

KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PEMBARUAN PONDOK PESANTREN

Winarto

alfiyatulgus45@gmail.com/winarto.winarto455@gmail.com

Dosen Universitas Islam Balitar Blitar

ABSTRAK

Perubahan pengelolaan internal pesantren diakibatkan bergantinya kiai yang melanda institusi pondok pesantren. Dampak lainnya ialah pola kepemimpinan yang bervariasi, pondok pesantren dalam bentuk beberapa unit. Peran genting terhadap tumbuh dan matinya pesantren tergantung kiai sebagai pimpinan tunggal dalam pesantren. Gaya dan strategi bervariasi bertujuan pesantren tetap eksis dan terhindar dari konflik internal yang fatal hingga terjadi perpecahan. Mensiasati perubahan dan keberagaman yang ada dalam unit-unit pesantren butuh kedewasaan kiai dengan meninggalkan karakter di dalam pesantren. Berkembang dan harmonis dalam menata pesantren ke depan menjadi cita-cita institusi pesantren. Penelitian ini untuk mengetahui gaya kepemimpinan kiai, strategi Kiai pesantren menjalin keharmonisan dan menyikapi keberagaman dengan unit-unitnya. Kualitatif *naturalistic* digunakan dalam metode penelitian ini. Dengan dokumentasi, observasi partisipan, pengumpulan data, dan wawancara mendalam. Hasil penelitian : Pose Kepemimpinan Utuh Kiai. Pose power Dwi Tunggal kiai. Pose Three Utuh Kiai demokratik-karismatik. Pose *power* bersama Kiai BPK-P2L dan Dewan *Masyayikh*. Dari aspek periodisasi pesantren: Generasi pelopor, pengembang, partisipatif santri senior dalam sistem pesantren. Interkoneksi *leader* kiai mengukuhkan bagian-bagian: a) Kegiatan resmi pesantren yang direncanakan. b) kegiatan tidak resmi persaudaraan kiai, mensukseskan kegiatan pondok unit, membesuk satu kiai yang sakit, perkawanan silang pondok pesantren. c) adanya moto pesantren, yakni: 1. Motto Pelopor adalah

persaudaraan biologic (*dzuriyah bi-al- nasab*) dan persaudaraan ilmu (*Dzuriyah fil al- ilmi*).2. *Al itihad al Wahdah* (kemanunggalan mengelola pesantren Al Falah). Kebijakan kiai memadu dan berbaur keberagaman unit: a) Sentralisasi kebijakan BPK-P2L dan Dewan *Masyayihk*. b) Daya dorong Kiai sebagai pimpinan utama pesantren dalam agenda perubahan.

Kata kunci: Kepemimpinan Kiai, Pembaruan

PENDAHULUAN

Bukti sejarah mendidik bahwa perubahan peradaban berjalan berkaitan dengan dinamika pendidikan yang mengikutinya, sebagaimana juga perkembangan peradaban Islam. Kenyataan ini memberikan petunjuk dialektik pendidikan sebuah peradaban manusia mengikuti aktivitas belaka, ini suatu pertanda bahwa perkembangan peradaban itu mencapai akhir simpul tersatu. Implikasinya kemerosotan tidak dapat dihindari, dampak termakan waktu dan cepat lambat akan menjadi fokus yang mengembang sebagai lokasi penelitian. Oleh karena itu genting bertahan agar eksisis. Maka figur kiai yang aktif ikut serta mengambil peran dalam pembaruan dianggap genting. Hal ini berlaku pula dalam non formal pula. Pembinaan berjenjang perlu, dengan cara yang logis agar survive tataran peradaban national maupun global. Mengingat kondisi saat ini semakin dinamis pesantren selain memiliki fungsi sebagai produsen pengkaderan agama juga berfungsi mempersiapkan kader agama yang siap berkompetisi dalam dinamisnya zaman. Kiai pondok pesantren salah satu sosok utama murid yang wajib didengar dan diikuti. Sehingga survive kelangsungan pesantren bergantung pada kemampuan, kekharisman serta keikutsertaan Kiai dalam mengelola pondok pesantren.

Ali Anwar menilai pertahanan kultur luar yang tetap pada pendirian menyebabkan pesantren tetap bertahan.¹ Sebagai bukti hal tersebut sejak adanya perubahan dan modernisasi pendidikan Islam di berbagai kawasan dunia muslim, tidak banyak lembaga pendidikan tradisional Islam mampu bertahan. Kenyataannya mulai tergusur oleh ekspansi sistem pendidikan umum. Kasus yang terjadi saat ini bertahannya institusi pondok pesantren yang lebih teratur dan moderen menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat luas tanpa meninggalkan identitasnya.

Pembaruan pendidikan Islam di Indonesia, nyatanya tidak dapat berangkat begitu saja tanpa melihat akar sejarahnya, bahwa tumbuhnya pendidikan Islam di Indonesia berawal dari satu komposisi

¹ Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011, 3.

pendidikan funduk. Dekade 60-an, sentral pendidikan pesantren di pulau Madura dan Jawa mashur disebut funduk. Pondok berasal merupakan mukim santri baik putra maupun putri atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu, atau barangkali berasal dari kata Arab *funduk*, yang berarti hotel atau asrama.² Menurut Mastuhu bahwa pesantren telah dikenal di Nusantara pada abad ke 13 - 17 M, di pulau Jawa terjadi pada abad ke 15 - 16. Melalui data sejarah masuknya Islam di Indonesia, yang memiliki sifat global atau makro tersebut sangat sukar menunjukkan secara pasti tahun berapakah pesantren pertama kali didirikan. Namun dapat dikalkulasi setidaknya funduk sejak 300 - 400 tahun yang lalu sudah ada. Dengan realita sejarah ini, penguatan dalih argumentasi menunjukkan data funduk keikutsertaanya mencerdaskan bangsa, dan telah menjadi aset culture bangsa kategori pendidikan. Maka untuk belajar dari padanya cukup pula alasan.³

Nurcholish Madjid mengungkap bahwa, ” sistem pendidikan di Indonesai akan mencontoh beberapa jalur yang ditempuh funduk manakala tidak ada penjajahan. Sehingga beberapa perguruan tinggi tidak seperti Unevesitas Indonesia, Institut Teknologi Bogor, Uneversitas Gajah Mada, Unair dan sejenis lainnya. Bisa jadi Institut Kranyak, Universitas Tebu Ireng serta nama pesantren tergolong besar lainnya. Ragam bentuk perguruan tinggi ini dapat dikesimpulan selepas menelisik dan membandingkan data dilapangan asal muasal kemunculan perangai pendidikan wilayah barat sendiri. Perguruan yang awalnya orientasi pada keagamaan sebagai titik awal berdirinya kampus. Mungkin juga, funduk yang berada terpelosok di pedesaan seperti kebanyakan pesantren sekarang ini, melainkan akan berada di pusat kota, sentra ekonomi atau sentra kekuasaan, atau setidaknya dekat dari sana. sebagaimana beberapa sekolah keagamaan di Barat berubah membentuk beberapa universitas manakala tidak ada penjajahan”.⁴

Dalam lintas sejarah, pesantren terbukti menunjukkan kekuatan menejerialnya mengelola keuletan dan eksistensi di pusat arus

²Zamahsari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, Jakarta: LP3ES, 1982, 18.

³ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta : INIS :1994, 20.

⁴ Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren* Jakarta : Paramadina, 1997, 3-4.

dominasi alur pendidikan nasional. Sebagai institusi pendidikan Islam tidak terikat oleh pihak manapun dalam perkembangannya telah mendapatkan pengakuan atas keberadaannya di nusantara ini. Bahwa sistem pendidikan nasional menjadi bagian sub sistem yang terintegral pondok pesantren. Maka karenanya karakter khusus yang melekat, dan ketradisionalanya diharapkan dapat menjadi lembaga pendidikan agama. Namun selebihnya, kemungkinan kesempatan semakin luas saat ini, yakni menjadi contoh didepan tumbuhnya peradaban Nusantara berkarakter Islami.

Sebenarnya spekulasi diatas untuk memantapkan peranan pondok pesantren dapat dilakukan secara berkesinambungan. Untuk itu funduk membutuhkan adanya agen kiai responsip, mengikuti, dan beradaptasi terhadap dinamisasi kebutuhan masyarakat khususnya perkembangan sistem pendidikan di Indonesia.

Dhofier dalam penelitian antropologinya berkesimpulan bahwa modernisasi lembaga pesantren di tengah-tengah perubahan masyarakat tetap diambil peran oleh kiai dengan sikap bijaksana, tanpa membuang beberapa aspek baik dari sistem pendidikan klasikal Islam. Secara gamblang, bahwa proses transformasi kehidupan moderen tetap diperankan kiai sebagai *top leader* lembaga pesantren mengalami beberapa perubahan yang mendasar.⁵

Maka ditegaskan, mediaasi, penyeimbang, stabilisator, maupun sebagai pendorong bagi komunitas tetap melekat pada Kiai sebagai pemimpin funduk. Dahulu sistem pengajaran klasikal oleh Kiai secara bandongan ataupun sorokan pengajaran terkait agama yang bersumber pada kitab kuning.⁶ Selain pengamalan langsung pada ritus-ritus yang ada di masyarakat sekitar pondok. Metode utama yang menjadi ciri pengajaran integral pesantren dan sistem pengajaran lingkungan pesantren ialah sistem bandongan atau mashur disebut dengan wetonan, kelompok kelas dari bandongan ini disebut *halaqoh*.⁷

⁵ Zamahsari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 20.

⁶ Sistem Sorongan atau Sistem individual yang diberikan dalam pengajian kepada murid-murid yang telah menguasai pembacaan Qur'an.

⁷ Zamahsari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 30.

Senada dengan pendapat di atas bahwa fokus baik dalam sistem pembelajaran, antara murid dan kiai. Pertama *Sorongon*, dimana santri meminta penjelasan permasalahan yang belum dipahami selanjutnya penjelasan yang mendetail disampaikan kiai, bahasa Arab menjadi sandaran dalam menjawab persoalan oleh kiai. Kedua *Bandongan* dimana penjelasan panjang dan umum oleh kiai terlebih besar kemudian santri mengikuti.⁸ Namun saat ini, dengan fluktuasi kehidupan sosial naik turun, ekonomi, politik, dan sains terus maju dan kompleks, maka funduk harus mengambil peran tradisional agar tetap handal, funduk akan meposisi diri diujung dalang mengambil peran perubahan sosial secara sigap dan dalam wilayah yang bertambah luas di nusantara, baik nasional maupun global.

Oleh kenyataan ini, funduk sebagian dari banyak organisasi kependidikan kementerian agama yang wajib melengkapi diri, beradaptasi menambah beberapa sisi kekurangan agar komplit, menambah policy bersifat moderen hingga berdampak terhadap eksistensi pesantren dalam beroperasi kedepan, agar disatu sisi tidak keluar dari akar tradisi salafinya. Tetapi dalam dimensi berlainan pondok pesantren dapat berperan sebagai institusi yang peka dan respon terhadap perubahan zaman.

Masalah *leadership* salah satu fokus permasalahan unik untuk dikaji, uniknya kepemimpinan termasuk hal urgen membawa pengaruh sukses dan terhambatnya institusi pendidikan beroperasi kedepan. Tanpa melupakan fokus institusi pendidikan lainnya untuk menuju cita-cita yang ditetapkan manakala sumber keuangan tersedia, susunan institusi shohih dan sumber daya manusia berkeahlian stanbay, perubahan agenda pesantren tergantung erat keberhasilan hal-hal itu, namun *leadership* salah satu kajian yang layak di perhitungkan. Dikuatkan Sukamto, “tiada *leadership*, maka organisasi beroperasi kedepan akan mengalami kesulitan.”⁹

Melihat urgensitas kepemimpinan kiai dalam pembaruan pondok pesantren yang berupaya menumbuhkan keemasan Indonesia

⁸ Badrus Sholeh, *Budaya Damai Komunitas Pesantren*, Jakarta: Pustaka LP3ES, 2007, xi.

⁹ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999, 19.

yang berbasis Islami, sehingga penelitian dalam ranah ini jadi utama pada ranah akademisi berbasis Islam. Sebab arah pembaruan institusi tentunya berkorelasi terhadap manajerialnya (*leader*). Fokus penelitian ini, menemukan strategy dan pola *leadership* kiai. Selanjutnya periodisasi kepemimpinan dalam pembaruan, dan implikasi pembaruan funduk. Sebab strategi pembaruan dalam bidang apapun, kunci utama terdapat pada kepemimpinannya. *Leadership* yang efektif akan menjadi penjamin terhadap terwujudnya setiap tahap kesuksesan yang ditempuh dalam gerakan pembaruan organisasi. Sebagai pelopor perubahan, Kiai dalam funduk memegang peran dalam proses bergerak dan terhambatnya pembaruan funduk dengan tidak membuang tradisi yang *shohih* dan selain menyediakan serta menumbuhkan beberapa generasi penerus masih bisa dipertahankan.

