

Studi Komparasi Kepemimpinan Kiai dan Direktur di Pondok Pesantren dan *Boarding School*

Mahathir Akbar

IAIN Syekh Nurjati Cirebon
mahathirakbar7@gmail.com

Dedi Djubaedi

IAIN Syekh Nurjati Cirebon,
djubaedi.dedi@yahoo.co.id

Suyadi

Universitas Ahmad Dahlan
suyadi@fai.uad.ac.id

Abstract: *This article discusses kiai leadership in two Islamic boarding schools in Cirebon City. Focuses on the kiai selection system in Islamic boarding schools, the leadership model developed by kiai, its effectiveness, and the role of kiai in society. Based on research conducted in two Islamic boarding schools, it was found that the leadership patterns in Islamic boarding schools in Cirebon City are different. Selection is based on discussion, heredity, and government appointment. However, in general, it is known that there are two leadership election systems that are developing in Islamic boarding schools in Cirebon City, namely the deliberation and submission systems; and the hereditary system (nasab). Of course, both election systems have their own characteristics and advantages and disadvantages. Meanwhile, the type of leadership adopted at Islamic boarding schools or boarding schools in Cirebon City includes two types of leadership, namely paternalistic and bureaucratic leadership. These two types of leadership are actually inseparable from the electoral system used.*

Keywords: *Boarding School, Kiai, Leadership Model, Islamic Boarding School.*

Abstrak: Artikel ini membahas tentang kepemimpinan kiai di dua pondok pesantren di Kota Cirebon. Difokuskan pada sistem pemilihan kiai di pesantren, model kepemimpinan yang dikembangkan oleh kiai, efektifitasnya, dan peran kiai di masyarakat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di dua pesantren, ditemukan bahwa pola kepemimpinan di pesantren di Kota Cirebon berbeda. Pemilihan didasarkan pada diskusi, keturunan, dan penunjukan pemerintah. Namun secara umum sistem pemilihan pimpinan yang berkembang di pesantren-pesantren di Kota Cirebon diketahui bahwa ada dua, yaitu sistem musyawarah dan pengajuan; dan sistem keturunan (nasab). Dari kedua sistem pemilihan tersebut, tentu memiliki karakteristik serta nilai kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Sedangkan tipe kepemimpinan yang dianut pada Pondok pesantren atau *boarding school* di Kota Cirebon mencakup dua tipe kepemimpinan, yaitu Kepemimpinan Paternalistik dan Birokratik. Kedua tipe kepemimpinan tersebut sebenarnya tidak terlepas dari sistem pemilihan yang dilakukan.

Kata kunci: *Boarding School, Kiai, Model Kepemimpinan, Pondok Pesantren.*

PENDAHULUAN

Pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan maupun lembaga keagamaan cukup menarik dicermati dari berbagai sisi. Terlebih saat muncul istilah-istilah era tinggal landas, modernitas, globalisasi, pasar bebas, dan lain sebagainya. Fokus perbincangan adalah bagaimana peran atau posisi pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan di tengah arus modernisasi atau globalisasi, apakah pesantren akan tetap teguh mempertahankan posisinya sebagai lembaga “*tafaqquh fi al-din*” yang bercorak tradisional atau pesantren ikut-ikutan melakukan proses “pemodernisasian” sistem, mulai dari perombakan kurikulum sampai pada manajemen pengelolaan.¹

Hal itu tentu tergantung dengan model manajemen dan kepemimpinan seorang kiai yang diterapkan di sebuah pondok pesantren dalam merespons perubahan tersebut. Secara umum, dari segi kepemimpinan, pesantren masih terpola secara sentralistik dan hierarkis, terpusat pada seorang kiai. Kiai sebagai salah satu unsur dominan dalam kehidupan sebuah pesantren. Ia mengatur irama perkembangan dan keberlangsungan kehidupan suatu pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, karisma, dan keterampilannya. Tidak jarang sebuah pesantren tidak memiliki manajemen pendidikan yang rapi, sebab segala sesuatu terletak pada kebijaksanaan dan keputusan kiai.²

Seorang kiai dalam budaya pesantren memiliki berbagai macam peran, termasuk sebagai ulama, pendidik dan pengasuh, penghubung masyarakat, pemimpin, dan pengelola pesantren. Peran yang begitu kompleks tersebut menuntut kiai untuk bisa memosisikan diri dalam berbagai situasi yang dijalani. Dengan demikian, dibutuhkan sosok kiai yang mempunyai kemampuan, dedikasi, dan komitmen yang tinggi untuk bisa menjalankan peran-peran tersebut.

