

PONDOK PESANTREN SEBAGAI ORGANISASI PEMBELAJARAN KEPEMIMPINAN

Weli Arjuna Wiwaha

Fakultas Tarbiyah IAI Nurul Hakim Kediri Lombok Barat
ibnshoba@yahoo.co.id

Abstrak

Kondisi yang heterogen dalam dunia pondok pesantren memberikan sebuah peluang pembelajaran yang multikural, baik pendidikannya maupun dalam pergaulan masyarakat pesantren. dengan kondisi yang multikultural, proses interaksi dengan orang lain, dan mempelajari watak dari setiap orang memberikan peluang setiap orang untuk berkembang, baik cara berpikir, bertingkah laku, memutuskan sesuatu, dan lain sebagainya. Dengan sistem pendidikan 24 jam, memberikan ruang bagi kyai untuk mendelegasikan beberapa komponen kepemimpinan dalam pondok pesantren dengan memberikan wewenang kepada pembina dan santri senior untuk memimpin santri selama 24 jam. Mereka tidak hanya sekedar memimpin tapi juga sambil belajar. Dengan itu, dapat menelurkan pemimpin-pemimpin yang tidak hanya sekedar puas dengan memimpin, tapi terus belajar untuk memimpin, terutama berkaitan dengan moral sebagai seorang pemimpin.

Kata Kunci: *Pondok Pesantren, Organisasi, Pembelajaran, Kepemimpinan.*

Pendahuluan

Pendidikan pondok pesantren di nusantara ini adalah model pendidikan yang sangat tertua dan telah banyak mencetak orang-orang besar di negeri ini. Pesantren pada masa awal telah memberikan kontribusi dalam perjuangan kemerdekaan bangsa Indonesia. Pondok pesantren sebagai basis pertahanan untuk menentang dan bahkan ikut berjuangan dalam mengusir penjajah. Sehingga pada masa dahulu, kepemimpinan, ketahanan, dan kekuatan fisik dijadikan sebagai kurikulum dalam pesantren, seperti kelahiran pencak silat dari pondok pesantren serta beberapa disiplin ilmu bela diri.

Perkembangan dan perubahan arah dunia saat ini menjadi sebuah masalah pada lembaga pendidikan, termasuk pondok pesantren. mulai dari kebijakan pemerintah sampai perkembangan teknologi informasi menyebabkan dalam iklim mikro lembaga pendidikan terjadi perubahan dan bahkan membawa bencana. Dengan itu lembaga pendidikan Islam harus mampu menghadapi perubahan tersebut dan melakukan persaingan. Kondisi perubahan tersebut membuat ada lembaga pendidikan dapat bertahan, namun ada juga yang tidak mampu untuk bertahan. Agar dapat bertahan dan menjaga mutu lembaga pendidikan dan semua unsur dapat menghadapi perubahan tersebut muncullah istilah pembelajaran organisasi.¹ Yang menurut Pedler dkk. organisasi pembelajaran adalah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus untuk dapat mentransformasi diri.²

¹ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 89

² Ibid.

Menyikapi perubahan untuk melakukan pembelajaran organisasi, maka hal yang sangat terpenting adalah pembelajaran kepemimpinan untuk menyikapi semua perubahan dalam lembaga organisasi pendidikan itu sendiri. Tidak hanya sekedar *hard skill* namun yang paling sangat terpenting adalah *soft skill*nya.

Pondok pesantren dari dahulu sampai sekarang adalah lembaga pendidikan yang senantiasa mencetak pemimpin-pemimpin yang akan dapat menjadi figur saat mereka keluar dari pondok pesantren, baik menjadi seorang guru agama, khatib, imam, kepala dusun, dan atau bahkan kepala desa. Karena Masa depan kebangkitan umat manusia tergantung sejak saat ini dan tergantung kualitas manusia yang memimpin yang dipersiapkan oleh lembaga-lembaga pendidikan kepemimpinan.³ Pemimpin yang dilahirkan pondok pesantren adalah pemimpin yang mempunyai kredibilitas dan integritas diri dalam memegang amanah kepemimpinan, artinya dapat menciptakan pemimpin yang religius.

Kondisi pondok pesantren di Indonesia yang menganut sistem asrama dan pemonudukan, menjadikan pondok pesantren dihuni oleh berbagai macam asal-usul santri dan karakter santri. Ini menjadikan pondok pesantren dihuni oleh multikultural etnis dan budaya. Dalam masyarakat yang multikultural, setiap individu diajarkan bagaimana menghargai orang lain, dan memposisikan diri tidak sesuai dengan dirinya sendiri, tapi dengan mempertimbangan kepentingan orang lain juga.

Kondisi yang multikultural dan dengan perkembangan jumlah santri dari pondok pesantren semakin menunjukkan peningkatan, terutama pada pondok pesantren yang semi khalafi

³ Thariq M. as-suwai dan Faisal Umar Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, (Jakarta: GIP, 2002), xix.

dan pondok pesantren khalafi. Jumlah santri pada pondok ini biasanya lebih kurang 700 orang dan bahkan sampai ribuan orang. Sebagai contoh kecil pondok pesantren darussalam Gontor Ponorogo, Pondok Pesantren Tebuireng, Pondok pesantren darunnajah Jakarta, atau Pondok pesantren al-Amin Madura dan pondok-pondok pesantren lainnya.

Jumlah yang begitu besar, tentu keberadaan kyai tidak akan dapat menyentuh seluruh aspek santri. Oleh karena itu biasanya kekuasaan dan otoritas didelegasikan kepada orang yang dipercaya yaitu para asatadz, dan aspek-aspek yang tidak dapat disentuh oleh para asatadz didelegasikan kepada santri senior.