Leadership menurut Martin J. Cannon, keahlian top manajer dalam proses memfokuskan perilaku para bawahannya, suatu perilaku dalam organisasi.¹⁰ Beberapa definisi lain tentang *Leadership* tidak jauh berbeda dengan definisi yang lain bahwa *Leadership* pasti terkoneksi dengan skill memprovokasi sikap bawahannya agar terlibat secara sadar diri dalam menggapai cita-cita yang ditentukan.

Kemajuan dan kebaikan pesantren terletak bagaimana pimpinan memprovokasi bawahannya dalam mengatur, menguasai ritme suatu institusi pendidikan. Gary Yukl mendefinisikan *Leadership* adalah provokasi yang kuat dan menanggapi kebutuhan mekanis dalam mengatur rutinitas organisasi.¹¹ Nampak definisi tersebut bahwa kekuatan provokasi yang dimiliki *Leader* (kiai) menjadi penentu bagi bergeraknya staf sehingga alur ataupun ritme organisasi tidak terhambat. Organisasi akan berjalan dengan kontinu bila mendapat restu kiai, namun sebaliknya tanpa restu kiai organisasi kurang efektif berjalan. Kiai memegang peran vital dalam tumbuh dan berkembangnya pesantren.

¹⁰ Ganon Yukl, *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, Nj : Prentice Hall ,1977, 574.

¹¹ Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Terjemah*, Jersey: Indeks, 2001, 4.

Pembaruan istilah Arab mashur dengan *tajdīd*. Salafy dalam konteks Islam mendefinisikannya sebagai penyusunan jalan keluar Islami terhadap kasuistik yang diakibatkan dalam kehidupan manusia.¹² Dalam keseharian funduk dikenal qoidah "*al-muḥāfaẓah 'ala al-qadīm al-ṣāliḥ wa al-akhḍhu bi al-jadīd al-aṣlah*" (memelihara budaya-budaya terdahulu yang baik dan mengadopsi cultur baru yang lebih baik). Legitimasi kaidah ini membekas secara mengakar atas dengan segala upaya rekonstruksi. Adanya ketidak aturan menata ulang pola funduk merupakan sebuah kealpaan, akan tetapi tidak dapat dilepaskan pada sisi *al-aṣlah*.

Begitu juga disaat ranah pondok pesantren dibenturkan kepada restrukturisasi bagian dari akibat dan modernisasi, ranah *al-aṣlah* menjadi pedomana dalam setiap tahap dan senantiasa dipedomani. Bila *Leadership* pesantren dikuatkan sebagai ranah dominan yang berpengaruh dalam pembaruan pesantren, maka kajian dalam fokus permasalahan ini menjadi lebih urgen. Sebab, bentuk pengajaran pesantren memegang kemampuan besar dalam membentuk keemasan Indonesia, sebagai model systemik pendidikan yang bernuansa Islami.

Pengasuh dan murid terlihat menunjukkan sanad kultural dalam hubungan emosional. Mastuhu berujar, bahwa sebagian besar para pengkaji melakukan kontrol keefektifan dalam manajerialnya, pada ranah hubungan pimpinan mengambil keputusan pada bawahannya serta para relasi lembaga lainnya. Titik beratnya pada beberapa hal-hal dalam model pengajaran funduk sukar dilakukan oleh *leader* sendiri dari golongan pesantren atau personal yang direstui kiai. Sebagian besar pesantren sangat erat dengan budaya feodalnya. Semua gerakan yang diagendakan oleh warga funduk bergantung oleh ridho kiai.¹³

Penelitian Horikhosi yang dikutip Sukamto, kiai berfungsi sebagai filtrasi terhadap informasi dalam memotivasi pembaruan dilingkup sekitar fondok terlebih internal pesantren. Pembaruan sosial keagamaan yang ditawarkan kiai menjadi kunci terkoneksi dengan

¹² Muhammad Said Bustami, *Gerakan Pembaruan Agama Antara Modernisme dan Tajdiduddin*, Jakarta : Wala Pres, 1995, 21.

¹³ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta : INIS :1994, 66.

kasuistik klarifikasi agama dalam sosialitas terlebih watak santri dalam membawakan agama yang digunakan acuan masyarakat sekitarnya.¹⁴ Pelopor pembaruan yang timbul disekitar lingkung nya, perubahan movfen pesantren membutuhkan faktor tersebut.

Selain figur kekarismatikan Kiai membawa pengaruh terhadap kemajuan dan pencitraan sebuah institusi pondok mundur atau kah maju, ketika seorang pimpinan pondok digantikan oleh penerusnya karena faktor usia dan faktor yang lain tentunya dalam institusi pondok akan mengalami perubahan strategi, periodesasi, kebijakan bahkan metode kepemimpinannya. Ini akan berpengaruh ke semua lini, cabang bahkan unit pendidikannya yang dinaunginya, baik pendidikan formal maupun nonformalnya. Bahkan dalam managemen pengelolannya.

Dari uraian di atas, peneliti berusaha menjadikan fondok Lirboyo dan fondok Al Falah Kediri menjadi tempat pengkajian mendalam. Dengan pergantian kepemimpinan yang terjadi pada pondok pesantren tentunya akan membawa starategi, periodesasi dan pola kepemimpinan yang menarik untuk dikaji dan diangkat lebih mendalam, walaupun lokasi pondok ini sering dijadikan sampel penelitian bagi peneliti yang lainnya. Selain pondok pesantren yang tergolong besar dan eksis hingga sekarang. Dengan dialektika yang terjadi hingga sekarang tentu keduanya memiliki ciri khas yang melekat dalam lembaga keduanya yang akan terus dipertahankan, walaupun pimpinan yang berada didepan berganti. Dengan bukti keberadaan lembaga ini, membuat kedua pondok pesantren ini lebih dewasa dalam menyikapi dinamisnya perubahan zaman moderen. Maka butuh pemimpin (kiai) pesantren yang ikut andil dalam perubahan di kedua pondok pesantren tersebut .