Studi kepemimpinan pondok pesantren tidak dapat dilepaskan dari perlunya pemahaman atas substansi pendidikan yang dikembangkan pesantren, yaitu pendidikan agama Islam. Karakteristik pendidikan agama Islam diidentifikasi oleh Wahid sebagai berikut:

Pertama, pada dasarnya pendidikan agama Islam bukanlah upaya untuk mewariskan paham atau pola keagamaan tertentu kepada anak didik, melainkan penekanannya terletak pada

¹ Usman, Muhammad I. "Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam (Sejarah Lahir, Sistem Pendidikan, dan Perkembangannya Masa Kini)." *Al-Hikmah Journal for Religious Studies*, vol. 14, no. 1, 2013, pp. 101.

² Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2001), hlm. 49.

proses agar anak didik dapat memperoleh kemampuan metodologis untuk dapat memahami kesan pesan dasar yang diberikan agama. *Kedua*, pendidikan agama tidak terpaku pada romantisme yang berlebihan untuk melihat kebelakang dengan penuh emosional, akan tetapi lebih diarahkan pada pembentukan kemampuan berpikir proyektif dalam menyikapi tantangan kehidupan. *Ketiga*, bahan-bahan pengajaran agama hendaknya dapat diintegrasikan dengan penumbuhan sikap kepedulian sosial, di mana anak didik akan menjadi terlatih untuk mempersepsi realitas berdasarkan pemahaman teologi yang diperoleh dari persepsi realitas berdasarkan pemahaman dikembangkan wawasan emansipatoris dalam penyelenggaraan pendidikan agama sehingga anak didik memperoleh kesempatan berpartisipasi dalam rangka menumbuhkan kemampuan metodologis dalam mempelajari substansi atau materi agama. *Kelima*, pendidikan agama sebaiknya diarahkan untuk menanamkan keharuan emosional keagamaan, kebiasaan-kebiasaan berperilaku yang baik, dan juga sikap-sikap terpuji dalam lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat, sehingga anak didik memiliki kemampuan menggunakan agama sebagai sistem makna untuk mendefinisikan setiap keadaan dari sudut refleksi iman dan pengetahuannya.³

Dengan mempertimbangkan ciri-ciri pendidikan agama sebagai substansi fungsi pendidikan pesantren, kepemimpinan di pondok pesantren lebih mungkin didekati dengan konsep kepemimpinan karismatik. Dalam pandangan Conger kepemimpinan karismatik mengedepankan kewibawaan diri seorang pemimpin, yang ditunjukkan oleh rasa tanggung jawab yang tinggi kepada bawahannya. Kepekaan dan kedekatan pemimpin karismatik dengan bawahannya disebabkan kewibawaan pribadi (personal power) pemimpin untuk menumbuhkan kepercayaan dan sikap proaktif bawahannya.⁴

Artikel ini akan membahas tentang kepemimpinan kiai pesantren di Kota Cirebon. Fokus pembahasan adalah sistem pemilihan pimpinan pesantren, model kepemimpinan, serta peran kepemimpinan mereka di tengah masyarakat. Data kepemimpinan kiai yang dibahas artikel ini diambil dari dua pesantren atau *boarding school* di Cirebon, yakni Pesantren Nuurusshidiiq Kota Cirebon dan Telkom Islamic Boarding School Kota Cirebon.

³ Abdurrahman Wahid, "*Pesantren sebagai Subkultur*", dalam M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pesantren dan Pembaruan*, (Jakarta: LP3ES, 1985).

⁴ J.A. Conger, *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exception Leadership*, (San Fransisco: Jooseey-Bass, 1989).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian ini menggali fenomena tentang apa yang terjadi di dua pondok pesantren di Kota Cirebon yang difokuskan pada sistem pemilihan kiai di pesantren, model kepemimpinan yang dikembangkan oleh kiai, efektifitasnya, dan peran kiai di masyarakat. Menurut Bogdan dan Taylor metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, tertulis, atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati⁵. Sedangkan pola penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pola deskriptif. penelitian yang diarahkan untuk membahas gejala-gejala, fakta-fakta, atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, menggunakan sifat sifat populasi atau daerah tertentu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistem Pemilihan Pimpinan di Masing-masing Pesantren

Pondok Pesantren Nuurushiddiiq Kota Cirebon

Estafet pergantian kepemimpinan yang ada di pesantren biasanya turun-temurun dari pendiri ke anak atau menantu ke cucu atau ke santri senior. Dari pengalaman kiai yang pernah memimpin Pondok Pesantren Nuurushiddiiq, setidaknya kepemimpinan Pondok ini hanya baru dipimpin oleh dua orang saja yakni (Alm) KH. Gumelar Ade dan Nyai Hj. Trisalela.