Dengan keadaan seperti ini, maka potensi menciptakan dan melahirkan pemimpin-pemimpin yang baik di masa depan. Karena pada dasarnya pemimpin dapat diciptakan, jika potensi pada diri manusia dapat diasah. Dalam gambaran Rasulullah, untuk menjadi seorang pemimpin harus dilakukan semenjak kecil. Sebagaimana dalam gambaran sebuah hadis Nabi, Allah mendidik kepemimpinan pada setiap nabi.

حَدَّثَنَا أَحْمَدُ بْنُ مُحَمَّدٍ الْمَكِّيُّ حَدَّثَنَا عَمْرُو بْنُ يَحْيَى عَنْ جَدِّهِ
عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ
وَسَلَّمَ قَالَ مَا بَعَثَ اللَّهُ نَبِيًّا إِلَّا رَعَى الْغَنَمَ فَقَالَ أَصْحَابُهُ وَأَنْتَ
فَقَالَ نَعَمْ كُنْتُ أُرْعَاهَا عَلَى قَرَارِيطٍ لِأَهْلِ مَكَّةَ

Artinya: ".....dari Abu Hurairah radiyallahu 'anhu dari Nabi Sallahu 'Alaihi Wasallam bersabda: " tidaklah Allah mengutus seorang nabi kecuali mereka (semuanya) menjadi penggembala kambing", sahabat bertanya, " bagaimana dengan anda (Rasulullah)?" Nabi menjawab, " ya, saya juga menjadi penggembala di

padang orang-orang Makkah dengan upah beberapa Qirath".⁴

Imam al-Hafiz Ibnu hajar al-Asqalani dalam Fathul Bari menjelaskan, kenapa semua para Nabi, sebelum mereka diangkat menjadi nabi menjadi seorang penggembala kambing?. Karena itu menjadi sebuah latihan bagi para nabi dalam memimpin pada masa depan dalam memimpin ummat. Yang mana dalam menggembala kambing seseorang harus mempunyai sikap lemah lembut dan kasih sayang kepada binatang dan tidak berlakuk kasar kepada mereka.

Dalam konteks saat ini, tentu menjadi seorang penggembala tidak akan banyak ditemukan. Tapi dalam konteks yang baik saat ini, pendidikan adalah media yang menjadi pengganti dari gambaran yang telah dijelaskan dalam hadis Nabi.

Wadah pembelajaran kepemimpinan saat ini tentu adalah manusia itu sendiri, yang mana dalam organisai pondok pesantren modern maupun semi modern telah banyak ditemukan wadah-wadah pembelajaran organisasi yang memungkinkan pemimpin dapat belajar sebagai pemimpin dan terus belajar sebagai pemimpin, misalkan saja organisasi santri yang ada dalam pondok pesantren, yang mana mereka telah melakukan proses pembelajaran selama 24 jam setiap hari.

PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua elemen yang saling berkaitan. Artinya, kepemimpinan (*style of the leader*) merupakan cerminan dari karakter/perilaku pemimpinnya (*leader behavior*). Perpaduan atau sintesis antara "*leader behavior* dengan

⁴ Muhammad ibn Isma'il ibn Ibrahim ibn al-Mugirah al-Bukahri, *Shahih al-Bukhari*, (Beirut: Dar al-Fikr, 1999), Juz 8, 21.

leader style" merupakan kunci keberhasilan pengelolaan organisasi; atau dalam skala yang lebih luas adalah pengelolaan daerah atau wilayah, dan bahkan negara.

Banyak pakar manajemen yang mengemukakan pendapatnya tentang kepemimpinan. Dalam hal ini dikemukakan, sebagai berikut: "Kepemimpinan adalah kegiatan-kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela."⁵ Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempersatukan orang-orang dan dapat mengarahkannya sedemikian rupa untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh seorang pemimpin, maka ia harus mempunyai kemampuan untuk mengatur lingkungan kepemimpinannya. Kepemimpinan menurut Halpin Winer yang dikutip oleh Dadi Permadi bahwa : "Kepemimpinan yang menekankan dua dimensi perilaku pimpinan apa yang dia istilahkan "*initiating structure*" (memprakarsai struktur) dan "*consideration*" (pertimbangan). Memprakarsai struktur adalah perilaku pemimpin dalam menentukan hubungan kerja dengan bawahannya dan juga usahanya dalam membentuk pola-pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas. Sedangkan pertimbangan adalah perilaku pemimpin dalam menunjukkan persahabatan dan respek dalam hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya dalam suatu kerja."⁶ Jadi, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari definisi kepemimpinan itu dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi

⁵ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Terj. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 495

⁶ Dadi Permadi, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*, (Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2000), 35.

pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya. Perlu diperhatikan bahwa defenisi tersebut tidak menyebutkan suatu jenis organisasi tertentu. Dalam situasi apa pun dimana seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, maka sedang berlangsung kepemimpinan dari waktu ke waktu, apakah aktivitasnya dipusatkan dalam dunia usaha, pendidikan, rumah sakit, organisasi politik atau keluarga, masyarakat, bahkan bangsa dan Negara.

Sedangkan George R Terry, mengemukakan 8 (delapan) ciri mengenai kepemimpinan dari pemimpin yaitu :

1. Energik, mempunyai kekuatan mental dan fisik;
2. Stabilitas emosi, tidak boleh mempunyai prasangka jelek terhadap bawahannya, tidak cepat marah dan harus mempunyai kepercayaan diri yang cukup besar;
3. Mempunyai pengetahuan tentang hubungan antara manusia;
4. Motivasi pribadi, harus mempunyai keinginan untuk menjadi pemimpin dan dapat memotivasi diri sendiri;
5. Kemampuan berkomunikasi, atau kecakapan dalam berkomunikasi dan atau bernegosiasi;
6. Kemamapuan atau kecakapan dalam mengajar, menjelaskan, dan mengembangkan bawahan;
7. Kemampuan sosial atau keahlian rasa sosial, agar dapat menjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya, suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah, dan luwes dalam bergaul;

