

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN DAN PEMBAHARUAN YANG DILAKUKAN KYAI DI PONDOK PESANTREN AL MUAYYAD SURAKARTA

Mustaan¹, Dian Muhammad Rifai²

^{1,2}Universitas Sahid Surakarta

Email: Mustaan57@gmail.com

Abstract: *This study aims to describe and analyze in detail the concept of management and renewal carried out by kyai at Al Muayyad Islamic Boarding School Surakarta. This study uses a case study research approach at the Al-Muayyad Islamic boarding school in Surakarta. This approach was chosen because in this study the researcher will describe in detail and in depth which specifically analyzes the picture of the actual conditions that occur at the Al-Muayyad Islamic Boarding School, Surakarta. Qualitative data obtained from interviews, class observations and documents. The author uses sources and triangulations technique is used to obtain a high level of validity from this data. Furthermore, in the technique of analyzing data, the author uses the interactive model proposed by Miles and Huberman. The results of the study, it was found that: (1). In this study, researchers found the concept of kyai leadership in making changes at the Al-Muayyad Islamic boarding school site including several things, namely; 1. Changes in vision and mission, 2. Changes in curriculum; come from local boarding schools, Ministry of Religion, Ministry of National Education, conduct foreign language learning, and computer science, 3. Changes in content/substance; discussion of religious knowledge with gontor curriculum, foreign languages, religious lessons, general material, English et al, 3. Changes in educational methods; there is a tiered formal school system, memorization, deliberation, lectures, modern systems, comparative studies, seminars, use of media, memorization, demonstrations, experiments, 4. Changes in facilities and infrastructure; modern, has laboratory, computer, LCD, 5. Institutional Change; Islamic boarding schools and madrasa systems, qiraatul qutub madrasa congregations, learning buildings, 6. Changes in teaching staff; must have special qualifications in their field, if the general teacher must be at least S-1 and preferably S-2, if teaching religious sciences, he must be a clear boarding school graduate and have certain requirements.*

Keywords: *Leadership management, renewal, Islamic boarding school*

1. PENDAHULUAN

Perubahan di era globalisasi dapat dilihat dari adanya perubahan pada berbagai macam institusi. Adapun salah satu institusi yang terkena dampak dari era globalisasi adalah institusi keagamaan. Lembaga pendidikan keagamaan (Pesantren) adalah salah satu dari banyak lembaga keagamaan di Indonesia. Kemampuan pesantren dalam menyesuaikan diri akan era globalisasi dapat dijadikan tolok ukur, sejauh mana pesantren dapat mengikuti dan merespons arus kemajuan zaman. Masyarakat umum masih menganggap bahwa pembelajaran di pondok pesantren dilakukan secara tradisional sehingga akan ketinggalan dalam perkembangan zaman yang semakin hari semakin meningkat. Jika pesantren mampu terus menyesuaikan diri, maka pesantren akan terus eksis di masyarakat dan akan terus dapat memberikan sumbangsuhnya bagi kemajuan masyarakat. Namun demikian, Jika pesantren kurang mampu memberikan apresiasi dan respon terhadap kehidupan modern maka pesantren akan ditinggal

oleh para peminatnya dan akhirnya akan hilang ditelan zaman. Salah satu agen perubahan di setiap pondok pesantren adalah ketua pondok pesantren itu sendiri. Kehadiran seorang pemimpin dalam merubah pondok kearah modernisasi memang sangat diperlukan. Hal ini didukung karena kepala pondok pesantren menjadi orang yang pertama menentukan kebijakan terhadap perubahan-perubahan nilai pada pondok yang ia pimpin.

Pada penelitian ini memiliki fokus pada dua situs yakni pondok pesantren Al-Muayyad Surakarta. Peneliti bermaksud mendalami serta menganalisa konsep kepemimpinan kyai dalam melakukan perubahan pada pesantren. Pondok pesantren Al Muayyad merupakan pondok pesantren yang mengalami perkembangan yang pesat, hal ini terlihat dengan makin banyaknya masyarakat yang memercayakan pendidikan anaknya di lembaga tersebut. Dahulunya pondok pesantren Al Muayyad merupakan pondok pesantren yang terkesan kuno dan memiliki santri yang tidak begitu banyak akan tetapi pada beberapa tahun kebelakang terjadi perubahan yang cukup signifikan pada pondok pesantren tersebut. Di balik keberadaan tersebut, tentu ada figur ataupun sistem serta manajemen yang tertata dengan baik. Terutama terkait dengan pengembangan sumber daya manusia yang ada di dalamnya, lebih spesifik adalah bagaimana seorang pendidik dibentuk untuk mewarnai peserta didik nantinya. Pengembangan kualitas sumber daya pendidik di pondok pesantren Al-Muayyad adalah dengan menjaga tradisi lama yang baik dan mengambil hal baru yang lebih baik. Meskipun perubahan belum dikategorikan sangat modern akan tetapi pondok ini cukup mengalami perubahan yang sangat baik. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mendalami lebih mendalam dan bermaksud untuk melakukan penelitian yang berjudul “Konsep Perubahan yang Dilakukan Kyai di Pondok Pesantren Al Muayyad Surakarta”.

2. Kajian Pustaka

2.1. Pengertian Kepemimpinan Kyai

Setiap orang pada dasarnya diciptakan Allah SWT sebagai pemimpin, minimal terhadap dirinya sendiri. Sebagaimana Allah SWT memberikan kepercayaan terhadap manusia untuk mengelola atau memimpin bumi ini, bahkan kepercayaan tersebut lebih besar dibandingkan kepercayaan terhadap malaikat yang sudah jelas selalu taat terhadap perintah maupun larangan-Nya. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Baqarah: 30 sebagai berikut:

وَ إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَ یَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَ نَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَ نُقَدِّسُ لَكَ قَالِ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: Dan (ingatlah) tatkala Tuhan engkau berkata kepada Malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan di bumi seorang khalifah. Berkata mereka: Apakah Engkau hendak menjadikan padanya orang yang merusak di dalamnya dan menumpahkan darah, padahal kami bertasbih dengan memuji Engkau dan memuliakan Engkau? Dia berkata: Sesungguhnya Aku lebih mengetahui apa yang tidak kamu ketahui (Al-Qur'an Terjemah, 2005).

Pada dasarnya pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan dengan sistem asrama (*pondok*) dengan kyai sebagai sentra utama serta masjid sebagai pusat lembaganya (Arifin, 1993). Kyai merupakan sentra pola kepemimpinan yang unik yang hanya ditemukan pada pesantren. Pada pondok pesantren tradisional kyai memiliki kendali penuh dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Dengan kekuatan kharismanya menjadi kekhasan tersendiri yang dapat membuat semua yang ada dalam lingkungan pesantren mematuhi apapun yang telah dititahkan oleh kyai. Hal tersebut bisa terjadi bukan karena keinginan kyai namun lebih karena masyarakat telah terlanjur memandang kyai sebagai sosok sempurna yang memiliki tidak hanya ilmu agama akan tetapi juga didukung oleh kharisma dan ilmu-ilmu pendukung lainnya yang berasal langsung dari Allah SWT.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kyai adalah sumber ilmu yang cerdas dan berbudi pekerti serta berpengetahuan luas. Kyai merupakan tempat dimana santri mendapatkan kebaikan, ilmu serta keberkahan. Melalui kemampuan kepemimpinan dari kyai, kyai dapat melakukan pengorganisasian, pengaturan serta membuat pesantren yang lebih baik yang sesuai dengan tujuan yang telah dicanangkan diawal berdirinya pesantren. Modal yang dimiliki kyai merupakan modal besar bagi kyai karena disini modal utama seorang pemimpin adalah kepercayaan yang telah diberikan oleh pengikutnya. Semakin seorang pemimpin itu memiliki kepercayaan dari pengikutnya maka semakin efektif pula manajemen kepemimpinan yang akan diterapkannya didalam suatu organisasi.

2.2. Pengertian Pondok Pesantren

Secara etimologi, pesantren berasal dari kata “santri” yang mendapat awalan ‘pe’ dan akhiran ‘an’ yang berarti tempat tinggal santri. Sedangkan ensiklopedi Islam memberikan gambaran yang berbeda, yakni bahwa pesantren itu berasal dari bahasa Tamil yang artinya guru mengaji atau dari bahasa India “shastri” dan kata “shastra” yang berarti buku-buku kecil, buku-buku agama atau ilmu pengetahuan. Secara terminologi pesantren merupakan sebuah pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar (Muthohar, 2007).

2.3. Implementasi Pengembangan Pondok Pesantren

Pemerintah memiliki beberapa hambatan dalam membantu mengembangkan pesantren diantaranya disebabkan oleh hal sebagai berikut: *Pertama*, Pesantren terlanjur memiliki image sebagai lembaga pendidikan yang tradisional kumuh dan tidak terawat. Dengan stigma itu membuat image pesantren sudah tidak menarik hati bagi masyarakat. Bahkan akhir-akhir ini pesantren selalu dikaitkan dengan tempat produksi teroris baru. Hal ini membuat pesantren menjadi negatif bagi pandangan masyarakat.. *Kedua*, Kurang maksimalnya sarana prasarana bagi para santri yang disediakan oleh pesantren.. *Ketiga*, Sumber daya manusia. Pesantren sudah terlanjur menjadi lembaga pendidikan agama. Oleh karena itu sumber daya manusia dalam mendidik ilmu agama bagi para santri sangatlah melimpah, akan tetapi pesantren masih kekurangan sumber daya manusia yang dapat memberikan ilmu dunia dan kemampuan/skill yang dapat digunakan santri ketika hidup di masyarakat. *Keempat* akses/ networking bagi pesantren masih sangat terbatas. Terlebih pada daerah terbelakang pesantren sangat sulit untuk dijangkau karena masalah akses. *Kelima*, Diera yang modern ini pengelolaan kelembagaan adalah hal yang sangat penting. Pesantren tidak bisa hanya seperti 50 tahun yang lalu dengan metode kelembagaan lama. Dengan terus berubahnya zaman maka penguatan kelembagaan pun merupakan sebuah keniscayaan. *Keenam*, Pesantren tidak selalu memiliki income yang baik untuk pengelolaan pesantren itu sendiri. Pesantren mengelola keuangan mereka tanpa campur tangan lembaga lain. Oleh karena itu bagi pesantren yang memiliki santri yang tidak terlalu banyak terkadang memiliki masalah dalam pengelolaan dana. *Ketujuh*, Kurikulum pesantren yang tradisional kadang masih menganggap bahwa pesantren hanya perlu mengajarkan ilmu agama saja kepada para santri. Oleh karena itu diperlukan pembaharuan dan pengertian bahwa zaman telah berubah maka kurikulum pun juga harus berubah.

Oleh karena itu pesantren saat ini telah mulai berbenah dengan merevitalisasi segala yang harus direvitalisasi. Baik dari segi kelembagaan, sumberdaya manusia, kurikulum, metode pembelajaran dan bahkan pada hal pembangunan fisik pesantren itu sendiri agar pesantren tidak selalu dicap sebagai lembaga pendidikan yang kumuh dan terkesan kotor.

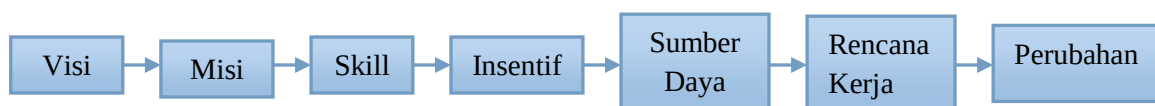
2.4. Pengertian Manajemen Perubahan

Suatu manajemen perubahan akan dilakukan pada saat lembaga atau organisasi memerlukan metode untuk merubah baik sebagian maupun keseluruhan. Perubahan manajemen tersebut dapat dilakukan dari sistem maupun struktur yang ada. Sedangkan bentuk konkrit dari perubahan di sebuah organisasi dapat dilihat melalui konsep Mintzberg yang telah diadaptasi oleh Edward Finch sebagai berikut:

Tabel 1. Konsep Dasar Perubahan (Edward Finch, 2012)

	Perubahan di Organisasi	Perubahan Strategy
Level Pikiran (Abstrak)	Budaya Struktur Organisasi Sistem Tindakan (Nyata)	Visi dan Misi Program Fasilitas aset

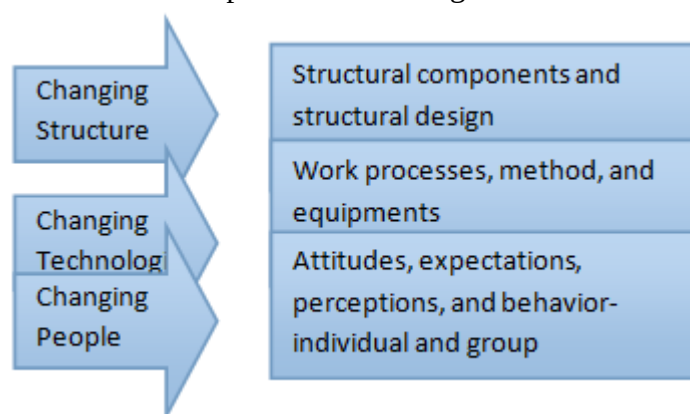
Dua aktivitas yang menjadi elemen dasar perubahan ada di level pikiran (hal abstrak) yang dinampakkan dengan perubahan budaya dan misi organisasi. Sedangkan di level tindakan nyata perubahan lebih bersifat konkrit dengan adanya perubahan, sistem, fasilitas dan program baru organisasi. Perubahan dilakukan melalui tahap dan proses. Muhaimin secara detail mengatakan bahwa perubahan akan sukses jika telah dipenuhi komponen : visi dan misi, insentif, sumber daya, dan rencana kerja (Muhaimin, 2012). Secara sederhana dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Komponen Perubahan

2.5. Tipe Perubahan

Stephen P Robinson menjelaskan bahwa manajer akan menghadapi tiga tipe perubahan : Perubahan struktur, perubahan teknologi, dan perubahan orang. *Changing Structure*, variabel struktur diantaranya hubungan pelaporan, mekanisme koordinasi, penguatan karyawan, dan merancang ulang pekerjaan. Perubahan struktur dipahami bagaimana kerja diselesaikan dan siapa yang mengerjakannya dengan melihat komponen struktur. Pada tipe ini juga akan ada penambahan standar dan prosedur. Dalam perubahan struktur ini akan terjadi penambahan dan pengurangan divisi, departemen, ataupun unit kerja. *Changing technology*, perubahan teknologi dilakukan dengan mengubah perangkat-perangkat kerja yang berkenaan dengan teknolog, metode baru, otomatisasi dan komputerisasi. Perubahan teknologi dilakukan untuk dapat meningkatkan efisiensi produksi. *Changing people*, merubahn orang meliputi perubahan sikap, harapan, persepsi, dan perilaku, hal yang tidak mudah untuk dilakukan. Tiga tipe perubahan ini jika disederhanakan dapat dilihat dalam gambar berikut.



Gambar 2. Tipe Perubahan

Berbeda dengan Stephen P. Robbins yang menyebut tiga tipe perubahan, Winardi menyebut ada empat tipe perubahan, yaitu: perubahan strategi, perubahan teknologikal, perubahan struktural, dan perubahan manusia. Empat tipe perubahan ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. 2 Tipe-tipe Perubahan Keorganisasian

Perubahan Strategy Postur pertumbuhan Pendekatan berbalik arah Penarikan diri Stabilitas	Perubahan Struktural Reorganisasi fungsional Mendatarkan hirarki Struktur tim Desentralisasi kekuasaan
Perubahan Teknologis Otomasi Proses Networking Memutakhirkan piranti keras Aplikasi baru piranti lunak/konvensi	Perubahan manusia Sikap atau isu-isu tentang komitmen Dampak kinerja atau perbaikan Inisiatif kualitas kehidupan kerja Redesain pekerjaan/upaya motivasi

Winardi menjelaskan bahwa perubahan strategies merupakan pilihan penting untuk melakukan transformasi keorganisasian. Sedangkan perubahan teknologikal lebih sering diarahkan kepada komputerisasi, digitalisasi, dan teknologi informasi yang mentransformasi organisasi. Pada perubahan struktural adalah langkah untuk efisiensi dan debirokratisasi sehingga dapat memicu inisiatif organisasi. Tipe terakhir perubahan manusia adalah faktor penting suksesnya perubahan sehingga orang diorganisasi perlu dibina, dilatih, dan dididik sehingga dapat efektif menjalankan perubahan.

3. METODE PENELITIAN

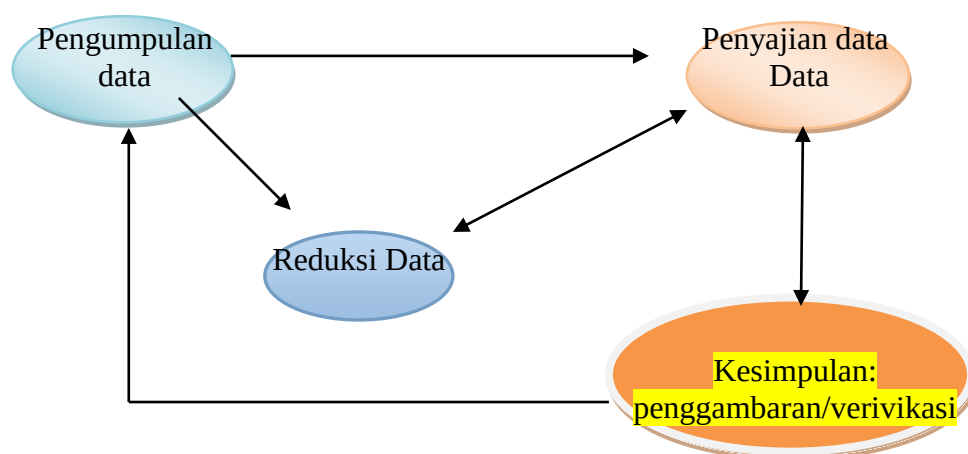
Penelitian ini bertujuan mengetahui kepemimpinan kyai untuk melakukan perubahan pondok pesantren dengan melihat konsep perubahan pondok pesantren yang telah dilakukan oleh Pondok Pesantren Al Muayyad Surakarta. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif studi kasus dimana data berupa penjelasan mendalam dari informan dan semua yang ada dilapangan yang digali secara mendalam kemudian dideskripsikan menggunakan kata-kata secara terperinci. Penelitian deskriptif kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif yang menggunakan angka sebagai data dan bukan menjelaskan menggunakan kata-kata. Objek yang dijadikan peneliti sebagai objek bersifat natural atau apa adanya serta tidak ada manipulasi. Peneliti berusaha mencari informasi secara mendalam tentang fenomena yang terjadi dengan apa adanya tanpa adanya rekayasa apapun. Istilah penelitian ini biasa disebut sebagai penelitian naturalistic (Beni & Kadar, 2013).

Penelitian ini diharapkan dapat menemukan suatu teori secara induktif dari data-data yang ditemukan tentang pengembangan kurikulum berbasis karakter Islami di pondok pesantren Al Muayyad Surakarta. Pondok pesantren ini adalah pondok pesantren yang sedang mengalami perkembangan sehingga banyak perubahan-perubahan yang dilakukan. Keduanya telah melakukan pengembangan-pengembangan di berbagai bidang. Fokus dalam penelitian ini adalah perubahan apa saja yang dilakukan kyai dari kepemimpinan yang dilakukannya. Penelitian ini juga dapat disebut sebagai penelitian fenomenologi naturalistik dimana peneliti melakukan penelitian dengan menggali suatu fenomena berdasarkan kenyataan yang berdasarkan kenyataan dilapangan (natural). Hal ini sebagaimana pendapat Bogdan menyatakan bahwa, “untuk dapat memahami makna peristiwa dan interaksi orang, digunakan orientasi teoritik atau perspektif teoritik dengan pendekatan fenomenologi (*phenomenological approach*)” (Robert, et. al., 1998). Dengan demikian diharapkan peneliti dapat memahami makna fenomena secara mendalam tentang perubahan-perubahan yang dilakukan kyai melalui kepemimpinannya. Kehadiran peneliti mutlak dilakukan pada proses kegiatan yang dilakukan dalam penelitian kualitatif, peneliti hadir di lapangan untuk melakukan pengalihan data secara mendalam. Data informasi dari partisipan baik dengan wawancara mendalam, data dokumen, maupun data dokumentasi. Peneliti merupakan instrumen penelitian utama (*the instrument of choice in naturalistic inquiry is the human*) (Yvonna S. Lincoln and Egon G. Guba, 1985).

Latar penelitian yang dijadikan lokasi penelitian sebagai situs pertama adalah Pondok Pesantren Al Muayyad Surakarta. Pondok Pesantren Al-Muayyad adalah pondok pesantren Islam, yang dibangun dan didirikan pada tahun 1930 oleh K.H. Abdul Mannan bersama K.H. Ahmad Shofawi dan Prof. K.H. Moh Adnan dan yang kemudian diperbaharui sistem pendidikannya menjadi sistem madrasah pada tahun 1937 oleh KH. Ahmad Umar Abdul Mannan. Pondok pesantren ini merupakan pondok pesantren tertua di Surakarta yang memiliki tujuan untuk memajukan kota surakarta melalui sistem pendidikan Islam dengan mencetak generasi-generasi Islami melalui dakwah pesantren. Pondok Pasantren Al-Muayyad terletak di Jl. KH. Samanhudi No.64, Laweyan, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57142.

Data adalah fakta atau informasi yang didapat dari subyek penelitian untuk dijadikan sebagai dasar untuk melakukan investigasi dan sebagai dasar untuk menerangkan ciri-ciri serta karakteristik pada subyek penelitian tersebut (Lungan, 2006). Penelitian ini dilakukan dengan pengumpulan data yang dilakukan secara selektif sesuai dengan fokus penelitian, cara yang ditempuh adalah mengelompokkan jenis data penelitian. Jenis data penelitian dibagi dua, yaitu, data primer dan data sekunder. Data primer berupa kata-kata dan perilaku informan yang dihasilkan melalui wawancara yang berhubungan dengan perubahan pondok pesantren di pondok pesantren Al Muayyad Surakarta. Data sekunder diperoleh dari data dokumen, data dokumentasi, catatan-catatan, rekaman-rekaman, gambar, dan aktivitas-aktivitas lain yang berhubungan dengan perubahan-perubahan pondok pesantren dari aspek kepemimpinan kyai.

Sumber data yang dijadikan sumber dalam penelitian ini adalah berupa subyek orang, subyek fenomena, subyek lokasi, serta subyek dokumen dan arsip. Agar didalam penelitian ini dapat memperoleh data secara menyeluruh dan terintegrasi, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini berdasarkan oleh Bogdan dan Biklen, yaitu: 1) observasi partisipan (*partisipant*) 2) wawancara mendalam (*indepth interview*);*observation*); dan 3) studi dokumentasi (*study document*). John W. Creswell menambah, yaitu: *Audiovisual materials*. Sedangkan menurut Robert K. Yin dalam memperoleh data yang valid disarankan untuk menggunakan enam teknik penelitian, yaitu: 1) dokumen (*documentation*); 2) rekaman arsip (*archival record*); 3) wawancara (*interview*); 4) observasi langsung (*direct observation*); 5) observasi partisipan (*participant observation*); 6)perangkat fisik (*physical artifact*). Menurut miles and huberman analisa data dilakukan melalui tiga tahapan yakni: 1) Reduksi data (*data reduction*), yaitu mengorganisir dan merapikan data dengan mengambil data yang memang dibutuhkan didalam penelitian dan menghilangkan data-data yang tidak penting; 2) penyajian data (*data displays*), yaitu: Mendisplay data adalah menampilkan data yang sudah direduksi yang telah memiliki pola tertentu yang sesuai dengan hasil fokus penelitian; dan 3) melakukan penarikan kesimpulan/verifikasi(*conclusion drawing/verivifikasi*). Komponen alur tersebut di atas dijelaskan dalam bagan sebagai berikut:



Gambar 3. Teknik Analisis Data (Miles and Huberman. 1985)

Pengecekan keabsahan data (*trustworthiness*) adalah Cara untuk mencocokkan kevalidan data didalam penelitian kualitatif, Menurut Lincoln dan Guba bahwa dalam mencocokkan kebenaran data dapat dibagi menjadi empat tingkatan kepercayaan yaitu tingkat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*) (Lincoln and Guba, 1985).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Konsep Perubahan di Pondok Pesantren AL-Muayyad Surakarta

