam.
3. Kepada santri
- Dengan rasa kesadaran supaya para santri mengamalkan ilmu yang telah diterimanya dalam kehidupan sehari-hari.
  - Dengan rasa ikhlas supaya santri tetap disiplin mengikuti peraturan dan tata tertib yang telah diterapkan di pondok pesantren.
  - Santri hendaknya menata niatnya kembali, sehingga ketika melakukan kegiatan-kegiatan pesantren ikhlas dan penuh kesadaran.

- d. Jangan pernah putus asa dalam mencari ilmu, baik ilmu agama maupun ilmu umum, sehingga kelak menjadi manusia yang berguna.

### C. Kata Penutup

Alhamdulillah segala puji dan syukur kami haturkan kepada Allah SWT yang ilmunya tidak pernah habis tergali, yang telah meridhoi terselesaikannya penulisan skripsi ini.

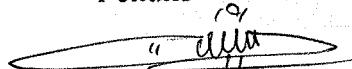
Penulis berharap mudah-mudahan skripsi ini bermanfaat baik bagi penulis maupun bagi civitas akademika dan bagi almamater tercinta Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga dan tentunya bagi keluarga besar Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Nurussalam Krapyak Yogyakarta yang penulis teliti.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu masukan yang berupa saran dan kritik dari semua pihak sangat penulis harapkan. Akhirnya apabila terdapat kesalahan, penulis mohon maaf. Karena itu adalah keterbatasan penulis atau ketidaksengajaan penulis.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 1 Maret 2005

Penulis



Agus Gozali Rochman  
NIM : 0247 1255-01



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman Wahid, *Pesantren Masa Depan*, Bandung : Pustaka Hidayat, 1999
- Arief Furchan, *Penelitian Dalam Pendidikan*, Surabaya : Usaha Nasional, 1982
- Asmara Husna, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1985
- Azyumardi Azra, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta : Usaha Nasional, 2002
- Chalid Nabuko, dkk, *Metodologi Penelitian*, Jakarta : Bumi Aksara, 1999
- Departemen Agama RI, *Pondok Pesantren Dan Madrasah Diniyah*, Jakarta : Depag, 2003
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, Jakarta : Pt Karya Toga Putra, 1989
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 2001
- Imam Bawani, *Tradisionalisme Dalam Pendidikan Islam*, Surabaya : Al -Ihklas, 1993
- Ibnu Hadjar, *Dasar-Dasar Penelitian kuantitatif Dalam Pendidikan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1996
- Mike Pegg, *Kepemimpinan Positif*, Jakarta : PT. Pustaka Binama Pressindo, 1994
- M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, Jakarta : CV. Prasasti, 2003
- M. Dawam Rahardjo, *Pesantren Dan Pembaharuan*, Jakarta : LP3ES, 1985
- Munir Mulkhan, *Pesantren Masa Depan*, Yogyakarta : Qirtas, 2003
- Mangun Budiyanto, *Profil Ustadz Ideal*, Yogyakarta : LPTQ Nasional, 2003
- Nanang Fatali, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : PT Remaja Rosda Karya 1996
- Pengurus Pusat Al-Munawwir, *Sejarah dan Perkembangan Pondok Pesantren Al-Munawwir*, Yogyakarta : PP. Al-Munawwir, 1998

Nurchalis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren*, Jakarta : Para Madina 1997

-----, *Modernisasi Pesantren*, Jakarta : Ciputat Press, 2002

Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, Jakarta : PT Pustaka LP3ES Indonesia, 1999

Sutarto, *Dasar-Dasar kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1998

Sulaiman Rasjid, *Fiqih Islam*, Bandung : Sinar Baru Algensindo, 2003

Suismanto, *Menelusuri Jejak Pesantren*, Yogyakarta : Alief Press, 2004

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, Yogyakarta : Rineka Cipta, 1997

Tim Dosen IAIN Sunan Ampel, *Dasar-Dasar Kependidikan Islam*, Surabaya : karya Aditama, 1996

Yacub, *Pondok Pesantren Dan Pembangunan Masyarakat*, Bandung : Angkasa, 1985

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2002

Wahid Zaini, *Dunia pemikiran Kaum Santri*, Yogyakarta : LKPSM , 1995

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA