

**EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL PESANTREN  
BAGI PENINGKATAN MUTU LEMBAGA  
PENDIDIKAN ISLAM**

Oleh: Rahman Afandi

Magister Studi Islam, Alumnus Universitas Islam Negeri (UIN)  
Sunan Kalijaga Yogyakarta, Dosen LB Jurusan Tarbiyah STAIN  
Purwokerto.

Jl. Jend. A. Yani 40 A Purwokerto Jawa Tengah  
e-mail: rahman.afandi40@gmail.com

**Abstract**

*Leadership plays a pivotal role in an organization or institution. Leadership does not only play a role in directing and organizing the organization members' potentials in order to achieve its objectives or goals set out by the organization. In addition, the leadership also plays a key role in arranging the rhythm of the organization's movement. The significance of leadership can also be found in the world of pesantren. As an organization, educational success rate in pesantren is also affected by types, kinds and styles of leadership. This paper offers concept of transformational leadership as a means of advancing pesantrens.*

**Keyword:** leadership, transformational leadership, pesantren.

**Abstrak**

*Kepemimpinan memegang peranan sangat penting dalam sebuah organisasi atau institusi. Kepemimpinan tidak hanya berperan dalam mengarahkan dan mengorganisir potensi-potensi yang dimiliki oleh anggota organisasi yang dipimpinnya untuk meraih cita-cita atau tujuan yang telah dirumuskan bersama, akan tetapi lebih dari itu, kepemimpinan juga memegang peranan kunci dalam mengatur ritme gerak organisasi. Urgensi kepemimpinan juga berlaku dalam dunia pesantren. Layaknya sebuah organisasi, tingkat keberhasilan pendidikan di pesantren sangat dipengaruhi oleh tipe, jenis, dan gaya kepemimpinannya. Tulisan ini menawarkan konsep kepemimpinan transformasional sebagai media untuk memajukan pesantren.*

**Kata kunci:** kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, pesantren.

## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

### **A. PENDAHULUAN**

Konsep kepemimpinan sangat kompleks dan mengalami perkembangan secara terus menerus. Tulisan-tulisan tentang kepemimpinan kebanyakan disadur dari kultur Barat, khususnya dari Amerika Utara. Walaupun demikian, kepemimpinan dipahami secara berbeda dalam kultur yang berbeda, diperlukan banyak upaya untuk mempelajari dan memahami kepemimpinan dari sudut pandang kultural. Buku-buku pembahasan tentang administrasi yang ada jarang menyentuh ekspektasi bahwa kultur membentuk pemimpin.

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 dan kepemimpinan yang baik. Beberapa ciri sistem manajemen dan kepemimpinan yang baik adalah: adanya pola pikir yang teratur, pelaksanaan kegiatan yang teratur, dan penyikapian terhadap tugas-tugas kegiatan secara baik.

Implikasi dari sistem manajemen ini meniscayakan lembaga pesantren mengaplikasikan pola kepemimpinan sedemikian rupa. Sehingga dapat mengoptimalkan proses pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan, dalam rangka untuk menyiapkan lulusan pesantren yang berkualitas serta memiliki keunggulan, baik keunggulan kompetitif maupun komparatif. Oleh karena itu, institusi pesantren hendaknya dikelola sedemikian rupa sesuai dengan tata aturan manajemen modern, di samping harus mengembangkan pola kepemimpinan transformasional sehingga tetap eksis di tengah persaingan global.

Tulisan ini mencoba mendeskripsikan bagaimana efektivitas kepemimpinan transformasional pesantren bagi peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam, dan tawaran agar model kepemimpinan ini dapat diaplikasikan oleh siapapun. Tentu bukan hanya di institusi pesantren saja, tetapi juga di tiap-tiap lembaga pendidikan Islam lainnya, sehingga mereka akan lebih mudah dalam upaya meningkatkan mutu lembaganya sebagaimana yang diharapkan.

## Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

### B. PEMBAHASAN

#### 1. Pengertian

Pemimpin adalah seseorang atau individu yang diberi status berdasarkan pemilihan, keturunan, atau cara-cara lain, sehingga memiliki otoritas atau kewenangan untuk melakukan serangkaian tindakan dalam mengatur, mengelola, dan mengarahkan sekumpulan orang melalui institusi atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>1</sup>

Dalam konteks ini, berarti pemimpin itu dilahirkan karena kebutuhan dalam suatu institusi atau organisasi tertentu. Sedangkan kepemimpinan merupakan aspek dinamis dari pemimpin, yaitu mengacu tindakan-tindakan atau perilaku yang ditampilkan dalam melakukan serangkaian pengelolaan, dan pengarahan untuk mencapai tujuan.

Sementara itu, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai kepemimpinan yang secara terus-menerus melakukan perubahan untuk peningkatan organisasi. Kepemimpinan model ini tidak hanya mengandalkan kharisma personal, tetapi ia harus mencoba untuk memberdayakan stafnya, serta melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Kemudian, perkataan “pesantren” berasal dari kata “santri”, dengan prefik *pe* dan sufik *an*, berarti “tempat tinggal santri”.<sup>2</sup> Soegarda poerbakawatja juga menjelaskan pesantren berasal dari kata santri, yaitu seorang yang belajar agama Islam.<sup>3</sup> Manfred Ziamek menjelaskan bahwa asal etimologi pesantren adalah *pe-santri-an* (tempat santri). Santri atau murid mendapat pelajaran dari

---

<sup>1</sup> A.Halim,dkk, *Manajemen Pesantren*, (yogyakarta: Pustaka Pesantren,2005), hlm.77.

<sup>2</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta:LP3ES,1984), hlm. 18.

<sup>3</sup> Soegarda Poerbakawatja, *Ensiklopedia Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1976), hlm.223.

## Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

pimpinan pesantren (kyai) dan oleh para guru (ustadz).Pelajaran mencakup berbagai bidang tentang pengetahuan Islam.<sup>4</sup>

Saat sekarang ini pengertian yang populer dari pesantren adalah suatu lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang bertujuan untuk mendalami ilmu agama Islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian, atau disebut *tafaqquh fi ad-dien*, dengan menekankan pentingnya moral dalam hidup bermasyarakat. Jadi, orientasi pesantren adalah memberikan pendidikan dan pengajaran keagamaan.

Pesantren hakekatnya adalah sebuah lembaga pendidikan keagamaan yang memerankan fungsi sebagai institusi sosial. Sebagai institusi, maka pesantren memiliki dan menjadi pedoman etika dan moralitas masyarakat, karena pesantren adalah insitusi yang melegitimasi berbagai moralitas yang seharusnya ada di dalam masyarakat. Institusi sosial sesungguhnya ada karena kebutuhan masyarakat. Jadi, pesantren sebagai institusi sosial juga akan tetap lestari selama masyarakat membutuhkannya.

Dalam keputusan lokakarya intensifikasi pengembangan Pondok Pesantren yang diselenggarakan pada tanggal 2-6 Mei 1978 di Jakarta, tentang pengertian pesantren diberikan ta'arif sebagai berikut: "Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang minimal terdiri dari tiga unsur, yaitu kyai/ syekh/ ustadz yang mendidik serta mengajar, santri dengan asramanya, dan masjid".<sup>5</sup> Zamakhsyari Dhofier dalam bukunya *Tradisi Pesantren*, menyebutkan lima elemen, yaitu pondok, masjid, santri, pengajaran kitab-kitab klasik, dan kyai.<sup>6</sup> Empat diantara yang dikemukakan oleh Zamakhsyari Dhofier tersebut adalah sama dengan hasil keputusan musyawarah Intensifikasi Pengembangan Pondok

---

<sup>4</sup> Manfred Ziamek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: LP3ES, 1985), hlm.16.

<sup>5</sup> Depag RI, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Dirjen Binbaga Islam, 1988), hlm.8.

<sup>6</sup> Zamakhsyari Dhofier, op. Cit., hlm.44.

## Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

Pesantren Tahun 1978, yaitu: kyai, santri, pondok/ asrama, dan masjid.

**Kyai** adalah tokoh sentral dalam suatu pesantren. Maju mundurnya pesantren ditentukan oleh wibawa dan kharisma sang kyai. Istilah kyai merupakan gelar kehormatan yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki pesantren dan mengajarkan kitab-kitab Islam klasik kepada santrinya.

**Santri** adalah siswa yang belajar di pesantren, yang dalam hal ini dapat digolongkan menjadi dua kelompok, yaitu: pertama, *Santri Mukim*, yaitu santri yang berdatangan dari tempat-tempat yang jauh yang tidak memungkinkan dia untuk pulang ke rumahnya, sehingga dia mondok (tinggal) di pesantren. Dan kedua; *Santri Kalong*, yaitu siswa-siswa yang berasal dari daerah sekitar yang memungkinkan mereka pulang ke rumah masing-masing. Mereka mengikuti pelajaran dengan cara pulang pergi antara rumahnya dengan pesantren.

Kemudian istilah **pondok** diambil dari kata “*funduq*” (arab) yang berarti “hotel, penginapan”.<sup>7</sup> Istilah pondok diartikan juga “asrama”. Dengan demikian, pondok mengandung juga arti “tempat tinggal”. Sebuah pesantren tentu memiliki asrama (tempat tinggal santri dan kyai). Di tempat tersebut selalu terjadi komunikasi antara santri dan kyai.

Ada beberapa alasan pokok pentingnya pondok dalam suatu pesantren, yaitu: *pertama*; banyaknya santri yang berdatangan dari daerah yang jauh untuk menuntut ilmu kepada seorang kyai yang sudah termashur keahliannya. *Kedua*; pesantren-pesantren tersebut terletak di desa-desa, dimana tidak tersedia perumahan santri yang berdatangan dari luar daerah. *Ketiga*; ada hubungan timbal balik

---

<sup>7</sup> Ahmad Warson Munawir, *Kamus Arab Indonesia*, (Yogyakarta: Pon.Pes.Al-Munawir, 1964), hlm.1154.

## Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

antara kyai dan santri, dimana para santri menganggap kyai sebagai orang tuanya sendiri.<sup>8</sup>

Di samping alasan-alasan di atas, kedudukan pondok sebagai salah satu unsur pokok pesantren sangat besar sekali manfaatnya. Dengan adanya pondok, maka suasana belajar santri dapat dilaksanakan secara efektif. Santri dapat dikondisikan dalam suasana belajar sepanjang hari dan malam. Sehingga dengan demikian, waktu-waktu yang dipergunakan siswa/santri di pesantren tidak ada yang terbuang secara sia-sia.

Unsur pesantren yang juga sangat penting adalah **masjid**. Secara harfiah masjid diartikan sebagai “tempat sujud”, karena di tempat inis tidak-tidaknya seorang muslim lima kali sehari semalam melakukan shalat. Fungsi masjid tidak hanya untuk shalat saja, tetapi juga mempunyai fungsi lain, seperti pendidikan, dakwah, sosial kemasyarakatan dan lain sebagainya. Di zaman Rasulullah masjid masih berfungsi sebagai tempat ibadah dan urusan-urusan sosial kemasyarakatan.

Suatu pesantren mutlak mesti memiliki masjid, sebab di situlah pada mulanya (sebelum pesantren mengenal sistem klasikal) dilaksanakan proses belajar mengajar, dan komunikasi antara kyai dengan santri. Walaupun saat sekarang kebanyakan pesantren telah melaksanakan proses belajar-mengajar di dalam kelas, namun masjid tetap difungsikan sebagai tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar. Hingga saat sekarang, kyai sering mempergunakan masjid sebagai tempat membaca kitab-kitab klasik dengan metode *wetonan* dan *sorogan*.

Di samping itu pula, para santri memfungsikan masjid sebagai tempat menghafal dan mengulang pelajaran, bahkan juga sebagai tempat tidur santri pada malam hari. Sebenarnya masjid sebagai tempat pendidikan Islam, telah berlangsung sejak Rasulullah, kemudian dilanjutkan oleh Khulafa ar-Rasyidin, dinasti Bani

---

<sup>8</sup> Zamakhsyari Dhofier, op. Cit., hlm.47.

## Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

Umaiyah, Abbasiyah, Fathimiyah, dan dinasti-dinasti lain. Tradisi menjadikan masjid sebagai tempat pendidikan Islam, tetap dipegang oleh kyai pemimpin pesantren hingga sekarang.

### 2. Pemimpin dan Kepemimpinan

Pembahasan ini kita mulai dengan mengajukan pertanyaan: siapakah seorang pemimpin itu, dan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin? Pertanyaan pertama berkaitan dengan apa/siapa pemimpin itu, sedangkan pertanyaan kedua berkenaan dengan fungsi kepemimpinan. Untuk menjawab dua pertanyaan penting ini, ada baiknya kita simak pandangan para pakar manajemen.

Duke, melihat kepemimpinan sebagai fenomena *gestalt*, yakni keseluruhan lebih besar dari pada bagian-bagiannya. Menurut Dubin, kepemimpinan terkait dengan penggunaan wewenang dan pembuatan keputusan. Sementara, Fiedler lebih melihat pimpinan sebagai individu dalam kelompok yang diberi tugas untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kelompok yang terkait dengan tugas. Memperkuat pandangan ini, Stogdill menjelaskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka penyusunan tujuan organisasi dan pelaksanaan sasaran. Selain itu, Pondy mendeskripsikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menjadikan suatu aktivitas bermakna, tidak untuk merubah perilaku namun memberi pemahaman kepada pihak lain tentang apa yang mereka lakukan.<sup>9</sup>

Dari sejumlah pandangan para ahli, tampak bahwa terdapat banyak pendekatan untuk memahami kepemimpinan, tergantung perspektif apa yang digunakan. Hal ini tercermin dalam beberapa kata atau ungkapan kunci yang diaksentuasikan, misalnya, penggunaan wewenang (Dubin), tugas mengarahkan (Fiedler), mempengaruhi aktivitas (Stogdill), dan membuat aktivitas bermakna (Pondy). Dengan demikian, masing-masing mencerminkan corak

---

<sup>9</sup> Mastuki HS, dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), hlm.24.

## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

pimpinan yang berbeda dalam latar belakang dan kebiasaan. Secara pasti tidak ada pimpinan pesantren yang seragam, tetapi masing-masing memiliki gaya yang berbeda-beda.

Benar kiranya jika dikaitkan bahwa kepemimpinan di pesantren identik dengan gejala gestalt, mengingat dibalik yang tampak dari luar, masih terdapat keunikan-keunikan yang lain yang tidak kelihatan. Misalnya, pesantren salafiyah yang telah melaksanakan madrasah, maka pemimpinnya boleh untuk menjalankan kewenangan dan pembuatan keputusan secara formal sebagai kepala madrasah. Di sisi lain, pesantren salafiyah yang tidak menyelenggarakan sekolah formal, tugas pemimpin mungkin cukup memberi pengarahan dan koordinasi (musyawarah) untuk melaksanakan program-program pesantren. Sementara untuk urusan-urusan teknis diserahkan kepada staf yang ditunjuk (pengurus pondok, ustadz, atau satgas lain). Secara umum, karena latar belakang pesantren itu kompleks maka format kepemimpinan pesantren sangat fleksibel, tergantung kepada kapasitas dan kapabilitas kyai atau pengasuhnya.

### **3. Seluk Beluk Kepemimpinan**

Dalam mengkaji masalah kepemimpinan kyai di pesantren, kita harus menggunakan pendekatan sosiologis-normatif. Dengan pendekatan tersebut, aspek-aspek yang melekat pada konstelasi kepemimpinan kyai di pesantren terhadap santrinya bias dikaji secara menyeluruh. Kyai adalah manusia biasa. Walaupun beliau diberi kelebihan oleh Allah sebagai pemimpin, namun sifat-sifat manusia yang salah dan benar sekaligus, juga tetap melekat pada dirinya. Karena itu, kelak ia akan diminta pertanggungjawabannya oleh Allah berkenaan dengan aplikasi kepemimpinannya. Dalam hal demikian, Allah telah memberikan etika agama agar dijadikan sebagai sumber nilai oleh kyai. Kalau kyai benar-benar menjalankan mekanisme kepemimpinannya sesuai dengan etika agama, sudah pasti dapat membawa implikasi yang positif bagi pesantren



## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

khususnya dan masyarakat luas pada umumnya. Secara sosial-politik, kyai wajib memerankan dirinya sebagai pemimpin/pelindung umat, bukan malah menciptakan kesulitan. Semua ketentuan tersebut merupakan kewajiban moral dan dibakukan oleh ajaran normatif, serta telah dipahami oleh masyarakat sebagai ketentuan yang harus dilaksanakan oleh kyai.

Hubungan antara pemimpin dengan bawahan bukan merupakan hubungan antara penakluk dan yang ditaklukkan, atau antara tuan dengan hamba, melainkan hubungan kebersamaan dalam ketundukan kepada Allah SWT. Oleh karena itu, kepemimpinan kyai menuntut adanya interaksi antara manusia dengan sesamanya. Seorang pemimpin harus mengedepankan hubungan keharmonisan dengan bawahannya. Semakin banyak interaksi pimpinan dengan bawahan, maka akan bertambah banyak pula manfaat yang didapat oleh keduanya.

#### **4. Kewibawaan Pemimpin Pesantren**

Dunia kepemimpinan sejak dahulu menarik perhatian para ahli. Hal ini dapat dimengerti sebab kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam dinamika kehidupan organisasi, termasuk di dalamnya pesantren. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber lain yang ada dalam organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan sangat bergantung berperannya kepemimpinan.

Kepemimpinan sebagai suatu proses mengandung arti:

- a. Interaksi antara yang melaksanakan kepemimpinan, yaitu pemimpin itu sendiri dan orang lain atau sekelompok orang yang dipimpinya.
- b. Faktor penyebab yang dimiliki seorang pemimpin sehingga orang lain atau sekelompok orang yang dipimpinya melaksanakan seperti yang dikehendaki oleh orang yang memimpin dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

c. Situasi yang mewadahi di mana proses interaksi terjadi.<sup>10</sup>

Karena peranan sentral kepemimpinan dalam kehidupan organisasi itulah, maka timbul berbagai upaya para ahli untuk meneliti mengapa atau mencari sebab-sebab mengapa seorang pemimpin berhasil mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keinginannya di dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Bahkan karena kelebihan seorang pemimpin, sifat-sifat perilaku yang pribadi sekalipun, dapat diubah dan digerakkan menjadi satu rasa kebersamaan dan semangat kerja sama sesuai dengan perilaku organisasi.

Dengan demikian, ada faktor-faktor tertentu yang menyebabkan seorang pemimpin itu berhasil mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, baik orang lain sebagai bawahan, sesama kolega, maupun yang berkedudukan yang lebih tinggi.

Sekali lagi, timbul pertanyaan apa sebab, mengapa? Dalam upaya menjawab pertanyaan di atas ada berbagai pendekatan dan penelitian dalam dunia kepemimpinan, sehingga timbullah teori kepemimpinan.

Ada tiga sasaran utama teori kepemimpinan, yaitu sifat, perilaku dan situasi, serta kewibawaan pemimpin.<sup>11</sup>

### **a. Teori Kepemimpinan Sifat**

Teori ini didasarkan pada pendapat bahwa keberhasilan pemimpin karena disebabkan oleh adanya kelebihan dari sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri. Sifat-sifat itu dapat berubah sifat-sifat fisik, seperti: tinggi badan, raut muka, stamina, dan sebagainya. Di samping sifat-sifat fisik juga sifat kemampuan, seperti: kecerdasan, lancar berbicara, dan sebagainya. Sedang sifat yang lain adalah sifat-sifat kepibadian, seperti halnya harga diri, kejujuran, keteladanan, dan sebagainya.

---

<sup>10</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1987), hlm.115-116.

<sup>11</sup> Wahjosumidjo, loc. Cit.

## Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

Teori ini dianggap kuno, karena hasil penelitiannya bersifat deskriptif dan tidak selalu ada relevansi antara keberhasilan seseorang pemimpin dengan sifat-sifat yang dimilikinya.

### b. Teori Kepemimpinan Perilaku Dan Situasi

Menurut teori ini perilaku seorang pemimpin mempunyai kecenderungan ke arah dua hal: *pertama*, konsiderasi (*cosideration*), yaitu kecenderungan kepemimpinan yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Perilaku ini memiliki gejala-gejala seperti sifat pimpinan yang ramah tamah, membantu kepentingan bawahan, membela bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, memberikan kesejahteraan bawahan, dan sebagainya. *Kedua*, stuktur inisiasi (*initiating structure*), yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang memberikan batasan-batasan antara peranan pemimpin dan peranan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Tandatangan adalah: bawahan diberikan intruksi dalam pelaksanaan tugas, kapan dan bagaimana pekerjaan dilakukan, hasil yang akan dicapai. Oleh karena itu, pemimpin membuat berbagai standar yang perlu dilaksanakan bawahan.

Teori ini kemudian dikembangkan oleh Robert R Blake dan Jane S. Mouton yang terkenal dengan teorinya *The Managerial Grid Leadership Styles*. Dalam teori Blake istilah konsiderasi disebut kecenderungan kepada bawahan (*concern for people*) dan struktur inisiasi disebut kecenderungan pada hasil (*concern of production*). Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang perhatiannya terhadap bawahan tinggi, dan terhadap hasil juga tinggi.

Kemudian timbul Teori Kepemimpinan Situasi. Teori ini hasil pengembangan Paul Harsey dan Kenneth H. Blanchard, yaitu:

- 1) Seorang pemimpin harus merupakan seorang pandiagnosa yang baik.

## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

- 2) Seorang pemimpin harus bersifat fleksibel sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan.

Jadi singkatnya dalam Teori Situasi adalah bahwa tingkah laku seorang pemimpin harus selalu disesuaikan dengan situasi kedewasaan bawahan. Istilah kedewasaan bagi bawahan mempunyai komponen pengertian sebagai berikut:

- 1) Mempunyai tujuan, termasuk kemampuan menyusun tujuan dan dapat mencapai tujuan tersebut.
- 2) Mempunyai rasa tanggung jawab, dalam arti memiliki kemampuan (kompetensi) dan kemauan (motivasi).
- 3) Memiliki pendidikan dan pengalaman.
- 4) Mempunyai relevansi dengan tugas, yaitu kemauan teknis melaksanakan tugas, dan memiliki rasa percaya pada diri sendiri dan rasa harga diri.

### **5. Kewibawaan pemimpin**

Keberhasilan pemimpin disamping ditentukan oleh sifat-sifat dan perilaku, juga ditentukan oleh faktor kewibawaan. Sebagai salah satu konsep kepemimpinan, kewibawaan menyangkut semua aspek yang berkaitan dengan kepemimpinan seseorang atau sekelompok orang untuk mempengaruhi orang lain.

Pengertian kewibawaan dalam konteks kepemimpinan adalah sebagaimana dikemukakan oleh Stephen P. Robbins: *concept of power as the ability to induce or influence behavior*. Oleh karena itu, sesuai pula yang dikatakan oleh Koontz Cs. bahwa peran seorang pemimpin:

*“... Is to induce persuade all subordinate or followers to contribute willingly to organization goal in accordance with the maximum capability”*.<sup>12</sup>

Kewibawaan mempunyai peranan sebagai daya dorong bagi setiap pemimpin. Sebab didalam mempengaruhi,

---

<sup>12</sup> Wahjosumidjo, *ibid*, hlm.117-118.

## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

menggerakkan, dan mengubah perilaku bawahan ke arah tercapainya tujuan organisasi, di samping berbagai teknik kepemimpinan, diperlukan pula adanya daya dorong tertentu yang disebut kewibawaan.

### **E. IMPLIKASI KEPEMIMPINAN BAGI PESANTREN**

Pada prinsipnya, setiap pengelolaan suatu lembaga pendidikan mensyaratkan adanya tipe pemimpin dan kepemimpinan yang khas. Misalnya dalam era sekarang ini dibutuhkan kepemimpinan yang mampu memberdayakan masyarakat pesantren dengan tanpa mengorbankan ciri khas atau kredibilitas pengasuh pesantren. Dalam pesantren, kepemimpinan dilaksanakan di dalam kelompok kebijakan yang melibatkan sejumlah pihak di dalam tim program, di dalam organisasi guru, orang tua dan murid (ustadz, wali santri dan santri). Kepemimpinan yang membaur ini menjadi kekuatan pendukung aktivitas sehari-hari di lingkungan pesantren.

Menyimak pemikiran di atas, dapat kita temukan pemahaman tentang kepemimpinan secara utuh yang terkait dengan pemberdayaan pesantren. Oleh karena itu, pemahaman tentang kepemimpinan di dalam latar belakang pesantren, perlu kita carikan kerangka konseptual yang tepat dalam rangka melestarikan dan menciptakan inovasi-inovasi dalam sistem pesantren.

Lembaga pendidikan pesantren dikenal sebagai lembaga pendidikan yang menganut sistem terbuka, sehingga amat fleksibel dalam mengakomodasi harapan-harapan masyarakat dengan cara-cara yang khas dan unik. Namun karena kelembagaan pesantren semakin hari terus berubah, antara lain menyelenggarakan sistem persekolahan di dalamnya, maka dengan sendirinya lembaga ini selayaknya melaksanakan fungsi-fungsi layanannya secara sistematis pula. Misalnya, pesantren salafiyah menyelenggarakan wajib belajar pendidikan dasar (wajar dikdas) sembilan tahun, maka dengan sendirinya harus mematuhi persyaratan administrasi yang

## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

disepakati. Selanjutnya, pesantren juga harus berupaya meningkatkan mutu guru/ustadz dan manajemennya secara profesional.

Otonomi yang tinggi dalam lembaga pesantren, sebenarnya dapat dijadikan modal utama bagi satuan pendidikan agama tersebut untuk memasuki era kompetisi global dalam pendidikan. Hanya saja, tugas ini menuntut tersedianya kultur kinerja dan peran pengasuh pesantren yang mampu menciptakan dan memelihara kultur tersebut, serta memilih strategi yang tepat untuk memecahkan masalah-masalah kepesantrenannya. Implikasinya adalah bahwa pada prinsipnya, perubahan atau pengembangan pesantren berusaha mencapai prestasi baru yang lebih baik, namun sama sekali tidak boleh merusak nilai-nilai atau keyakinan-keyakinan inti yang dianut.

Oleh karena itu, di bawah ini penulis mengajukan kepemimpinan transformasional sebuah tipologi kepemimpinan yang barangkali dapat menjadi acuan dan pertimbangan bagi pengasuh pesantren dalam melaksanakan tugas kepemimpinan di lembaga masing-masing.

### **F. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI PESANTREN**

Hasil studi Burn tentang kepemimpinan dari waktu ke waktu, menunjukkan bahwa pemimpin yang paling sukses untuk melakukan perubahan adalah mereka yang telah berusaha menerapkan kepemimpinan transformatif atau transformasional. Mereka selalu sukses dalam meningkatkan komitmen pengikutnya untuk melaksanakan tugas kelembagaan sehingga mereka benar-benar merasa memiliki kewajiban moral.<sup>13</sup> Oleh karena itu, kapasitas kepemimpinan ini patut dikembangkan di dunia pesantren khususnya dalam rangka transisi menuju kepada sistem pengelolaan pesantren yang efektif.

Hal penting yang harus diingat bagi siapa saja yang ingin menerapkan kepemimpinan transformasional, termasuk pengasuh pesantren, adalah tidak hanya mengandalkan kharisma personal, tetapi ia harus mencoba untuk memberdayakan stafnya serta melaksanakan

---

<sup>13</sup> J.M Burns, *Leadership*, (New York: Harper and Row, 1978).

## Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

fungsi-fungsi kepemimpinannya. Kepemimpinan transformasional bertolak belakang dengan model kepemimpinan transaksional yang didasarkan pada pertukaran pelayanan (dari seorang guru, misalnya) dengan berbagai macam bentuk upah (penghargaan gaji dan upah intrinsik) yang dikontrol oleh pemimpin, setidaknya-tidaknya pada bagian tertentu.

Walaupun demikian, Bass dan Avolio menawarkan sebuah “teori dua faktor” (*a two-factor*) kepemimpinan, dimana kepemimpinan transformasional dapat eksis berdampingan dengan kepemimpinan transaksional. Teori ini dipandang sebagai dua faktor penting untuk menjaga organisasi dalam memberikan jaminan bahwa pembelajaran atau perkuliahan dapat berjalan dengan lancar.

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Bass dan Avolio menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila pemimpin:

1. Menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru.
2. Menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya.
3. Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensi yang lebih tinggi.
4. Memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.<sup>14</sup>

Alternatif lainnya adalah bahwa mereka merujuk pada kepemimpinan transformasional sebagai empat hal berikut ini:

1. Pengaruh ideal (para pemimpin dipandang sebagai modal peran bagi yang lainnya)
2. Motivasi yang inspirasional
3. Stimulasi intelektual.

---

<sup>14</sup> Tony Bush & Marianne Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education*, terj. Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), hlm. 74.

## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

4. Pertimbangan yang didasarkan pada individu (mencakup pemimpin yang berperan sebagai mentor atau panasehat bagu individu dalam suatu instansi).<sup>15</sup>

Telah banyak penelitian dan studi yang dilakukan yang mencakup bisnis dan industri, pemerintahan, militer, institusi pendidikan, dan organisasi nonprofit. Kesemuanya itu menunjukkan, bahwa para pemimpin transformasional adalah lebih efektif dan memuaskan daripada pemimpin transaksional.

Studi-studi dalam institusi pendidikan telah mengindikasikan bahwa para pemimpin transformasional tampil menjadi sosok yang selalu membantu para anggota/staf dengan mengembangkan dan menjaga kultur sekolah/pesantren yang kolaboratif dan profesional, membantu pengembangan guru/ustadz, serta membantu mereka dalam memecahkan masalah bersama-sama secara efektif.<sup>16</sup>

Penelitian tentang kepemimpinan transformasional juga telah dianalisis, dengan harapan dapat memberikan pengaruh terhadap tipe kepemimpinan ini. Beberapa temuan dari sebuah analisis terhadap 20 studi tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa: kepemimpinan transformatif, secara keseluruhan, sangat berkaitan dengan kepuasan pemimpin dan persepsi positif terhadap efektifitas pemimpin, juga sangat berkaitan dengan kemauan para anggota organisasi untuk meningkatkan upaya ekstra. Selain itu, tingkat organisasi memiliki pengaruh terhadap persepsi guru terhadap efektifitas dan pengembangan. Kualitas kepemimpinan yang dikaitkan dengan pengaruh transformasional adalah: kharisma/ visi/ inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan yang didasarkan pada kepentingan individu.<sup>17</sup>

Diantara karakteristik pemimpin transformatif yang dikemukakan oleh Beare, Caldwell & Milikan adalah sebagai berikut:

---

<sup>15</sup>ibid, hlm. 75.

<sup>16</sup>ibid, hlm. 76.

<sup>17</sup>ibid, hlm. 78.



## Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

1. Memiliki kapasitas bekerja sama dengan orang lain untuk merumuskan visi lembaga.
2. Memiliki jati diri (*personal platform*) yang mewarnai tindakan/perilakunya.
3. Mampu mengkomunikasikan dengan cara-cara yang dapat menumbuhkan komitmen dikalangan staf, murid, orang tua, dan pihak lain dalam komunitas sekolah, termasuk pesantren.
4. Menampilkan banyak corak peran kepemimpinan secara teknis, humanistik, edukatif, simbolik, dan kultural.
5. Mengikuti dan merespon *tren* dan isue, ancaman dan peluang dalam lingkungan pendidikan dan masyarakat luas, baik secara lokal, nasional, maupun internasional, serta mengantisipasi dampaknya terhadap pendidikan, khususnya terhadap lembaga yang dipimpinnya.
6. Memberdayakan staf dan komunitas sekolah/pesantren dengan melibatkan mereka dalam proses pembuatan keputusan.<sup>18</sup>

Setiap pengelolaan pesantren hendaknya memberi keuntungan bagi santri dengan meningkatkan hasil belajar dan kesalehan perilaku mereka. Untuk memenuhi kebutuhan ini jelas diperlukan kepemimpinan transformatif seoptimal mungkin.

Secara umum, peranan pemimpin transformasional dalam dunia pesantren dapat diidealisasi ke dalam empat hal penting, yaitu: (1) misi dan tujuan, (2) proses belajar dan mengajar, (3) iklim belajar, dan (4) lingkungan yang mendukung.<sup>19</sup>

Dari sisi misi dan tujuan, pengasuh pesantren hendaknya mampu merumuskan misi dan tujuan lembaga yang dipimpinnya, serta mengkomunikasikan misi dan tujuan tersebut kepada komunitas pendidikan pesantren.

Peranannya dalam proses belajar-mengajar, seorang pemimpin pesantren diharapkan dapat mendorong mutu pembelajaran, membimbing dan mengevaluasi pengajaran, mengalokasikan dan

---

<sup>18</sup> Mastuki HS, dkk, op.cit., hlm.42.

<sup>19</sup> ibid, hlm.45.

## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

menjaga waktu pembelajaran, mengkoordinasikan kurikulum, serta memantau kegiatan belajar santri.

Dilihat dari iklim belajar, seorang pemimpin pesantren, setidaknya mampu menetapkan harapan-harapan dan standar yang positif, memilih fisibilitas, memberikan motivasi kepada guru/ustadz dan santri untuk giat bekerja, serta mendorong pengembangan kapasitas guru/ustadz dan santri.

Adapun dari sisi lingkungan, seorang pemimpin pesantren hendaknya mampu menciptakan lingkungan yang aman dan teratur, memberikan peluang seluas-luasnya kepada santri untuk berpartisipasi dalam program pesantren, mengembangkan kerja sama dan keterpaduan staf (pengurus pesantren), menjamin sumber-sumber luar dalam rangka pencapaian tujuan lembaga pesantren, serta mempererat hubungan antara keluarga santri dan pesantren.

### **G. KEPEMIMPINAN RESPONSIF**

Kepemimpinan ini merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional yang tanggap terhadap kebutuhan santri, komunitas pesantren, dan masyarakat luas. Jenis kepemimpinan ini penting, mengingat lembaga pesantren disamping berdiri atas inisiatif pengasuh, namun dalam perkembangannya tetap melibatkan dukungan masyarakat. Oleh karena itu, menjadi hal yang wajar bahwa pengasuh pesantren menyampaikan informasi-informasi penting tentang kepercayaan yang diberikan kepada pengasuh/pimpinan pesantren.

Caldwell & Spinks mendefinisikan akuntabilitas ke dalam proses pemberian informasi kepada pihak lain, dalam rangka memberi penilaian tentang suatu program. Dalam konteks pesantren, proses pemberian informasi dapat dilakukan secara internal, termasuk wali santri. Namun dapat pula akuntabilitas dapat dilakukan secara eksternal, yakni pemimpin pesantren menyampaikan informasi kepada pihak luar, termasuk instansi terkait, masyarakat sekitar dan masyarakat luas, tentang sejauh mana lembaga telah merespon kebutuhan santri. Pemberian informasi juga sangat fleksibel, dapat melalui rapat

## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

khusus, atau melalui majlis-majlis/ forum-forum yang paling memungkinkan diselenggarakan oleh pesantren. Misalnya majlis-majlis: *haflatul imtihan*, *munadlarah*, *akhirus sanah*, khataman, peringatan hari-hari besar Islam dan hari raya, festival, dan sebagainya.

Dalam sistem sekolah formal, akuntabilitas lembaga lebih berupa laporan keuangan dan administrasi. Hal ini karena sekolah formal memang sangat bergantung kepada kontribusi pemerintah dan masyarakat berupa uang/material. Penyelenggaraannya juga tunduk kepada sistem pendidikan formal atau birokrasi terkait. Oleh karena itu, ujian pemberian informasi adalah laporan pertanggungjawaban.

Sebaliknya, kecenderungan pesantren muncul atas inisiatif individu pengasuh, segala kebutuhannya ditanggung oleh pengasuh, maka manajemennya sangat subyektif. Dari sinilah harus dipahami bahwa akuntabilitas pesantren tujuannya bukan untuk memberikan laporan pertanggungjawaban, tetapi lebih bersifat tanggungjawab moral pengasuh kepada *stakeholders*.

Adapun isi akuntabilitas yang perlu disampaikan oleh pengasuh pesantren antara lain adalah: maksud diselenggarakannya pesantren, kualifikasi santri, kualifikasi staf/guru/ustadz, metode belajar-mengajar dipesantren, indikator-indikator keberhasilan, dan lain-lain yang dianggap perlu.

### **H. SOSOK PEMIMPIN PESANTREN YANG TRANSFORMATIF**

Merujuk pada definisi tentang kepemimpinan transformasional yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidealisasikan sosok pemimpin pesantren yang transformatif sebagai berikut:

1. Pemimpin pesantren yang transformatif akan selalu berpegang pada prinsip bahwa pesantren merupakan lembaga untuk memberikan pelayanan kepada komunitas pesantren (santri, wali santri, dan ustadz) serta masyarakat luas.
2. Pemimpin pesantren yang transformatif akan senantiasa terbuka dan ikhlas untuk menampung aspirasi dan harapan masyarakat untuk kemajuan lembaganya.

## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

3. Pemimpin pesantren yang transformatif akan mampu bekerjasama dengan pihak lain, dalam rangka memelihara dan mengayomi budaya pesantren yang berbasis pada nilai-nilai moral, etika dan spiritual yang Islami.
4. Pemimpin pesantren yang transformatif akan proaktif dalam menggali informasi tentang teknologi pendidikan pesantren yang inovatif, dan berusaha keras melengkapi sarana dan prasana yang diperlukan.
5. Pemimpin pesantren yang transformatif juga kreatif optimal dalam mendayagunakan sarana pendidikan dan pengajaran pesantren yang terbatas.
6. Pemimpin pesantren yang transformatif berusaha mampu menganalisis informasi yang bersumber dari hasil evaluasi para ustadz atau staf lain. Dan selanjutnya meningkatkan kerjasama dengan pihak lain untuk memperbaiki strategi manajemen dengan melakukan proses pembuatan keputusan yang demokratis.
7. Pemimpin pesantren yang transformatif berusaha waspada terhadap informasi baru yang potensial menimbulkan keresahan di pesantren setelah mendapatkan pertimbangan dari pihak-pihak terkait yang kompeten.
8. Pemimpin pesantren yang transformatif berusaha terbuka terhadap gagasan-gagasan inovatif dan reformatif.<sup>20</sup>

Pemimpin pesantren (kyai) hakekatnya adalah seseorang yang diakui oleh masyarakat, karena keahliannya dibidang keagamaan, kepemimpinan, daya pesona atau kharismanya. Melalui kelebihan-kelebihan itu, kyai dapat mengarahkan perubahan-perubahan sosial di lingkungannya, sehingga kehidupan masyarakat menjadi lebih baik dan bermutu.

Dalam beberapa studi tentang kyai dan perubahan sosial, pengasuh/pemimpin pesantren (kyai) memiliki dua fungsi: *pertama*, sebagai agen budaya, kyai memerankan diri sebagai filter budaya yang

---

<sup>20</sup>ibid, hlm.44.

## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

datang ke masyarakat. *Kedua*, kyai sebagai mediator, yaitu dapat menjadi penghubung diantara kepentingan berbagai segmen masyarakat, terutama kelompok elit dengan masyarakat.

### **C. PENUTUP**

#### **1. Kesimpulan**

Dari uraian tersebut dapatlah diambil kesimpulan bahwa:

- a. Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang secara terus menerus melakukan perubahan untuk peningkatan organisasi.
- b. Pemimpin yang paling sukses dalam melakukan perubahan adalah mereka yang telah berusaha menerapkan kepemimpinan transformatif atau transformasional.
- c. Model kepemimpinan transformasional ini perlu dikembangkan di dunia pesantren, khususnya dalam rangka transisi menuju kepada sistem pengelolaan pesantren yang efektif.
- d. Pesantren harus dikelola sesuai dengan tata aturan manajemen modern, di samping harus mengembangkan pola kepemimpinan transformasional agar tetap eksis di tengah persaingan global.
- e. Pemimpin yang paling sukses dalam melakukan perubahan adalah mereka yang telah berusaha menerapkan kepemimpinan transformatif atau transformasional.

#### **2. Saran-saran**

Dalam rangka mencapai visi dan misi pesantren yang agung, patut kiranya para pemimpin/pengasuh pesantren mempertimbangkan beberapa rekomendasi berikut:

- a. Mengadaptasikan kurikulum untuk memenuhi tuntutan kebutuhan belajar santri, mendayagunakan otoritas pesantren yang besar untuk memanfaatkan sumber pendidikan secara kreatif, dan selalu menempatkan para guru/ustadz dan staf dalam *tem work* yang solid untuk menjalankan misi pesantren.

## **Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

- b. Memahami pola manajemen pesantren secara tepat dalam rangka meraih peluang memenangkan persaingan global.
- c. Selalu aktif mengadaptasi model-model manajemen pendidikan yang cocok untuk mengembangkan program pesantren.
- d. Melakukan pengembangan mutu guru/ustadz berdasarkan *planning* yang jelas.
- e. Melaksanakan pengembangan program bagi guru/ustadz, santri, dan wali santri secara serempak sesuai dengan kultur pesantren salafiyah.
- f. Mengembangkan kualitas guru/ustadz melalui kerjasama dengan lembaga atau instansi terkait (Kementerian Pendidikan, Kementerian Agama, LSM, UIN/ IAIN/ STAIN, dsb).
- g. Memberi penghargaan yang tepat bagi guru/ustadz dengan prestasi dan kinerja yang baik.
- h. Membangun keakraban dengan para staf (pengurus pesantren) dan guru/ustadz secara proporsional, sehingga tidak mengurangi kredibilitas sebagai pemimpin pesantren.
- i. Melibatkan sebanyak mungkin unsur masyarakat dalam mengembangkan pesantren, khususnya dunia industri, atau dunia kerja.
- j. Memperluas (diversifikasi) komunitas belajar dengan memasukkan bermacam-macam sektor pendidikan (umum, profesional dan agama).

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad Warson Munawir, 1964, *Kamus Arab Indonesia*, Yogyakarta: Pon. Pes. Al-Munawir
- A. Halim, dkk, 2005, *Manajemen Pesantren*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren.
- Abdurrachman Mas'ud, dkk, 2002, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

## Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

- Ali al-Jumbulati & Abdul Futuh al-Tuwaanisi, 2002, *Perbandingan Pendidikan Islam*, terj. M. Arifin, Jakarta: Rineka Cipta.
- Abdullah Idi & Toto Suharto, 2006, *Revitalisasi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Fandy Tjiptono & Anastasi Diana, 2001, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Haidar Putra Daulay, 2001, *Historisitas dan Eksistensi Pesantren, Sekolah dan Madrasah*, Yogyakarta: Tiara Wacana.
- \_\_\_\_\_, 2004, *Pendidikan Islam dalam sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, Jakarta: Prenada Media.
- Hasbullah, 1996, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Haidar Ali, 2001, *Kepemimpinan dalam Islam*, Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press.
- J.M. Burns, 1978, *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Manfred Ziamek, 1985, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*, Jakarta: LP3ES.
- Mastuki HS, dkk, 2003, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka.
- Marzuki Wahid, dkk, 1998, *Pesantren Masa Depan*, Jakarta: Pustaka Hidayah.
- Muzayyin Arifin, 2007, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mifah Thaha, 2003, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rahman Afandi, 2008, *Kepemimpinan dalam Perspektif Hadist dan Implikasinya Terhadap Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Tesis Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga.
- Soegarda Poerbakawatja, 1976, *Ensiklopedia Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung.

**Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren  
Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

- Tony Bush & Marianne Colema, 2006, *Leadership and Strategic Management in Education*, terj. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD.
- Udai Pareek, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Wahjosumidjo, 1987, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Zubaidi Habibullah Asy'ari, 1996, *Moralitas Pendidikan Pesantren*, Yogyakarta: LKPSM.
- Zamakhsyari Dhofier, 1984, *Tradisi Pesantren*, Jakarta: LP3ES