8. Kemampuan teknik, atau kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.⁷

Kemudian, kepemimpinan yang berhasil di abad globalisasi menurut Dave Ulrich adalah: "Merupakan perkalian antara kredibilitas dan kapabilitas." Kredibilitas adalah ciri-ciri yang ada pada seorang pemimpin seperti kompetensi-kompetensi, sifatsifat, nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan yang bisa dipercaya baik oleh bawahan maupun oleh lingkungannya. Sedangkan kapabilitas adalah kemampuan pemimpin dalam menata visi, misi, dan strategi serta dalam mengembangkan sumber-sumber daya manusia untuk kepentingan memajukan organisasi dan atau wilayah kepemimpinannya." Kredibilitas pribadi yang ditampilkan pemimpin yang menunjukkan kompetensi seperti mempunyai kekuatan keahlian (*expert power*) disamping adanya sifat-sifat, nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan yang positif (*moral character*) bila dikalikan dengan kemampuan pemimpin dalam menata visi, misi, dan strategi organisasi/wilayah yang jelas akan merupakan suatu kekuatan dalam menjalankan roda organisasi/wilayah dalam rangka mencapai tujuannya.

Dalam Islam sendiri, Yamani mengemukakan bahwa dalam Islam pokok-pokok kepemimpinan didasarkan atas empat dasar falsafi (*philosophische grondslagen*), antara lain :

Pertama, Allah adalah hakim mutlak seluruh alam semesta dan segala isinya. Allah adalah malik an-nas, pemegang kedaulatan, pemilik kekuasaan, pemberi hukum. Manusia harus dipimpin dengan kepemimpinan Ilahiyah. Sistem hidup yang bersumber pada

⁷ George R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, 124

hal ini disebut sistem Islam, sedangkan sistem hidup yang bukan bersumber pada kepemimpinan Ilahiyah disebut kepemimpinan jahiliah.

Kedua, Kepemimpinan manusia (*qiyadah a-basyariyyah*) yang mewujudkan hakimiyah Allah di bumi ini ialah nubuwwah. Nabi tidak hanya menyampaikan *al-qanun al-ilahi* dalam bentuk Kitabullah, tetapi juga pelaksana qanun itu. 'Seperangkat hukum saja tidak cukup untuk memperbaiki masyarakat. Supaya hukum sanggup menjamin kebahagiaan dan kebaikan manusia, diperlukan adanya kekuatan eksekutif atau pelaksana.

Ketiga, garis imamah melanjutkan garis nubuwwah dalam memimpin umat. Setelah zaman para nabi berakhir dengan wafatnya Rasulullah Saw., kepemimpinan umat dilanjutkan oleh para imam yang diwariskan oleh Rasulullah dan ahl-albait-nya. Setelah zaman para nabi, datang zaman 'para imam.

Keempat, para faqih adalah khalifah para imam dan kepemimpinan umat dibebankan kepada mereka. Kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum Ilahi. Setelah para imam tiada, kepemimpinan harus dipegang oleh para faqih yang memenuhi syarat-syarat syariat. Bila tak seorang pun faqih yang memenuhi syarat, harus dibentuk 'majelis fukaha'." Sesungguhnya, dalam Islam, figur pemimpin ideal yang menjadi contoh dan suri tauladan yang baik, bahkan menjadi rahmat bagi manusia (*rahmatan linnas*) dan rahmat bagi alam (*rahmatan lil'alamin*) adalah Muhammad Rasulullah Saw., sebagaimana dalam firman-Nya : "Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang

yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah."⁸

Sebenarnya, setiap manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin terhadap seluruh metafisik dirinya. Dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas segala kepemimpinannya. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam sabda Rasulullah Saw., yang maknanya sebagai berikut : "Ingatlah! Setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya, seorang suami adalah pemimpin keluarganya dan ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya, wanita adalah pemimpin bagi kehidupan rumah tangga suami dan anak-anaknya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya, dan seorang pembantu adalah pemimpin pada harta tuannya, dan ia akan dimintai pertanggungjawabannya. Ingatlah! Bahwa kalian adalah sebagai pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinannya."⁹

Kemudian, dalam Islam seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) sifat dalam menjalankan kepemimpinannya, yakni : Sidiq, Tabligh, Amanah dan Fathanah (STAF). (1) Siddiq (jujur) sehingga ia dapat dipercaya; (2) Tabligh (penyampai) atau kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi, Amanah (bertanggung jawab) dalam menjalankan tugasnya, Fathanah (cerdas) dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi dan mengimplementasikannya.

⁸ QS. al-Ahzab [33] : 21.

⁹ Abu Dawud Sulaiman ibn Ashash ibn Ishaq Ibn Basyir ibn Syaddad ibn 'Amr al-Azdy al-Sajistani, *Sunan Abu Dawud*, (Beirut: Darul Fikr. 2000), Juz 8, 145.

Sehingga pada dasarnya kepemimpinan menurut Stephen Covey yakni sebagai perintis (*pathfinding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*), dan panutan (*modeling*).¹⁰

Hisham Yahya Altalib mengatakan, ada beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam yaitu¹¹ : Pertama, Setia kepada Allah. Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat dengan kesetiaan kepada Allah; Kedua, Tujuan Islam secara menyeluruh. Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga dalam ruang lingkup kepentingan Islam yang lebih luas; Ketiga, Berpegang pada syariat dan akhlak Islam. Pemimpin terikat dengan peraturan Islam, dan boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang teguh pada perintah syariah. Dalam mengendalikan urusannya ia harus patuh kepada adab-adab Islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham; Keempat, Pengembalian amanat. Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah Swt., yang disertai oleh tanggung jawab yang besar.

Al-Quran memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap yang baik kepada pengikut atau bawahannya." Dalam Al-Quran Allah Swt berfirman : "(yaitu) orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan."¹² Hal lain yang perlu diperhatikan adalah adanya prinsip-prinsip dasar dalam kepemimpinan Islam yakni : Musyawarah; Keadilan; dan Kebebasan

¹⁰ Stephen Covey, *The 8th habit from effectiveness to Greatness*, (London: Simon & Schuster UK LTD), 114.

¹¹ Hisham Yahya Altalib (1991), 55

¹² QS. al-Hajj [22] : 41.

berfikir. Secara ringkas bahwasanya pemimpin Islam bukanlah kepemimpinan tirani dan tanpa koordinasi. Tetapi ia mendasari dirinya dengan prinsip-prinsip Islam. Bermusyawarah dengan sahabat-sahabatnya secara obyektif dan dengan penuh rasa hormat, membuat keputusan seadil-adilnya, dan berjuang menciptakan kebebasan berfikir, pertukaran gagasan yang sehat dan bebas, saling kritik dan saling menasihati satu sama lain sedemikian rupa, sehingga para pengikut atau bawahan merasa senang mendiskusikan persoalan yang menjadi kepentingan dan tujuan bersama. Pemimpin Islam bertanggung jawab bukan hanya kepada pengikut atau bawahannya semata, tetapi yang jauh lebih penting adalah tanggung jawabnya kepada Allah Swt. selaku pengembal amanah kepemimpinan. Kemudian perlu dipahami bahwa seorang muslim diminta memberikan nasihat bila diperlukan, sebagaimana Hadits Nabi dari :Tamim bin Aws meriwayatkan bahwasanya Rasulullah Saw. pernah bersabda: "Agama adalah nasihat." Kami berkata: "Kepada siapa?" Beliau menjawab: "Kepada Allah, Kitab-Nya, Rasul-Nya, Pemimpin umat Islam dan kepada masyarakat kamu." ¹³

PEMBELAJAR SEBAGAI PEMIMPIN

Pemimpin memprakarsai proses perubahan atau proses pembelajaran. Menjadi pemimpin sejati berarti menjadi pembelajar seumur hidup. Untuk itu memulai dari diri sendiri adalah kemestian,

¹³ Muslim ibn al-Hajjaj Abu al-Hasan al-Qusyairi al-Naisaburi, *Shahih Muslim* (Beirut : Dar al-Fikr, 2000), Juz 1, 182.

karena anda tidak akan mampu memimpin orang lain jika anda tidak mampu memimpin diri sendiri.¹⁴

Manusia dilahirkan sebagai pembelajar (*learner*) yang dimungkinkan menjadi pemimpin (*leader*) bahkan tumbuh sampai ke tahap manusia guru (*master*). Dan belajar dapat sinonimkan dengan berubah, sehingga proses pembelajaran bermakna sama dengan proses perubahan. Belajar berarti berubah, dan berubah berarti belajar. Bila seseorang, sebuah organisasi, dan sebuah negara bangsa (*nation state*) tidak belajar atau sangat kurang belajar, maka ia mandeg, *status quo*, tak berubah. Dan karena perubahan adalah sesuatu yang konstan, maka seseorang, sebuah organisasi, dan sebuah negara bangsa yang kurang sekali belajar—terutama dari sejarah—akan terancam “gagal”, bangkrut, punah, hancur.

Landasan berpikir ini didasarkan bahwa sekitar 60 persen organisasi bisnis yang hancur digilas krisis multidimensi di Indonesia pada tahun 1997-1998 adalah organisasi-organisasi yang tidak mampu memperkembangkan dirinya menjadi apa yang populer disebut *learning organization*. Padahal sebenarnya organisai belajar sebagai suatu organisasi yang belajar secara kolektif dan bersemangat, dan terus menerus mentransformasikan dirinya pada pengumpulan, pengelolaan dan penggunaan pengetahuan yang lebih baik bagi keberhasilan perusahaan. Memberdayakan sumber daya manusianya baik di dalam atau di luar perusahaan untuk belajar sambil bekerja. Memanfaatkan teknologi untuk mengoptimalkan baik pembelajaran maupun produktivitas kerja.¹⁵

¹⁴ Antonio Syafi’I, *Muhammad SAW The Super Leader, Super Manager*, (Jakarta: Tazkia Publishing, 2009), 67

¹⁵ Swanson, Richard A dan Holton, Elwood, F, *Foundation of Human Resource Development*, (San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc., 2001), 38.

Organisasi-organisasi tersebut tidak mampu membangun dan memperkembangan budaya belajar di dalam dirinya, sehingga mereka amat sangat rentan terhadap perubahan, apalagi perubahan yang bersifat radikal seperti reformasi total. Ibarat wortel mentah yang cukup liat dan lentur, sistem politik-ekonomi-sosial-budaya-pertahanan-keamanan-nasional (poleksosbudhankamnas) Orde Baru telah “merebus” wortel mentah itu hingga menjadi begitu keras dan karenanya mudah dipatahkan, bahkan oleh seorang anak balita (bawah tiga tahun). Jangankan bermimpi menjadi perusahaan yang inovatif, menjadi perusahaan yang adaptif pun mayoritas konglomerasi Orde Baru tak cukup mampu. Sistem pengajaran nasional yang serba seragam dan militeristik, telah memasung kreativitas sekian generasi setelah angkatan 1928, yang kemudian menduduki posisi-posisi penting di perusahaan (dan pemerintahan).

Ada level personal, hancurnya karier para “eksekutif muda” yang menduduki jabatan-jabatan mentereng dalam waktu singkat (proses instant)—baik di pemerintahan, tetapi juga di berbagai konglomerasi—mengukuhkan hipotesis bahwa kita semua sangat kurang belajar. Padahal belajar kepemimpinan tidak hanya sekedar untuk memimpin orang, tapi juga self leadership di samping itu juga self discipline. Karena ini adalah aktivitas yang paling berat karena berkaitan dengan diri sendiri dan tidak melibatkan orang lain.¹⁶

Sementara pada level nasional, sulitnya mereformasi lembaga tertinggi (MPR) dan lembaga-lembaga tinggi negara (Presiden, DPR, MA, dan BPK) menunjukkan bahwa sistem politik yang militeristik dan dikendalikan sepenuhnya oleh seorang “Raja” —disebut sebagai sistem Demokrasi Pancasila—telah “sukses”

¹⁶ Antonio Syafi'i, *Muhammad SAW The Super Leader, Super Manager*, 73.

menciptakan pejabat-pejabat tinggi negara yang “anti belajar” dan “anti sejarah”.

Sungguh celaka sebuah organisasi, apa lagi sebuah negara bangsa yang tidak memiliki pemimpin yang mempersepsi dirinya pertama-tama dan terutama sebagai *longlife learner*, pembelajar seumur hidup. Sungguh tragis nasib sebuah masyarakat yang hanya memiliki manusia-manusia lupa diri yang ingin menjadi *longlife leader*, pemimpin seumur hidup, entah sebagai Pemimpin Besar Revolusi atau pun sebagai Bapak Pembangunan Nasional, tetapi sesungguhnya sudah berhenti belajar. Peter Drucker seorang pakar kepemimpinan yang telah berusia delapan puluh tahun dan telah mengkaji pembahasan tentang kepemimpinan selama lima puluh tahun mengatakan, “kepemimpinan harus dipelajari dan anda kemampuan untuk mempelajarinya”.¹⁷

Menjadi pemimpin sejati atau untuk tidak kehilangan kesejatan sebagai pemimpin, mereka yang menduduki posisi-posisi kepemimpinan dalam organisasi perlu melihat dirinya sebagai *longlife learner* dan bukannya berambisi menjadi *longlife leader* tanpa proses pembelajaran yang tak berkesudahan, membebaskan diri dari apa yang “telah diketahuinya” (masa lalu dan masa kini) menuju kepada yang “belum diketahuinya” (masa depan). Pemimpin sejati tidak begitu bodoh untuk mempersamakan begitu saja makna “belajar” dengan “sekolah”, sehingga kalau sudah “lulus sekolah” tak lagi “belajar”. “Belajar” bagi pemimpin sejati dipahami sebagai proses yang berlangsung seumur hidup, bukan hanya di gedung sekolahan/universitas, bukan cuma dalam kelas dan ruang-ruang kuliah atau laboratorium yang steril dari persoalan-persoalan hidup

¹⁷ Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin...*, 34.

yang nyata. "Belajar" bagi pemimpin sejati adalah di semua tempat, kepada semua orang, dan dalam segala situasi dan kondisi, baik yang menyenangkan, maupun yang tidak menyenangkan, baik saat dinilai "sukses" maupun "gagal".

Pemimpin yang suka berubah, suka belajar. Pemimpin yang suka belajar, tidak anti perubahan, tetapi justru memprakarsai perubahan. Ia menggagas visi, "membuahi" realitas masa kini agar "melahirkan" realitas baru di masa depan, yang secara mendasar lebih baik. Ia membaca, mendengarkan, berpikir, ber-refleksi, bereksperimentasi, bertindak. Ia membangun kultur yang lebih manusiawi, otentik, ber peradaban. Ia mengatur strategi, memompakan motivasi juang, melayani "konstituen" yang menyepakati dan menghormati "konstitusi" yang disepakati bersama.

Pembelajar sebagai pemimpin (*learner as a leader*) pada hakikatnya adalah pembelajar yang sudah terbebaskan dari pengajarnya. Ia belajar tanpa menunggu, tanpa disuruh, tanpa didikte, tanpa dipaksa oleh kaum pengajar atau pun pelatih. Ia belajar karena baginya hidup itu belajar, bukan sekadar belajar untuk hidup, apalagi belajar untuk dapat "hadiah" berupa gelar, jabatan/ kekuasaan, dan harta kekayaan. Ia belajar karena ia pembelajar. Ia tak bisa dan memang tidak berkeinginan untuk menolak perubahan, tetapi justru ingin menciptakan gelombang-gelombang perubahan. Ia belajar dan dengan cara itu ia makin membuat dirinya berproses menjadi manusiawi.

Pembelajar sebagai pemimpin menolak menjadi atau dijadikan *longlife leader*, sebuah pertanda bahwa ia menolak dikultuskan. Ia justru mempersiapkan sejumlah pengganti potensial,

dan sangat sadar bahwa hanya dengan meninggalkan jenjang kepemimpinan, maka ia akan memasuki tahap tertinggi untuk menjadi manusia guru. Ia sadar bahwa kepemimpinan yang membedakan antara organisasinya dan organisasi lain, kepentingan kelompoknya dengan kepentingan kelompok oposisi, harus dicopot jika ia ingin menjadi "guru bangsa" dan bahkan "guru umat manusia". Pembelajaran seorang pemimpin akan mendorong pertumbuhannya untuk mengubah paradigma organisasi.

Pembelajar sebagai pemimpin adalah mereka yang selalu mengejar pengetahuan diri (*self knowledge*), dan pengetahuan tentang sesama manusia. Pembelajar sebagai pemimpin tak hanya mempelajari teks, tetapi juga menafsirkan konteks ajaran-ajaran mulia di dunia (baik dalam arti Agama yang universal, maupun agama-agama yang partikular). Pembelajar sebagai pemimpin selalu berupaya menyelaraskan sikap-sikap dan pandangan hidupnya agar lebih berkesesuaian dengan nilai-nilai luhur dan mulia yang diyakininya. Pembelajar sebagai pemimpin menyediakan waktu untuk meningkatkan kompetensi teknis dan manajerialnya. Pembelajar sebagai pemimpin selalu mencari kesempatan untuk merenung, melakukan refleksi, retreat, tahajud, meditasi, dan berbagai kegiatan mengasah kearifan spiritual-nya (*spiritual wisdom*, tak berhenti pada *spiritual intelligence*). Pembelajar sebagai pemimpin mengembangkan kesadaran dalam dirinya bahwa tugas pokoknya adalah menciptakan realitas masa depan yang lebih baik dengan cara mengintervensi realitas masa kini sesuai kapasitas dirinya sebagai manusia.

MODEL PEMBELAJARAN KEPEMIMPINAN PESANTREN

Dengan suasana yang multikultural dalam pendidikan pesantren, memungkinkan seseorang dapat berinteraksi dengan lebih kompleks dengan yang lainnya. Terutama dalam merubah pola pikir mereka tentang multikultural sebagai seorang manusia yang beragam dan memberikan wawasan kepada mereka yang belajar memimpin dengan segala kompleksitas keberagaman, baik sifat, tingkah laku, berpikir, dan lain sebagainya. Beberapa hal yang dikembangkan dan perlu dikembangkan dalam proses pembelajaran kepemimpinan oleh pondok pesantren pada umumnya adalah:

1. Belajar Memimpin Sejak usia Remaja

Semua manusia pada dasarnya adalah mahluk yang akan bertanggungjawab pada diri sendiri. Karena memang prioritas diri sendiri adalah hal penting dalam kepemimpinan, karena orang yang tidak mampu memimpin dirinya sendiri, tidak akan mungkin dapat memimpin orang lain. Warren Blank mengatakan, "Manusia tidak dilahirkan sebagai pemimpin. Kepemimpinan tidak terprogram dalam gen-gen keturunan dan tidak ada manusia yang dalam jiwanya terbentuk sebagai pemimpin."¹⁸

Adalah sebuah fakta sejarah tak terbantahkan bahwa perubahan di negeri ini digerakan oleh kaum muda. Kaum muda menorehkan perubahan besar dalam perjalanan bangsa ini melalui sejumlah momen bersejarah, mulai Kebangkitan Nasional 1908, Sumpah Pemuda 1928, sampai Proklamasi Kemerdekaan 1945. Bukan cuma melakukan perubahan, kaum muda masa itu pun kelak tampil memimpin bangsa ini. Soekarno-Hatta telah membuktikannya. Mereka adalah proklamator yang kemudian

¹⁸ Basyarahil, *Melahirkan Pemimpin...*, 34.

Weli Arjuna Wiwaha

menjabat presiden dan wakil presiden dalam usia yang tergolong muda, 40-an tahun.

Bahkan dalam Islam sendiri Rasulullah adalah orang yang memulai memimpin sejak usia dini, sebelum lahir beliau sudah ditinggalkan oleh ayahnya dan belum genap 7 tahun sudah ditinggalkan oleh ibunya. Pada saat umur 20 tahunan sudah diberikan wahyu untuk disampaikan kepada ummatnya. Atau contoh shabat beliu Umar ibn Khattab yang telah menjadi pemimpin dari kaumnya sejak umur 15 tahun.

Pemimpin harus disiapkan sejak dini, karena pemimpin dibentuk dengan latihan, pendidikan, peningkatan keahlian-keahlian dan pengarahan.¹⁹ Orang tidak bisa hanya dalam sekejap mata menjadi pemimpin. Bisa saja jabatan pemimpin dapat disandang oleh seseorang tapi tidak bisa menjadikannya langsung menjadi pemimpin, karena pemimpin tidak secara otomatis dihormati dan diterima sebagai pemimpin dan mempunyai pengaruh yang positif pada anggota-anggota kelompok, pemimpin harus mempelajari beberapa keterampilan dan metode khusus.²⁰

Pondok pesantren dengan dunia multikulturalnya telah dapat mengajarkan pada anak bangsa untuk memimpin. Walaupun beberapa orang masih memandang sinis terhadap kehidupan dan pendidikan pondok pesantren dan menganggap mengekang hak asasi mereka, padahal pondok pesantren lah benteng pertahanan moral pemimpin masa depan. Dan keberadaan mereka menjadi pelindung dari Azab yang diturunkan oleh Allah.

¹⁹ Ibid

²⁰ Thomas Gordon, *Menjadi Pemimpin Efektif: Dasar untuk Manajemen Partisipatif dan Keterlibatan karyawan*, terj. (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1997), 17

Proses pembelajaran kepemimpinan di pondok pesantren telah dimulai sejak mereka masuk dalam pondok pesantren. Pada tingkat pertama mereka harus dapat mengatur dirinya sendiri, mulai dari bangun tidur sampai bangun lagi, mencuci, mandi, dan mengurus keperluan mereka sendiri. Pada tingkat atas mereka sudah meluasi memimpin adik-adik kelas, baik sebagai pengurus di madrasah maupun di pondok (ma'had).

2. Organisasi Santri

Organisasi adalah wadah dalam membentuk dan mempelajari kepemimpinan dan bagaimana menjadi seorang pemimpin. Organisasi merupakan sarana belajar, bagaimana berpikir, bertindak, dan mengembangkan potensi diri, baik *hard skill* maupun *soft skill*.

Pada pondok-pondok pesantren khalafi dan menganut sistem asrama, otoritas lebih merata, artinya beberapa keputusan didelegasikan atau dipercayakan ke beberapa unit. Seperti kegiatan-kegiatan santri di dalam asrama atau pondok.

Organisasi Pelajar Pondok misalnya sengaja dibentuk oleh pesantren sebagai media pembelajaran, pendidikan dan pelatihan santri dalam usaha menempa jiwa kepemimpinan. Dari berbagai kegiatan Organisasi Pelajar Pondok kita secara tidak langsung akan belajar makna demokrasi dan politik agar nantinya kita siap bila sudah harus terjun ke masyarakat.

Dimulai dari proses pemilihan ketua organisasi pelajar pondok, mereka diajarkan cara mengamalkan demokrasi. Para calon ketua diminta untuk memberikan visi dan misi apabila mereka terpilih nanti. Persis dengan apa yang dilakukan para Capres dan Cawapres menjelang pemilihan umum di Indonesia.

Kemudian 2 orang yang terpilih sebagai ketua dan wakil ketua membentuk formasi kabinet Organisasi Pelajar Pondok yang baru. Pengurus Organisasi Pelajar Pondok sendiri adalah mereka yang duduk di kelas 2 Aliyah dan sebagian kelas 1 Aliyah. Ketika formasi sudah terbentuk, maka pada hari pelantikan, mereka akan disumpah dengan syahadat oleh pimpinan pondok. Mengingatkan pada mereka bahwa apa yang diamanahkan bukanlah kekuasaan melainkan tanggung jawab yang tidak hanya harus dipertanggungjawabkan pada mereka yang diurus dan Pimpinan Pondok melainkan juga pada Allah SWT.

Sembari organisasi ini meneruskan estafet kepemimpinan pendahulunya, tiap-tiap bagian berusaha merancang program kerja yang akan mereka laksanakan selama satu tahun masa kepemimpinan organisasi pelajar pondok. Program kerja menjadi navigator dan peta yang kita pegang bersama untuk mengarahkan kemudian organisasi agar kita tidak salah arah dan salah langkah. Setelah disetujui semua program kerja oleh semua pengurus organisasi pelajar pondok lalu disetujui oleh Bapak Pimpinan, barulah para pengurus akan benar-benar memulai masa kerja kepemimpinan organisasi pelajar pondok.

Tantangan selama menjadi organisasi pelajar pondok adalah diberinya kesempatan oleh pesantren untuk memompa kepemimpinan yang mana segala peraturan yang telah disepakati dalam pembahasan program kerja harus bisa ditegakkan tidak hanya pada adik-adik kelas yang diurus namun juga pada diri pengurus sendiri dan teman-teman sebaya.

Selanjutnya untuk menilai kerja yang dilakukan pengurus, ketua organisasi pelajar pondok akan mengadakan pertemuan

berkala untuk mengevaluasi sudah sejauh mana dapat menyelesaikan program kerja atau adakah kesalahan-kesalahan yang dibuat selama menjalankan program kerja. Selain itu akan dibahas pula macam-macam kesulitan dan hambatan yang ditemui agar bisa sama-sama mencari jalan keluar.

Evaluasi yang dilakukan melingkupi evaluasi mingguan atau bulanan. Bahkan kadang di beberapa pertemuan pengurus bertemu dengan dengan Pimpinan, tidak lain untuk terus memperkuat dan mengingatkan langkah dan posisi yang diamanatkan.

Begitu beragamnya problem yang mewarnai masa kepengurusan sebenarnya akan mendewasakan pikiran dan mengasah jiwa kepemimpinan. Besar kemungkinan apabila tidak pernah menjadi pengurus organisasi pelajar pondok, saat menghadapi masalah bisa jadi akan kagok atau bingung, terutama kehidupan bermasyarakat.

Hingga kemudian setelah satu tahun habis masa kepengurusan tak lupa pembelajaran kepemimpinan akan dilanjutkan untuk mencetak generasi baru, begitu seterusnya kepemimpinan dalam pondok pesantren. Menyiapkan generasi selanjutnya untuk meneruskan segala hal yang telah dikerjakan selama satu tahun.

Demi menyiapkan regenerasi itu , di dalam organisasi pelajar pondok dibentuk panitia yang bertugas menyiapkan segala hal yang berhubungan dengan regenerasi itu. Dari mulai memilih para calon ketua, menyiapkan jadwal penyampaian visi dan misi, memperkenalkan para calon kepada santri, pemungutan suara santri, penghitungan suara, pelantikan hingga serah terima estafet kepengurusan organisasi pelajar pondok.

Begitulah kiranya masa-masa selama menjadi pengurus organisasi pelajar pondok yang Insya Allah apabila dilakukan dengan tulus dan ikhlas demi membantu pesantren dan pimpinan maka itu akan memberikan nilai tambah tersendiri dalam diri santri yang belum tentu bisa kita dapat di tempat lain.

3. Pendidikan Karakter

Yang tidak kalah penting saat ini menjadi pembicaraan hangat adalah soal pendidikan karakter. Ini disadarkan pada sikap dan perilaku amoral anak bangsa dan bahkan pejabat negara yang saat ini memimpin negeri.

Apalagi pemuda-pemuda saat ini yang sudah hidup hedonis, atas nama kebebasan dan hak asasi manusia melakukan sesuatu yang merusak masa depan bangsa. Tawuran antar pelajar adalah hal biasa terjadi di beberapa daerah terutama di ibu kota. Belum lagi sikap-sikap amoral lainnya yang tersebar dan termuat dalam media-media di daerah. Dengan keadaan seperti ini, apakah mungkin mereka dapat menjadi pemimpin yang mampu bertahan dan mampu membawa perubahan di negeri ini?

Lain halnya dengan pondok pesantren, dengan suasana multikultural dan pendidikan karakter pada setiap diri santri memberikan sebuah nilai moral positif dalam diri mereka. Maka pendidikan pesantren dapat menjadi alternatif satu-satunya rujukan pembelajaran kepemimpinan masa depan Indonesia.

Walaupun pemerintah melalui kemendikbud telah melakukan rancangan untuk pendidikan karakter yang pada intinya memuat: ketaatan beribadah, kejujuran, tanggungjawab, kedisiplinan, etos kerja, kemandirian, sinergi, kritis, kreatif dan inovatif, Visioner,

kasih sayang dan kepedulian, keikhlasan, keadilan, kesederhanaan, nasionalisme, dan internasionalisme.²¹

Jika dicermati, sikap-sikap yang ingin ditanamkan dalam pendidikan karakter secara terintegrasi dari dahulu sampai saat ini telah dilakukan oleh pondok pesantren. Oleh karena itu, pondok pesantren adalah tempat yang paling memungkinkan untuk melakukan pembelajaran kepemimpinan. Lembaga pendidikan di luar pondok pesantren sangat susah mendapatkan jaminan, karena kondisi dan situasi pelaksanaan dan penerapannya pada pemuda dan pemudi tidak akan pernah efektif.

4. Belajar Bersama/Jama'ah

Dalam suatu komunitas bahwa belajar menghasilkan suatu yang lebih dengan menampilkan hasil jauh lebih berarti daripada jumlah penampilan perorangan masing-masing anggotanya. Belajar bersama diawali dengan dialog yang memungkinkan setiap orang menemukan jati dirinya. Dengan dialog ini berlangsung kegiatan belajar untuk memahami pola interaksi dan peran masing-masing anggota dalam regu. Belajar beregu merupakan unsur penting, karena – regu bukan perorangan – merupakan unit belajar utama dalam organisasi.

Setiap orang hendaklah dapat belajar dari orang lain, dan terus mengembangkan potensi diri mereka sendiri. Karena sebuah organisasi pembelajaran dapat digambarkan sebagai sebuah organisasi dimana orang-orang secara terus menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana menggunakan pola pemikiran baru dan

²¹ Baca Darmiyati Zuhdi, et.al. *Pendidikan Karakter dengan pendekatan komprehensif*, (Yogyakarta: UNY Press, 2010), 15-16

luas, dimana adanya kebebasan dalam menentukan cita-cita dan dimana orang-orang terus belajar bagaimana cara belajar bersama.²²

Belajar bersama adalah peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi oleh dan dalam kelompok. Belajar dalam organisasi adalah peningkatan intelektual dan kapabilitas produksi yang diperoleh dari komitmen perusahaan dan kesempatan untuk melakukan perbaikan secara kontinyu.

Sedangkan karakteristik organisasi belajar menurut Marquardt meliputi belajar semua dan terus menerus, berpikir sistem, akses informasi, budaya kelembagaan positif, aspirasi dan konseptualisasi bersama, menyesuaikan, memperbaharui dan meningkatkan diri dengan ciri-ciri organisasi belajar:²³

1. Organisasi tidak melaksanakan kesalahan yang sama untuk kedua kalinya
2. Mempunyai kemampuan bersaing dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam lingkungan eksternalnya
3. Terus menerus meningkatkan kemampuan dan menciptakan hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan dengan pola berpikir baru dan memberikan kebebasan tumbuhnya aspirasi kolektif
4. Belajar dilakukan oleh organisasi secara menyeluruh, seolah-olah organisasi itu memiliki satu otak.
5. Belajar berlangsung terus menerus dan terintegrasi dengan pekerjaan
6. Kemampuan berfikir sistem sangat fundamental

²² Peter M. Senge, *Fifth Discipline*, terj. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 9

²³ Marquardt, MJ, *Building The Learning Organization*. (McGraw Hill Companies, 1996), 3

7. Tersedianya informasi dan sumber data yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi
8. Berkembangnya budaya kelembagaan yang mendukung, menghargai dan memicu belajar perorangan dan beregu.
9. Kegiatan dilandaskan pada aspirasi, refleksi dan konseptualisasi bersama.
10. Mampu menyesuaikan diri, memperbarui dan meningkatkan diri sebagai respon atas perubahan lingkungan.

Penutup

1. Perkembangan pondok pesantren yang pesat dan dengan jumlah santri hampir ribuan, tidak memungkinkan untuk kyai/tuan guru mengurus semua santri. Dalam aplikasinya, mau tidak mau atau suka tidak suka, mereka mendelegasikan sebagian kepemimpinannya pada asatidz/guru dan siswa.
2. Islam mengajarkan seseorang untuk menjadi seorang pemimpin, terutama memimpin dirinya sendiri. Sebagaimana disebutkan bahwa setiap orang adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban terhadap kepemimpinannya.
3. Dalam kehidupan pondok pesantren, santri sudah diajarkan menjadi seorang pemimpin, seperti kemandirian dalam hidup di pesantren atau mereka diberikan amanah menjadi pengurus di pondok pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- al-Bukahri, Muhammad ibn Isma'il ibn Ibrahim ibn al-Mugirah.1999. *Shahih al-Bukhari*. Beirut: Dar al-Fikr.
- al-Naisaburi, Muslim ibn al-Hajjaj Abu al-Hasan al-Qusyairi. 2000. *Shahih Muslim*. Beirut : Dar al-Fikr.
- al-Sajistani, Abu Dawud Sulaiman ibn Ashash ibn Ishaq Ibn Basyir ibn Syaddad ibn 'Amr al-Azdy. 2000. *Sunan Abu Dawud*. Beirut: Darul Fikr.
- Basyarahil, Thariq M. as-suwai dan Faisal Umar. 2002. *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: GIP.
- Covey, Stephen. *The 8th habit from effectivness to Greatness*. London: Simon & Schuster UK LTD.
- Gordon, Thomas, 1997. *Menjadi Pemimpin Efektif: Dasar untuk Manajemen Partisipatif dan Keterlibatan karyawan*, terj. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Marquardt, MJ . 1996. *Building The Learning Organization*. McGraw Hill Companies.
- Muhaimin. 2009. *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Permadi, Dadi. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa.
- Senge, Peter M.. 1996. *Fifth Discipline*, terj. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Swanson, Richard A dan Holton, Elwood, F. 2001. *Foundation of Human Resource Development*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

- Syafi'I, Antonio. 2009. *Muhammad SAW The Super Leader, Super Manager*, Jakarta: Tazkia Publishing.
- Terry, George R. 2006. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Terj. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zuhdi, Darmiyati, et.al. 2010. *Pendidikan Karakter dengan pendekatan konprehensif*. Yogyakarta: UNY Press.