METODE PENELITIAN

Penelitian mengenai Kepemimpinan Kiai ini menggunakan penelitian kualitatif naturalistik rancangan multisitus, analisis dengan pendekatan induktif. Penelitian kualitatif naturalistik peneliti gunakan karena obyek

¹⁴ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999, 6.

yang diteliti berlangsung dalam latar yang wajar dan bertujuan untuk mengetahui, memahami dan menghayati dengan seksama dan secara lebih mendalam tentang kepemimpinan kiai dalam perubahan yang ada di fondok Lirboyo dan Al Falah era sekarang dalam meningkatkan dan estafet kepemimpinan, apakah terjadi peningkatan atau sebaliknya menurun akibat dinamisnya zaman.

Menurut Krick dan Miller dalam Moleong, merupakan kultur yang berlaku dalam ilmu pengetahuan sosial secara mendasar terletak dari pandangan manusia dalam lingkungannya ataupun peristilahannya.¹⁵ Situasi tanpa rekayasa (natural), bahwa yang diteliti adalah beberapa kejadian (fenomena) kenyataan dipertimbangkan fokus kajian, di mana yang aktual tersebut terjadi. Kondisi alamiah tanpa rekayasa dan di buat-buat menjadi wajib dalam kajian ini.¹⁶

Metode penelitian kualitatif naturalistik dikenali dengan ethnography, bermula penggunaan metode ini cocok dalam ranah antropology budaya, dikatakan pula dengan metode kualitatif, bukti yang terhimpun dan telaaahnya condong pada kualitatif.¹⁷

Denzil dan Lincoln sebagaimana menyatakan bahwa, kajian kualitatif ialah penemuan yang mempergunakan setting alamiah, artinya fenomena dilapangan dengan perangkat penglibatan bermacam metode yang ada. Penelitian kualitatif dari sisi definisinya dinyatakan bahwa hal itu merupakan penelitian yang mempergunakan *open interview* dalam mengkaji dan berusaha memahami perilaku, sudut pandang, serta gerak gerik personal maupun golongan tertentu. Pendekatan yang dipergunakan yakni naturalistic artinya untuk mencari dan menemukan pengertian atau pemahaman tentang fenomena dalam suatu latar yang berkonteks khusus. Sedangkan upaya dan sasarannya yakni menangkap kenyataan dilapangan pada kekhususan kasuistik.¹⁸ Pada dasarnya studi multi situs mempunyai prinsip yang sama dengan multi kasus perbedaannya terletak pada pendekatannya, studi multi kasus dalam

¹⁵ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya : 2002, 3.

¹⁶ Nasution, *Metode Penelitian Ilmiah*, Bandung : Tarsito, 1988, 18.

¹⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R& D*, Bandung: Alfabeta, 2014, 8.

¹⁸ Moleong, *Metode Penelitian*, 6.

mengamati suatu kasus berangkat dari kasus tunggal ke kasus-kasus berikutnya, sehingga kasus yang detail memiliki dua atau lebih. Penelitian dengan multi situs menggunakan logika yang berlainan dengan pendekatan multi kasus, karena arahnya lebih banyak untuk mengembangkan teori. Menurut Bogdan dan Blikien pendekatan yang digunakan dalam multi situs memiliki dua jenis studi yaitu: induksi analistik dan metode komparatif konstan.¹⁹

DISKUSI HASIL PENELITIAN

Gaya kepemimpinan Kiai funduk pesantren Lirboyo dan Al-Falah Kediri

Kiai menduduki *leadership* utama di pondok pesantren memiliki peran pada perkembangan survive dan tidaknya pondok pesantren. Peran kiai dalam pondok pesantren memegang posisi vital. Pada posisi berlainan kiai sebagai *top leader* punya kekuatan mendominasi sebuah putusan yang ada di pondok pesantren. Apalagi pondok pesantren masih pada tahap awal pendirian pondok pesantren masa ini lebih dikenal masa *muasis*. Selain kiai tuakan serta ditaati oleh seluruh bagian dibawahnya sebagai aktor utama.

Tidak berlebihan jika murid ataupun lingkungan sekitar memposisikan kiai selaku guru spiritual maupun bapak spiritual oleh santri maupun masyarakat sekitar. Nampak dalam pondok pesantren Lirboyo yang terus beroperasi hingga sekarang. Pondok yang sudah melewati 1 abad tetap memelihara ciri khasnya tidak terpengaruh oleh dinamisasi zaman. Terpaut 15 tahun dengan pondok pesantren Al Falah Kediri yang lebih muda usia pendiriannya. Modernisasi yang terjadi saat ini kedua pesantren tersebut tetap kokoh mengarungi dialektik zaman walaupun didalamnya terjadi pergantian pimpinan. Walaupun ditinggalkan oleh *Muasis* (pendiri) pesantren masing-masing.

¹⁹ [http://www.situsbahasa.info/2010/12/studi kasus dalam penelitian pendidikan.html](http://www.situsbahasa.info/2010/12/studi_kasus_dalam_penelitian_pendidikan.html)..

Meningkatnya hitungan masa tahun fondok pesantren tersebut setiap pesantren melekat stay dalam memimpin, lebih banyak perbedaan dari pada persamaannya. Tanpa memungkiri terjadinya transformasi kepemimpinannya, berorientasi dari temuan penelitian dan paparan data dalam bab sebelumnya, penulis menganalisis bahwa ada tiga gaya kepemimpinan dalam pesantren Lirboyo sedangkan dalam pesantren Al Falah terdapat 2 gaya kepemimpinan. Ini terjadi karena perbedaan awal pendirian pesantren. Gaya tersebut di antaranya sebagai berikut:

Tabel 1.1 Periodesasi Pesantren

No	Pondok pesantren Lirboyo	Pondok pesantren Al Falah	Periodesasi	Keterangan
1	Kepemimpinan Tunggal Kiai	Kepemimpinan Tunggal Kiai	Muasis (pendiri)	Otoriter penuh karismatik
2	Dwi Tunggal Kiai	Tri Tunggal Kiai	Pengembang pesantren (pimpinan putra Kiai dan Menantu Kiai)	Demokratik-karismatik
3	Kolektif (BPK-P2L)	Dewan Masyayih Pesantren	Generasi penerus (ditandai dengan berdirinya banyak unit dalam masing-masing pondok pesantren)	Demokratik karismatik, namun otorita kepemimpinan tiap unit pondok pesantren bersifat individualistik akan tetapi

				dapat di satukan dalam badan tertinggi pesantren
--	--	--	--	--

Periodesasi Kepemimpinan Lirboyo dan Al-Falah Kediri

Periodesasi kiai dalam pondok pesantren sangat mutlak terjadi namun proses transformasi kepemimpinan ini berjalan secara alami artinya tidak ada pengkaderan resmi terhadap kepemimpinan, namun yang jelas dalam transformasi kepemimpinan yang menjadi orientasi adalah yang paling '*alim* dan *tawadhu*' tidak sedikit dari pondok pesantren yang tidak terdapat transformasi kepemimpinannya. Biasanya jika kiai utama wafat maka otomatis yang menjadi pimpinan adalah putra kiai. Tradisi ini akan berjalan secara terus menerus hingga pondok mengalami kemunduran, hal ini ditandai dengan sedikitnya santri dan kegiatan pondok mulai tidak berjalan ironisnya tidak ada sama sekali santri yang mondok. Terkadang fungsi pesantren salaf akan terpinggirkan dengan kehadiran lembaga pendidikan yang modern sehingga pesantren yang dahulu salaf hilang. Steebrink dalam Ali Anwar mengemukakan bahwa, ia mengajukan temuan penelitian bahwa lembaga pendidikan tradisional akan punah atau minimal terpinggirkan ketika dihadapkan kepada lembaga yang lebih teratur dan modern.²⁰ Setidaknya ada faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap ketahanan sebuah pesantren dalam mempertahankan eksistensinya, termasuk kulltur Jawa yang *ivoolutif*, prinsip kiai dalam memegang sebuah pesantren. Ali Anwar mengolongkan kedalam dua hal yang

²⁰ Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011, 6.

mempengaruhi ketahanan pesantren yakni faktor dalam dan luar, faktor dalam yang ada di pondok pesantren diyakini menjadi faktor ketahanan pesantren ialah pribadi kiai yang menonjol dengan ilmunya, visinya dan kemampuan melahirkan berbagai daya guna bagi masyarakat.

Sedangkan pengaruh eksternal ialah kebudayaan Jawa yang involutify, sehingga dapat mengadopsi kebudayaan tanpa meninggalkan tanpa ciri khas yang melekat pada diri.²¹ Kedua faktor ini sangat kuat mempengaruhi terhadap eksistensi kedepan, apalagi pesantren yang mengalami transformasi kepemimpinan generasi ke generasi akan sering terjadi benturan dibutuhkan sikap pemimpin yang arif dalam menyikapi keberagaman unsur yang ada. Seperti halnya periodisasi yang terjadi dalam pesantren Lirboyo dan Al Falah nampak seperti berikut.

Tabel 1.2 tabel Pesantren Lirboyo

N o	Periodisasi	Leader (pimpinan)	Masa kepemimpin an	Gaya kepemimpin an
1	Periode Pertama (Perintis)	KH . Abdul Karim (Bah Manab)	1910 - 1954	Kepemimpin an Tunggal
2	Periode 2 dan 3 (Generasi Pengembangan)	Menantu KH. Mahrus Aly KH. Marzuqi Dahlan	1955 - 1985	Kepemimpin an Dwi Tunggal
3	Generasi 3	Badan Pimpinan Kesejahteraan - P2L KH A.Idris Marzuuqi	1985 hingga 2014	Kepemimpin an Kolektif
4	Periode 5 (Generasi 3)	BPK-P2L KH M. Anwar Manshur	2014- kini	Kepemimpin an bersama

²¹ Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan*, 7.

Tabel 1.3 Pesantren Al- Falah

No	Generasi (Periodesasi)	Leader	Periode	Gaaya
1	Generasi awal 1 (perintis)	K H Djazuli Usman	1925 - 1976	Kepemimpinan Tunggal
2	Generasi 2 (berkembang)	Dewan <i>Masyayihk</i> Dengan beranggotkan 4 Kiai. 1.KH. Zainuddin Djazuli 2.KH. Nurul Huda Djazuli 3. KH. Fuad Mun'in Djazuli 4. H Munif Djazuli	1976 - 2013	Kepemimpinan <i>Dewan</i> <i>Masyasihk</i> Terpusat
3	Generasi 2	Dewan <i>Masyayihk</i> Dengan Anggota 3 Kiai 1.KH. Zainuddin Djazuli 2.KH. Nurul Huda Djazuli	2014 - sekarang	Kepemimpinan Tri Tunggal merujuk kepemimpinan Kolektif

		3. KH. Fuad Mun'in Djazuli		
--	--	----------------------------------	--	--

Dari tabel di atas dapat dianalisis bahwasanya kedua pondok pesantren memiliki periodisasi tertentu. Terjadi perbedaan antara 2 pondok pesantren di atas.

Jalinan keharmonisan yang dilakukan di kedua fondok pesantren

Fondok Lirboyo dengan Fondok AL Falah secara umum memang lebih dahulu berdiri pesantren Lirboyo namun dalam menjalin keharmonisan setiap pesantren memiliki kesamaan mulai dari rapat, koordinasi antara pengurus kegiatan serimonial keagamaan lainnya hingga acara keluarga terkecil yang ada dalam pesantren dapat dijadikan perakit dalam menjalin keharmonisan antara kiai induk dengan kiai unit-unit yang ada. Termasuk nilai kultur yang ada di pesantren, melalui perkawinan antar pesantren, kekerabatan (bani), *istighosah*, haul dan *akhirus sanah*.

Menurut Farchan dalam Mundzir bahwa, tradisi kultur pesantren yang tradisional (perkawinan, kekerabatan, haul) juga memberikan andil yang tidak kecil dalam menjalin keharmonisan dan meredam konflik yang terjadi di dalam pesantren. Sekalipun konflik yang ada dalam pesantren merupakan hal yang lumrah terjadi.²²

Sejauh pengamatan kiai sebagai elit pesantren memiliki andil besar dalam memenejem konflik yang ada di pesantren. Konflik hal yang nyata terjadi dalam pesantren namun bagi masyarakat pesantren difahami sebagai hal yang tidak perlu diungkap dan dibesar-besarkan. Anggapan tersebut merupakan realitas hidup yang bersumber ada norma agama; perbedaan sebagai rohmat.