Konsep Perubahan di Pondok Pesantren Al-Muayyad meliputi pembaharuan visi misi, pembaharuan perubahan kurikulum, Perubahan Isi/subtansi, perubahan metode pendidikan, perubahan kelembagaan dan perubahan tenaga pengajar/ustadz dan ustadzah

a. Pembaharuan Visi dan Misi

Visi dan Misi merupakan konsep awal dari sebuah organisasi akan melangkah oleh karena itu adanya visi dan misi akan menentukan kemana organisasi itu akan melangkah dan akan mencapai tujuan. Dengan adanya pembaharuan visi dan misi akan memberikan dasar bagi organisasi akan berpijak. Pondok pesantren Al-Muayyad Surakarta telah memperbaharui visi dan misi mereka yang telah disesuaikan dengan perkembangan zaman. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan pondok pesantren Al-Muayyad Surakarta memiliki visi dan misi sebagai berikut; Visi Cerdas dan Mulia bersama AI-Quran, Misi 1) Pendidikan agama Islam Ahlussunnah wal-jama'ah dengan penguatan kompetensi di bidang AI-Quran. 2) Pendidikan menengah berkualitas sebagai bekal untuk melanjutkan ke pendidikan selanjutnya. 3) Pengembangan minat dan bakat santri untuk menopang hidup kreatif dan bertanggung jawab. Dari visi dan misi tersebut Pihak pimpinan pondok pesantren telah mengetahui dengan sepenuhnya bahwa pentingnya perubahan yang akan berdampak pada para santri itu sendiri. Hal ini selaras dengan konsep perubahan yang disampaikan oleh Edward Finch (2012) yang menyatakan bahwa dalam melakukan sebuah perubahan memerlukan dua konsep dasar perubahan yakni pada level pikiran (abstrak) dan level tindakan disini kyai menerapkan langkah pertama yaitu melakukan konsep perubahan secara abstrak terlebih dahulu yakni menentukan visi dan misi guna menjadi pijakan pada level tindakan. Kalimat visi yang singkat pada dasarnya berguna untuk menyederhanakan agenda perubahan yang detail (Kotter, 2011). Bagi Kotter yang menggagas teori delapan langkah perubahan bahwa visi berguna untuk menggerakkan dan memotivasi anggota organisasi untuk bergerak kearah yang tepat. Selain itu visi juga bermanfaat untuk koordinasi tindakan anggota organisasi dengan cara yang tepat dan efisien.

b. Perubahan Kurikulum

Dalam kegiatan observasi, peneliti melihat ruangan yang dipakai pembelajaran adalah kelas-kelas sekolah formal. Metode yang digunakan memang sama seperti hanya pendidikan formal. Guru duduk didepan, sementara segenap murid menghadap seorang guru yang ada di depan. Dalam sebagian besar mata pelajaran sebagaimana lazimnya di pesantren, yakni kitab kuning, pembelajaran tersebut sebagaimana hasil observasi peneliti sebenarnya tetap menerapkan metode bandongan maupun sorogan. Sebab dalam hal ini guru mendeikte para muridnya dengan mengartikan setiap lafadz yang ada dalam suatu kitab yang sama. Metode lain seperti ceramah, diskusi, demonstrasi adalah contoh metode sebagai upaya penjabaran materi kitab kuning tersebut. Selain metode bandongan atau sorogan, untuk mata pelajaran umum lainnya juga diberlakukan metode lain berupa ceramah, diskusi dan demonstrasi. Metode lain yang sangat ditekankan adalah hafalan. Dari arsip Madrasah pesantren di ketahui bahwa metode yang menyangkut hafalan ini meliputi materi yang berbentuk nadhom atau syair, seperti fan nahwu shorof, mustalahul hadits. Teknis metode hafalan. Pembelajaran di bawah naungan pesantren memakai dua metode sebagaimana hasil observasi peneliti. Hal ini merupakan bentuk dari sebuah

peubahan yang beralih dari sebelumnya merupakan pesantren tradisional yang hanya menggunakan kurikulum yang tidak formal yang hanya terpaku pada pikiran kyai sistem kelulusan juga tergantung dari subyektifitas kyai sekarang beralih menjadi kurikulum formal yang memadukan antara kurikulum lokal pondok dan dipadukan dengan kurikulum yang berasal dari kemenag Republik Indonesia. Ini tidak terlepas dari bergesernya pola pikir Kyai itu sendiri yang mau bergerak lebih kedepan yang beradaptasi dengan kemajuan zaman. Hal ini relevan dengan hasil penelitian dari Rusmini (2015). Studi ini menunjukkan terjadinya pergeseran sistem pengembangan pendidikan pondok pesantren dari pola dogmatis tradisional ke pola dogmatis rasional; dari pola deduktif tradisional ke pola induktif rasional. Pergeseran ini pada gilirannya menjadi penyebab perubahan pola baru kepemimpinan kyai dalam memimpin mekanisme pengembangan pendidikan dari pola interaksi searah menjadi interaksi dua arah; dari pola interaksi tertutup ke pola interaksi terbuka; dan dari pola interaksi vertikal-horisonlal ke pola interaksi horizontal-vertikal. Studi ini juga menemukan bahwa aktualisasi rasionalitas kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pendidikan di pesantren Hidayatullah terlihat dalam penerapan rasionalitas tujuan dan rasionalitas spiritual yang diarahkan pada penyesuaian nilai-nilai pendidikan pesantren dengan nilai-nilai pendidikan empirik untuk membangun sebuah sistem pendidikan terpadu.

Metode dalam pembelajaran kitab kuning di Pesantren adaptif memakai dua metode yaitu metode sorogan yang mana setiap santri mendapatkan kesempatan tersendiri untuk memperoleh pelajaran secara langsung dari Kyai. Dan metode Bandongan yang mana Kyai mengajarkan kitab tertentu kepada kelompok santri. Karena itu, metode ini bisa dikatakan sebagai proses belajar secara kolektif. Dimana baik Kyai maupun santri dalam halaqah memegang kitab masing-masing. Kyai membacakan teks kitab, kemudian menerjemahkannya kata demi kata dan menerangkan maksudnya. Santri menyimak kitab masing-masing dan mendengarkan dengan seksama terjemahan dan penjelasan-penjelasan Kyai. Kemudian santri mengulang kembali secara sendiri-sendiri. Di samping itu Kyai adaptif menerapkan metode dengan pengajian al Qur'annya sudah memakai metode qiroati. Pengajian al-Qur'an juga dibagi sesuai dengan kelas-kelas. Sistemnya santri maju satu persatu mengaji kepada Asatidz masing-masing, membacakan sambil disesuaikan dengan irama ketukan, dan santri mengikuti pula sesuai dengan irama ketukan. Untuk materi umum juga diberlakukan Metode yang diberlakukan oleh kurikulum nasional

4.2. Perubahan Isi/Subtansi

Pondok pesantren Al Muayyad merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai macam komponen seperti yang telah dijelaskan di atas, yaitu: *Pertama*, Pondok yang merupakan ciri khas tradisi pesantren dimana para santrinya tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seorang atau lebih guru yang lebih dikenal dengan sebutan “kyai”. *Kedua*, masjid yang merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dari pesantren karena masjid merupakan pusat pendidikan dalam tradisi pesantren. Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang telah ada sejak ratusan lalu yang berjasa membawa kemajuan bagi bangsa Indonesia. Akan tetapi dengan terus adanya perkembangan zaman maka pesantren telah mengalami banyak tantangan. Diantaranya, 1). banyak anggapan yang mengatakan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional eksklusif yang sulit untuk berkembang. Salah satu indikatornya menurut Rofa'i pola pendidikan p[esantren yang berlangsung selama ini terlalu lamban untuk mencetak sosok yang diharapkan oleh masyarakat. 2). Keidentikan pesantren dengan tradisional, kumuh, kesederhanaan, dan ketidakpedulian terhadap aspek dunia dan pemerintaha, masih menjadi stigma yang melekat didalam benak masyarakat Indonesia. 3). Perubahan pola hidup masyarakat yang cenderung hedonistik dan materialistik berdampak pada reorientasi standar keberhasilan pendidikan yakni mendapatkan pekerjaan

yang layak, serta berkosekuensi pada pemerolehan kekayaan. Anggapan masyarakat bahwa pendidikan pesantren hanya akan membentuk masyarakat yang memiliki akhlakul karimah yang belum tentu akan sukses secara finansial telah menjadi benak yang sudah melekat pada masyarakat. K.H. Razzaq Shafawi telah memahami betul persoalan diatas. Beliau telah bertahun-tahun berada dilingkungan pesantren dan juga telah berbaur dengan masyarakat sekitar dan membuat pikiran beliau terbuka untuk selalu belajar dan belajar. K.H. Razzaq Shafawi memahami jika Pesantren Al-Muayyad meneruskan sistem pendidikan dahulu yang tidak beradaptasi dengan perkembangan zaman maka pondok ini akan segera tergerus oleh kemajuan zaman. Oleh karena itu beliau berinisiatif untuk mengubah total isi/subtansi dari pendidikan di pondok pesantren Al-Muayyad. Menurut Azyumardi Azra, sedikitnya ada dua bentuk respon pesantren terhadap perubahan, pertama, merevisi kurikulum dengan semakin banyak memasukkan mata pelajaran atau ketrampilan yang dibutuhkan masyarakat, kedua membuka kelambagaan dan fasilitas-fasilitas pendidikan bagi kepentingan umum.

4.3. Perubahan Metode Pendidikan

Pesantren mampu merespon dinamika perubahan dalam berbagai dimensi kehidupan, dengan berbagai cara dan pendekatan. Dalam bentuk yang hampir sama, Haydar Putra Daulay, menyebutkan tiga aspek pembaharuan Dalam bentuk yang hamper sama, Haydar Putra Daulay, menyebutkan tiga aspek pembaharuan pendidikan Islam, yakni 1) Metode, dari metode sorogan dan wetonan ke metode klasikal; 2) isi materi, yakni sudah mulai menadaptasi materi-materi baru selain tetap mempertahankan kajian kitabkuning; dan 3) manajemen, dari kepemimpinan tunggal kyai menuju demokratisasi kepemimpinan kolektif. Hal ini juga dilakukan oleh pemimpin Pondok pesantren Al Muayyad Surakarta yang menambahkan metode yang diberlakukan dalam melakukan pengajaran di pesantren Al Muayyad Surakarta. K.H. Razzaq Shafawi memadukan antara metode Sorogan dan wetonan dengan bernagai macam metode seperti metode kelas berjenjang, melakukan ceramah, memasukan bahasa asing didalamnya dan pembaharuan pembaharuan lain yang bertujuan untuk memudahkan santri dalam menyerap pelajaran yang disampaikan oleh para ustadz di pondok pesantren Al-Muayyad Surakarta. Pondok pesantren Al-Muayyad yang dahulunya merupakan pondok pesantren tradisional dimana semua tergantung pada kyai, dari pendidikan pengajaran dan kelulusan sekarang telah diperbaharui dengan menerapkan sistem pendidikan formal yang telah ikut dengan Kemenag Republik Indonesia dengan menambahkan mata pelajaran umum disamping mata pelajaran Agama islam.

4.4. Pembaharuan Kelembagaan

Salah satu, kunci sukses dari survivenya Pesantren adalah pembaharuan kelembagaannya, selain juga pembaharuan aspek susbtansi (sistem dan kurikulum pendidikannya). Secara umum, Kelembagaan pesantren dapat dipahami dari beberapa perspektif, yakni institusional, substansial, dan religiusitas. Penggunaan perspektif ini diperlukan setidaknya karena dua hal; pertama, untuk melihat berbagai dimensi atau aspek pembaharuan pesantren; kedua, untuk melihat aspek startingpoint, keunggulan, kelemahan, peluang, dan hambatan pembaharuan kelembagaan pesantren.

Dari perspektif institusional, pesantren disejajarkan dengan lembaga pendidikan lainnya, yakni sebagai salah satu lembaga pendidikan yang menyelenggarakan sistem pendidikan untuk mewujudkan sebagai cita-cita dan tujuan pendidikan yang telah digariskan oleh UndangUndang Sistem Pendidikan Nasional. Aspek yang dikembangkan pesantren dalam perspektif ini adalah bahwa pesantren tidak dapat terlepas dari berbagai sistem, institusi, sarana, dan prasarana kegiatan, yakni aspek material sebagai standar dan ukuran atas besarnya jumlah dana yang disediakan dalam pengembangan program pendidikan dan proses kegiatan belajar-mengajar sesuai dengan tujuan pendiddikan guna mengarah pada pencapaian substansial pesantren. Pada perpektif substansial, pesantren mengembangkkn sistem dan program, serta proses pendidikan yang khas. Semuanya dilakukan oleh pesantren secara

substansial mengarah pada pembentukan kualitas hasil pendidikan yang dapat dijadikan sandaran bagi kebutuhan umat Islam, sebagai stakeholders utama pesantren. Mengakar pada aspek substansi ini, pesantren berupaya untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas, baik kulaitas kelembagaan, pelayanan, dan produk [alumni dan ilmu], agar selalu sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, serta perkembangan ilmu, pengetahuan, teknologi, seni, dan dunia profesi.

Secara substansial, pengembangan aspek substansial pada pesantren terkait dengan beberapa hal. Pertama, aspek human resources (sumber daya manusia), sebagai perencana, pelaksana, penilai, dan pemberi arah bagi tindak lanjut program yang dikembangkan oleh pesantren. Kedua, aspek budaya organisasi, yakni munculnya nilai dan norma yang dapat menjamin kualitas kinerja institusional pesantren terkait. Ketiga, aspek life skill, yakni tingkat keberhasilan pesantren dalam mengembangkan visi dan misinya melalui pengembangan tenaga keterampilan sebagai jawaban atas tuntutan dan kebutuhan satri pada masa yang akan datang. Keempat, aspek publictrust (kepercayaan public), yakni sejauh mana pesantren membangun kembali kepercayaan publik, setelah sekian lama masyarakat [muslim] menurun tingkat keterpercayaannya atau bahkan antipati terhadap sistem pendidikan yang dikembangkan oleh pesantren dan madrasah. Pada aspek spiritual, pesantren mengembangkan sistem pendidikan yang menyentuh aras spiritual pengelola pendidikan, pendidik, peserta didik, dan stakeholders terutama ummat. Dengan sistem pendidikan totalitas, meminjam istilah Abdurrahman Wahid (2001), pesantren mampu menjelma menjadi monastery atau convent atau semacam akademi militer atau biara, dalam arti bahwa seluruh sivitas akademika pesantren mengalami dinamika kondisi totalitas

4.5. Pembaharuan Tenaga Pendidikan

Tenaga pengajar/kyai/guru/ustadz adalah komponen sangat dibutuhkan yang harus dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan ataupun pondok pesantren. K.H. Razzaq Shafawi sangatlah sadar bahwa jika ustadz guru/kyai hanya menyampaikan materi hanya dengan model intuisi dan kesubjektifitasan kyai maka hasilnya akan sama dengan sebelumnya. Karena biasanya Kyai akan berhasil menerapkan metode sorogan atau wetonan pada mata pelajaran ilmu agama saja. Ilmu umum juga memerlukan waktu lebih dan cara yang berbeda agar dapat tersampaikan. Oleh karena itu, pembaharuan ustadz/kyai/Guru merupakan hal yang sangat penting yang harus dilakukan oleh manajemen suatu pondok pesantren jika ingin terus berkembang. Dengan adanya tipologi kyai yang memiliki karakter/visi yang berbeda maka proses pemilihan guru/ustadz/kyai pun juga berbeda. Salah satu indikator kemajuan suatu pondok pesantren adalah pada kualitas guru/ustadnya. Standarisasi lulusan juga ditentukan oleh target/visi dari pimpnan pondok pesantren itu sendiri. Jika kualitas guru/ustadz bagus maka produk dari pondok pesantren tersebut juga akan baik dan memadai. Pada pondok pesantren Al-Muayyad Surakarta yang menganut kiblat pondok pesantren *semi modern* menggunakan perpaduan antara ustadz/kyai lokal dan ustadz dari luar. Jadi indikator ustadz atau guru yang boleh mengajar di pondok pesantren Al-Muayyad Surakarta adalah rata-rata merupakan lulusan S-1. Hal ini dilakukan agar ustadz/guru yang mengajar benar-benar memiliki ilmu pengetahuan dan kemampuan dalam metode yang sesuai dengan target yang akan dicapai. Hal ini merupakan perkembangan dari sebuah budaya mengajar yang biasanya dahulu dipegang oleh satu Kyai dan beberapa pengikut tanpa adanya sistem kurikulum yang jelas sekarang telah bergeser dengan adanya peubahan tersebut. pengembangan aspek substansial pada pesantren terkait dengan beberapa hal. Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa aspek *human resources* (SDM), sebagai perencana, pelaksana, penilai, dan pemberi arah bagi tindak lanjut program yang dikembangkan oleh pesantren.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari kajian teori dan uraian hasil penelitian, maka diperoleh beberapa kesimpulan berdasarkan rumusan masalah yang ada yaitu: konsep perubahan pondok pesantren Al-Muayyad dalam Pengembangan pesantren meliputi, 1. Perubahan visi dan misi, 2. Perubahan kurikulum; berasal dari lokal pondok, kemenag, kemendiknas, melakukan pembelajaran bahasa asing, dan ilmu komputer, 3. Perubahan isi/Subtansi; pembahasan ilmu agama dengan kurikulum gontor, bahasa Asing, pelajaran agama, materi umum, bahasa inggris dkk, 3. Perubahan metode pendidikan; terdapat sistem sekolah formal berjenjang, hafalan, musyawarah, ceramah, sistem modern, study banding, seminar, penggunaan media, hafalan, demonstrasi, eksperimen, 4. Perubahan sarana dan prasarana; modern, memiliki laboratorium, komputer, LCD, 5. Perubahan Kelembagaan; lembaga pondok dan sistem madrasah, jama'ah qiraatul qutub madrasah, gedung pembelajaran, 6. Perubahan tenaga pendidik; harus memiliki kualifikasi khusus dibidangnya, jika guru umum harus minimal S-1 atau S-2, jika mengajar ilmu agama harus merupakan lulusan pondok yang jelas dan memiliki syarat-syarat tertentu.