Mundzir mengklasifikasika ada dua model konflik yang terjadi dalam pesantren: *Pertama temporal*, konflik jenis ini disebabkan oleh *aeteru* antara pengasuh atau kiai pesantren dalam satu pesantren. *Kedua*

²² Mundzier Saputra, *Perubahan Orientasi*, 21.

pemanen, disebabkan oleh konflik individu yang tidak terselesaikan atau disebabkan oleh akar konflik yang ada di pesantren yakni: konflik politik, konflik keluarga.²³ Dari dua hal konflik nampak dalam pesantren Lirboyo dan Al Falah sangat bijaksana menyikapi dengan membetuk lembaga tertinggi pondok pesantren (BPK-P2L dan dewan para kiai sepuh pesantren) sebagai strategi meredam konflik permanen dan menjalin keharmonisan antara pondok induk dengan unit-unit di bawahnya. Sedangkan konflik temporal dengan penguatan nilai kultural pesantren yang ada dan menjadi budaya yang sudah berjalan secara rutin serta teragendakan.

Namun yang menjadi pembeda pada kedua pesantren tersebut adalah sebagai berikut: Adanya perkawinan silang antara *dzuriyah* hal ini hanya terjadi di Lirboyo tanpa terjadi di pesantren Al Falah. Jika dianalisis tradisi perkawinan silang tersebut hanya ada pada pesantren Lirboyo sedangkan dalam pesantren Al Falah lebih pada poligami. Dari beberapa pendapat khususnya pada abad XX jelaskan bahwa beberapa ketidakpuasan pada kenyataan bahwa pesantren merupakan milik individu salah seorang kiai Karel A Steebrink mengemukakan kekerabatan antara ini akan mengakibatkan kurang untungnya kontinuitas pengajaran dan bagi pendidikan pesantren. Kekerabatan yang dimaksud ialah:

- 1) Bahaya *iinteelt* atau perkawinan dalam hubungan keluarga *karib* mengakibatkan lemahnya keturunan. Rosihan Anwar pernah menyebut dengan dinasti feodal pesantren.
- 2) Kontinuitas yang tidak terjamin dengan berlakunya sistem keturunan, sebuah pesantren tradisional, dalam waktu singkat dapat sangat maju karena terbawa nama harum salah seorang kiai akan terjadi sebaliknya jika ulah salah satu kiai (penerus) yang kurang sesuai pesantren dapat mundur dalam waktu cepat sekali.
- 3) Persebaran pesantren kurang merata, dimana asal tempat pesantren berdiri, banyak terkait erat terhadap perencanaan yang lebih luas, namun hanya tergantung pada domisili tinggal pendiri pesantren berada. Jikalau pesantren sudah maju dan menjadi besar dapat

²³ Mundzier Saputra, *Perubahan Orientasi*, 20

terjadi di lingkungannya berdiri pula pesantren-pesantren lainnya. Hal ini terjadi disebabkan oleh guru bantu yang lebih tua mulai membuka pesantren sendiri di kediamannya.²⁴

Dari tiga pendapat di atas jika diterapkan akan berbeda dalam kenyataan bahwa pesantren Lirboyo dengan adanya perkawinan silang *Dzuriyah* tidak terjadi distorsi penurunan bahkan erosi karena pesantren Lirboyo terdapat badan penyeimbang antara Induk dengan Unit hal tersebut terwadai dalam BPK-P2L sehingga lebih mantap terbukti dengan bertambahnya santri dari tahun ke tahun dan bertambahnya unit-unit yang ada. Termasuk dalam Dewan *Masyayikh* (Al Falah) berfungsi sebagai dewan penyeimbang dengan unit-unit lainnya. Dalam kedua pesantren tersebut memiliki pegangan kuat yang masih menjadi titik penyatu antara semua unit yang ada. Sehingga motifasi timbul untuk mengelola dan mengembangkan pesantren walaupun zaman dinamis. Jika ditabelkan akan nampak sebagai berikut:

Tabel 1.6 Motifasi persatuan dalam mengikat ke dua pesantren

Urutan	Pondok Pesantren	Motto
a	Fondok Lirboyo Mojoroto	Penekankan Pelopor adalah <i>Dzuriyah bi nasab</i> (keturunan sisi ikatan pernikahan) dan <i>Dzuriyah fil ilmi</i> (sisi jejaring mengaji) keduanya menjadi motto bagi kerabat dari pelopor pesantren dan para santri yang sudah keluar pondok dalam memelihara dan mengelola pesantren Lirboyo beroperasi.
b	Fondok Al-Falah Mojo Kediri	Penekanan Kiai pendiri Awal adalah <i>Al itihad al Wahdah</i> (kemanunggalan dalam mengatur pesantren Al Falah)

²⁴ Karel Steenbrink, *Pesantren, 115-116*.

Secara tidak langsung moto di atas menjadikan sebuah perakit dalam mengembangkan pesantren sekaligus secara tidak langsung menjadi pengikat keharmonisan pondok pesantren, tanpa mengabaikan upaya yang lainnya yang dilakukan oleh pesantren masing-masing. Cukup beralasan jika kiai membangun aliansi perkawinan dengan maksud dan tujuan mempertahankan *nasab* (keturunan). Sukamto mengungkapkan bahwa kiai berusaha membangun aliansi pernikahan dalam rangka menginginkan garis keturunan (*nasab*) kiai. Menurut tradisi Jawa posisi kiai menduduki strata sosial yang tinggi dalam bidang keagamaan sehingga akan merasa terhormat jika mendapatkan menantu keluarga kiai. Apabila seorang kiai mendapatkan jodoh bukan dari keluarga kiai maka akan kesulitan menaikkan drajat seorang anak keturunan mereka nanti dalam bingkai komunitas kiai, sekiranya tidak dibarengi dengan usaha keagamaan yang kuat.²⁵ Setidaknya hal perkawinan silang dalam pondok pesantren Lirboyo membawa dampak positif terhadap kemajuan pesantren menjadikan lebih kokoh memang dalam pesantren tidak dapat menghindari dari sebuah konflik jika perlu konflik harus diciptakan agar tidak *stagnan* (berhenti). Motif yang lainnya, ada kecenderungan para kiai dalam mengembangkan organisasi-organisasi kekerabatan yang disebut dengan *bani* yang memasukkan semua *dulur cedak* dan *sedulur adoh* yang berasal dari keturunan seorang yang disetujui bersama sebagai titik tolak.

Fungsi *bani* tidak hanya melestarikan keharmonisan dan keakraban hubungan kekerabatan dengan sejumlah anggota kerabat yang lebih luas, tetapi juga menguatkan kultur santri antara semua anggota dan melestarika perkawinan yang bersifat *endoogamous kepada* beberapa anggota *bani* yang bukan muhlim.²⁶ Dengan fungsi *bani* ini selain menjalin keharmonisan terdapat tradisi yang tak tertulis yang menjadi sebuah budaya yakni untuk saling mengunjungai terutama pada anggota yang lebih tua. Disamping pesantren yang telah berdiri merupakan tinggalan dari nenek moyang mereka sehingga secara *nasab* pondok tersebut milik bersama dan pada hari-hari tertentu melaksanakan

²⁵ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai*, 68.

²⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, Jakarta: LP3ES, 1994, 76.

ziarah ke *maqbaroh* moyang mereka. Secara alamiah tradisi ini akan terus dilakukan dalam rangka mengikat keharmonisan pesantren salaf (tradisional). Dalam tradisi pesantren Lirboyo ternyata sistem perkawinan silang ini tetap lestari hingga saat ini, termasuk perkawinan antara sesama *misanan* dan *mindooan* sering terjadi dikalangan pesantren dan keluarga kiai.

Dhofier mengasumsikan bahwa perkawinan antara *dulur kedua* (*mindooan*) dan *dulur pertama misaanan* dalam tradisi *dhalem* kiai biasa berlaku dan pola tersebut dipandang sangat ideal sebabe ikatan kerabat tidak terlalu jauh, tetapi kerabat yang tidak jauh (dekat). Ikatan nikah dengan *nak sanak sering dilakukan*, tetapi gaya ini dianggap tidak ideal dan banyak mereka yang berusaha menghindari gaya perkawinan semacam itu. Dicontohkan Nafiqah isteri *Hadratus Syekh* umpamanya, menyusuri cucu-cucunya untuk mencegah agar para cucu tersebut tidak bisa saling memilih satu sama lain, karena dalam Islam anak-anak yang disusui dengan air susu dari seorang wanita yang sama dianggap sebagai *muhrim*.²⁷ Namun hal di atas tidak semua berlaku dalam pondok pesantren hal ini berlaku pada pesantren Al Falah kebanyakan calon istri berasal dari luar *dzuriyah*. Dari perkembangan status kiai semakin memudar generasi selanjutnya banyak terserap kedalam masyarakat Jawa pada umumnya yang tidak lagi termasuk sebagai kerabat, tetapi bukan berarti kerabat yang terserap dalam masyarakat Jawa tidak memelihara budaya santri namun akan mempertahankan budaya kesantrianya di masyarakat. Sejak Islam masuk di Jawa, para kiai selalu terjalin oleh *intellectual chains* (rantai intelektual) yang tidak terputus terus tersambung.²⁸

Ini berarti bahwa antara satu pesantren dengan pesantren yang lain, baik yang semasa atau sekurun zaman dari generasi-kegenerasi selanjutnya terjalin hubungan intelektual yang mapan hingga berkembang dan perkembangan dalam pondok pesantren sekaligus menggambarkan sejarah intelektual pesantren ia berasal.

²⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 78.

²⁸ *Ibid*, 79.

Kebijakan yang mengikat terhadap unit di masing masing pesantren dan dalam menyikapi keberagaman unit.

Karena dalam masing-masing memiliki lembaga tinggi yakni Dewan *Masyayihk* dan BPK- P2L setelah di analisis setiap kebijakan yang diputuskan oleh masing badan ini bersifat mengikat terhadap unit-unitnya terlebih dalam penyelenggaraan pembelajaran Madrasah untuk para santri, namun tidak semua kebijakan dapat diterapkan dalam unit karena secara otonom unit juga memiliki struktur dan kepemimpinan tersendiri tetapi tidak dapat berdiri sendiri.

Dalam menyikapi keberagaman unit-unit yang ada sikap pimpinan (kiai) mendukung dan merestui termasuk pembaruan walaupun sebelumnya terjadi pertentangan yang terjadi di masing-masing pesantren, namun dengan tidak meninggalkan pendidikan yang bermodel klasikal harus tetap dilaksanakan jika perlu dikembangkan. Namun dalam menerima dan menyikapi perubahan dalam pesantren sangat terbatas serta terpaksa terkadang kebijakan kiai induk menjadi keterpaksaan. Nampaknya sikap kiai akan sejalan dengan Mujamil bahwa, penerimaan modernisasi sangat terbatas itu diikuti oleh kecenderungan resistensi terhadap modernisasi, ini merupakan langkah awal bagi pesantren untuk melakukan adaptasi terhadap tuntutan-tuntutan modern, baik atas kesadaran sendiri maupun keterpaksaan, terpaksa oleh kondisi sosial-kultural masyarakat sekitar yang mengharuskan adanya adaptasi. Meskipun demikian, adaptasi itu dilakukan bersamaan dengan penolakan terhadap pemikiran modern.²⁹Cara pimpinan induk mensiasati pembaruan tersebut setiap pesantren menempatkan di lokasi yang berbeda namun tetap dalam satu naungan dan satu kordinasi secara otonom berdiri sendiri dan dapat mengembangkan dengan kegiatan tambahan lainnya, termasuk kegiatan ekstra untuk peningkatan kualitas santri. Pembaruan wajar ketika ingin mempertimbangkan sebuah tradisi serta mencapai keadaan yang lebih baik.

Kasuistik di atas kiranya akan sama jika dikaitkan dengan pendapat Piort Sztompka dalam Anwar bahwa, globalisasi pendorong

²⁹ Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan*, 37.

langkah mencapai kualitas inovasi spekulasi kesadaran, *moraly*, norma, teknologi dan strutur sociality sebagai stimulus terhadap meningkatnya kesentosaan manusia.³⁰ Karena adanya perubahan serta inovasi kedua pesantren dapat eksis, pesantren Lirboyo dan Al Falah semakin berbenah dan bersikap bijaksana dengan mendirikan unit-unit yang ada tetapi tidak lepas terhadap tradisi yang sudah ada. Butuh penyikapan yang arif terhadap pemutusan masalah dalam pesantren induk maupun dalam pesantren unit.

Sejauh mengungkap dalam penelitian antara keduanya nampak jelas ada kebijakan yang mengikat terhadap unit-unit yang ada di pondok pesantren masing-masing, keberadaan pondok Induk dari dua pesantren tersebut menjadikan ciri khas masing pondok pesantren. Walaupun kebijakan yang diputuskan kiai terpengaruh oleh kondisi sosial-kultural masyarakat. Ada kebijakan yang tertulis dan ada pula kebijakan yang tidak tertulis namun menjadi tradisi, keberadaan badan BPK-P2L dalam pesantren Lirboyo sangat berperan erat terhadap perkembangan pesantren termasuk segala ketetapan yang menjadi keputusan BPK-P2L menjadi keputusan yang mutlak harus dilaksanakan oleh semua unit yang ada dalam pesantren Lirboyo. Sebagaimana Dewan *Masyayihk* yang berada di Al Falah setiap keputusan yang berasal dari dewan ini mutlak adanya dilaksanakan oleh unit-unit yang lainnya. Kedua pesantren memiliki sistem yang sama secara proses memutuskan permasalahan namun menjadi berbeda ketika sebuah keputusan tersebut ditulis secara sistematis dalam dalam TAP, keputusan secara sistematis ini hanya terlihat dalam pesantren Lirboyo tidak dalam Al Falah. Jika dilihat nampak bahwa mana yang kuat pelaksanaan manajemen profesionalnya, pengaruh terhadap mono-administrasi masih ada dalam Al Falah restu perubahan hanya ada pada *masyayihk* saja.

Gaya demikian akan menghambat terhadap perkembangan pesantren sendiri nampaknya gaya pikir tersebut akan senada dengan Mujamil bahwa, gaya manajerial tersebut hanya menyuburkan

³⁰ Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo*, (Yogyakarta: Putaka Pelajar, 2011), 19.

kekuasaan kiai dan memperkokoh karismanya semata yang dalam waktu panjang akan menjadi ancaman serius.³¹ Seharusnya gaya yang demikian harus mulai diubah perlu ada solusi-solusi komprehensif sehingga pesantren akan lebih mudah mencapai tujuannya, pelimpahan wewenang secara penuh oleh kiai pada pengurus yang berada di bawahnya, mempercayakan setiap mandat ke semua pengurus, mengelola organisasi berproses secara serempak terpadu dalam tupoksinya sendiri-sendiri dengan secara prerogratif serta mengurangi dominasi kiai dalam penentuan kebijakan. Wahid dalam Mujamil menilai bahwa watak kepemimpinan karismatik kiai pesantren menyebabkan gaya kepemimpinan belum menetap selama ini. Bergantung kepada pada kemauan politik (*political will*) kiai yang karismatik.³² Pemimpin seharusnya memang memiliki karisma sebagai basis kepemimpinannya. Tapi hanya dalam hal-hal tertentu yang sifatnya baru kiai dalam memutuskan sebuah kebijakan butuh *patner* kerja, dalam hal ini ialah pengurus dan beberapa komponen yang ada di pesantren tersebut.

SIMPULAN

Simpulan kajian temuan, pemaparan data, dan temuan peneleitian *leadhershship* Kiai dalam pembaruan fondok pesantren , peneliti mengetahui beberapa temuan diataranya sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan pondok Lirboyo: (a) Gaya Kepemimpinan Tuunggal, dengan gaya otoriteer dan karissmatik. (b) Gaya Kepemimpian Dwi Tunggal, dengan gaya demokratis kariismatik , dua pimpinan terdapat 2 pengaruh berlainan. (c) Gayaa Kepemimpian Bersama, yang tergaabung di Badan Peningkatan Kesejahteran –Pondok pesantren Lirboyo. Otoritas pimpinan kiai individualestik akan tetapi roda

³¹ Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan*, 39.

³² *Ibid*, 82.

organisasi berjalan bersama-sama, pendelegasian pada pengurus pada unit secara otomatis.

Gaya *leadership* fondok Al Falah: (a) Gaya kepemimpinan Tunggal otoriter-karismatik. (b) Gaya Trie Tunggal kepemimpinan demokratis keikutsertaan santri senior termasuk dalam struktur. (c) Gaya kepemimpinan bersama-sama Al Falah dalam beorganisasi, namun otoritas kepemimpinan individualistik.

2. Periodisasi 2 fondok pesantren nampak sebagai berikut:

Periodisasi pesantren Lirboyo diantaranya: (a) Generasi perintis pertama (b) Generasi pengembangan (c) Periode 4 kepemimpinan Bersama (BPK-P2L). (d) Periode 5 Kepemimpinan Bersama (BPK-P2L). Pesantren Al Falah tersajikan: (a) Periode perintis, (b) Periode dua Periode kedua Dewan *Masyayikh* (sesepuh Kiai) 4 kiai menjadi pemimpinnya (bersama), (c) Periode tiga kolektif (bersama) pada 3 Kiai.
3. Pengikat keharmonisan pondok pesantren yakni komunikasi formal maupun nonformal dalam kedua pondok pesantren mirip. Yang membedakan antara keduanya adalah moto (prinsip) yang dikuatkan hingga kini.

Urutan	Lokus	Motif
I	Lirboyo	<i>Dzuriyah bi-an- nasab</i> (persaudaran sisi biologis) dan <i>Dzuriyatan- fil- ilmi</i> (persaudaraan isi ilmu)
II	Al- Falah	<i>Al-itihad –al- Wahdah</i> (manunggal dalam mengatur pesantren Al-Falah)

Dari kesemua data dan diskusi hasil penelitian ini digaris bawahi, bahwa efektifitas, efisiensi dan kesuksesan perubahan yang dilakukan oleh fondok pesantren dapat berproses dengan

peenerapan model kepemimpinan situasional-kontekstual (situasi-kondisi) bentuk responsif terhadap tuntutan perubahan yang dibutuhkan masyarakat dan keseluruhan komponen pondok pesantren. Memang tidak ada sebuah model yang dianggap paling tepat dan efektif saat model kepemimpinan dipraktikkan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang diterapkan ialah kepemimpinan bersama atau *multy leader*.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011
- Zamahsari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, Jakarta: LP3ES, 1982 .
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta : INIS :1994.
- Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren* Jakarta : Paramadina, 1997, 3-4.
- Badrus Sholeh, *Budaya Damai Komunitas Pesantren*, Jakarta: Pustaka LP3ES, 2007, xi.
- Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999.
- Ganon Yukl, *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, Nj : Prentice Hall ,1977.
- Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Terjemah*, Jersey: Indeks, 2001.
- Muhammad Said Bustami, *Gerakan Pembaruan Agama Antara Modernisme dan Tajdiduddin*, Jakarta : Wala Pres, 1995.
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, Jakarta : INIS :1994.
- Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*, Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999.
- Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya : 2002.
- Nasution, *Metode Penelitian Ilmiah*, Bandung : Tarsito, 1988.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R& D*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan Di Pesantren Lirboyo*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, Jakarta: LP3ES, 1994.