5.2. Saran

- a. Perbedaan pola pikir yang negatif dapat menghambat perubahan dan perkembangan pesantren sehingga pada tataran aplikasi di masyarakat sering menimbulkan bias dan dampak yang sistemik, seperti menurunnya citra figure kharismatik Kyai, menurunnya minat orang tua untuk menyekolahkan putra-putri di pesantren dan lain-lainnya. Oleh sebab itu, Kyai harus segera merekonstruksi bahkan mendekonstruksi pola pemikirannya yang cenderung ambivalensi(perasaan yang sama bertentangan pada situasi yang sama).
- b. Bagi pihak Kemetrian Agama Kabupaten maupun Kota Surakarta agar senantiasa membantu program pengembangan pesantren baik berupa kebijakan makro berupa bantuan finansial maupun sumbangan pemikiran guna memperlancar terlaksananya program pengembangan visi dan misi kyai.
- c. Bagi peneliti berikutnya yang berminat untuk mengadakan penelitian selanjutnya, diharapkan mampu menampilkan metode yang lebih bervariasi. Hal ini menjadi urgen, mengingat penelitian ini hanya mengekspos pada corak tipologi pemikiran Kyai dan pengemangan pendidikan agama Islam saja dan belum dihubungkan dengan variable-variabel lain yang mempengaruhinya. Misalnya, mengkomparasikan peran kyai dalam pengembangan pendidikan agama Islam Kyai salafi dengan kyai modern di Surakarta khususnya. Dengan penelitian yang berkelanjutan seperti itu diharapkan mampu menambah khazanah pengetahuan sosiologi agama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abasri, et. al. (2003). Sejarah Dinamika Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam Di Nusantara; Surau, Meunasah, Pesantren Dan Madrasah. Dalam Samsu Nizar (Editor), Sejarah Pendidikan Islam; Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia, Jakarta: Kencana.
- Abdurrahman, W. 1987). Principle of Pesantren Education, The Impact of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia, Berlin: Technical University Berlin.
- Ahmadi, R. (2014). Metodologi Penelitian Kualitatif, Yogyakarta: ar-Ruzmedia.
- Ahmad M, A. R. (2007). Ideologi Pendidikan Pesantren; Pesantren di tengah Arus Ideologi-ideologi Pendidikan, Semarang: Pustaka Rizki Putra.
- Ahmad al-Hasyimi. (1948). Muhtaru al-Hadis Nabawiyyah wa al-hikam, Maktabah Samilah, Indonesia.

- Arifin, I. (1993). *Kepemimpinan Kyai (Kasus Pondok Pesantren Tebuireng)*, Malang: Kalimasada Press.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Aziz, W. A. (2011). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Badrus. (2007). *Budaya Damai Komunitas Pesantren*, Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Basyit, A. (2017). *Pembaharuan Model Pesantren Respon Terhadap Modernitas oleh Abdul Basyit*. Jurnal koordinat. Universitas Muhammadiyah Tangerang. Tangerang.
- Beni A. S., & Nurjaman, K. (2013). *Manajemen Penelitian*, Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Clifford, G. (1960). *The Javanese Kijaji: The Changing Role of a Cultural Broker, Comparative Studies on Society and History, vol.2*. Cambridge.
- Darminta, P. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1994). *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi II*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Dhofier, Z. (1982). *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES.
- Edward, F. (2012). *Cange Management in Context, Facilities Change Management (Suxsses)*: Blackwell Publishing.
- Fridiyanto. *Manajemen Perubahan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif : Studi Multikasus Transformasi IAIN Sumatera Utara dan IAIN Ar-Rainy Banda Aceh menjadi Universitas Islam Negeri*. Desertasi. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. 2018. Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam.
- Ganon Y. (1977). *Leadership in Organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nj.
- Gary Y. (2011). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*, Jakarta: Indeks.
- Hafidh, Z. (2017). *Peran Kepemimpinan Kiai dalam Peningkatan Kualitas Pondok Pesantren di Kabupaten Ciamis*. Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XXIV No. 2 Oktober 2017. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.
- Herdiansyah, H. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta: Salemba Humanika.
- James P. (1979). *Spradley, The Ethnographyc Interview* New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kartono, K. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kotler, P. (2001). *Manajemen Pemasaran. Analisis Perencanaan, Implementasidan Kontrol*. Jakarta. PT Prehalindo.
- Kurt, L. (1947). *Field Theory in Social Science* (New York: Harper and Row.
- Mahmud. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Muhaimin. (2012). *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam: di Sekolah Madrasah dan perguruan Tinggi*. Jakarta: Rajawali Press, 2012.
- Mushaf Al-Qur'an Terjemah. (2005). *Surat Al-Baqarah ayat 30 Juz 2*, Jakarta: Al Huda Kelompok Gema Insani.
- Norman K. D, Yvonna S. L. (2009). *Handbook of Qualitative Research*, Penerjemah, Dariyatno, Badrus Syamsul Fatah, Abi, John Renaldi, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nur, E. (2014). *Membangun Sekolah Yang Efektif dan Unggulan*, Yogyakarta: Lingkar Media.
- Oemar, H. (2010). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rahman. (2007). *Pembaharuan Pondok Pesantren*, Tulungagung: PPs STAIN.
- Riyanto, Y. (2001). *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya: SIC.
- R. Lungan. (2006). *Aplikasi Statistika dan Hitung Peluang*, Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Robert C. B. & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Boston: Aliyn and Bacon, Inc.

- Robert K. Y. (1987). *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Stephen P. Robins dan Mary Coulter. (2012). *Management*. New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfa Beta.
- Sukanto. 1997). *Kepemimpinan dan Struktur Kekuasaan Kyai*, Jombang: Jurnal Prisma No.4, April-Mei.
- Sukardi. (2005). *Metode Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Prakteknya*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sulthon. (2006). *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Prospektif Global*. Yogyakarta: Penerbit Laks Bang Cetakan 1.
- Sutrisno, H. (1989). *Metodologi Research*, Yogyakarta : Andi Offser.
- Suyoto. (1988). *Pesantren dalam Alam Pendidikan Nasional*, dalam M. Dawam Rahardjo (Ed.). *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES.
- Syaikh Muhammad Bin Shalih Al-Utsaimin. (2009). *Syarah Riyadhus Shalhin*, Jilid 2, Cet. 2, Jakarta Timur: Darussunnah Press.
- Veitzhal Rival dan Sylviana Murni. (2009). *Education and Management: Analysis Teori dan Praktek*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik daan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Press.
- Wibowo. (2006). *Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*, Bandung: Lfabeta.
- Yukl. (2001). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Terjemah*, Jersey: Indeks.
- Yvonna S. L. & Egon G. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, California: Sage Publication.