Dalam mekanisme pemilihan pimpinannya masih bersifat tertutup, dalam arti orang-orang yang berhak memilih dan memutuskan siapa yang menjadi pimpinan di pesantren hanya orang-orang yang masih memiliki garis keturunan langsung dari pendiri pondok pesantren atau orang-orang yang masih memiliki hubungan keluarga. Sedangkan pihak yayasan dan para guru yang ada di Pondok Pesantren Nuurushiddiiq tidak mempunyai hak untuk memilih dan dipilih sebagai pimpinan.

Pola kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Nuurushiddiiq seperti lazimnya tradisi yang terjadi di pesantren umumnya, kiai menempati posisi sentral sehingga tidak jarang malah menjadi sangat sentralistik. Itu terlihat dari corak kepemimpinan dan struktur organisasi yang sentralis. Hal

⁵ Moleong, L. J. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

tersebut diperkuat dengan posisi pimpinan atau mudir Pesantren Nuurushiddiiq, yakni Nyai Hj. Trisalela, yang menggantikan posisi almarhum dan beliau merangkap sebagai ketua yayasan.

Miftahul Ullum Telkom Islamic Boarding School Kota Cirebon

Kepemimpinan Miftahul Ullum Telkom Islamic Boarding School Kota Cirebon dipegang oleh seorang direktur yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Hal itu berbeda dengan pesantren Nuurushiddiiq yang menggunakan istilah “mudir” bagi pimpinan pondok pesantren. Hal lain yang juga berbeda dari pondok pesantren otonom umumnya, Miftahul Ullum Telkom Islamic Boarding School merupakan pondok yang dimiliki dan didanai oleh individu (beberapa orang) bernama Yayasan Miftahul Ullum (YMU) yang kemudian menjalin kerjasama atau filantropi dengan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu Telkom (Yayasan Pendidikan Telkom) yang kemudian memiliki Boarding School didalam sekolah.

Mekanisme pemilihan direktur Miftahul Ullum Telkom Islamic Boarding School dilaksanakan berdasarkan hubungan koordinasi antara Dewan Pembina dan juga Dewan Pengurus Yayasan. Dimulai dari usulan Pengurus Yayasan yang kemudian diterima oleh Pembina yayasan untuk selanjutnya dibuatkan dan diberikan SK kepada yang bersangkutan (menjadi Direktur terpilih).

Sehingga kepemimpinan Miftahul Ullum Telkom Islamic Boarding School dalam menjalankan fungsinya sebagai pimpinan terlihat masih mengandalkan kekuasaan jabatan yang juga dilegitimasi melalui SK pengangkatan yang dikeluarkan Dewan Pembina Yayasan. Dimana proses pengaruh yang dilakukan pimpinan pesantren terhadap bawahannya tampaknya diterapkan melalui kekuasaan legitimasi dengan pemberlakuan peraturan kelembagaan yang sifatnya mengikat perilaku komponen pendidikan. Proses pengaruh tersebut terlihat cukup efektif diterapkan pada tenaga kependidikan yang semua merupakan tenaga honorer. Tanpa tekanan, akan sulit diharapkan tercipta kedisiplinan.

Model Kepemimpinan Kiai di Masing-Masing Pondok Pesantren

Kepemimpinan Individual di Pondok Pesantren Nuurushiddiiq Kota Cirebon

Melihat struktur kepengurusan di Pondok Pesantren Nuurushiddiiq, kepemimpinannya menggunakan model kepemimpinan kolektif pasif. Pondok pesantren tersebut berada di bawah Yayasan Nuurushiddiiq. Dikatakan pasif karena kolektivitas kepemimpinan di pondok pesantren tersebut lebih didominasi kiai sebagai pimpinan pesantren. Namun tipe kepemimpinan yang diterapkan lebih pada model kepemimpinan individual, karena peran kiai/nyai yang menduduki posisi sentral bertolak belakang dengan model kepemimpinan kolektif yang lebih menekankan pada kepemimpinan bersama. Tipe kepemimpinan semacam itu mengindikasikan bahwa masih ada nuansa feodal yang digenggam kuat oleh pesantren hingga peran dan inisiatif para bawahan menjadi minim. Ketokohan dan karisma kiai/nyai terlihat masih kental, terutama dalam hubungan antara kiai/nyai dan para guru, santri, pengurus, serta masyarakat. Hal itu didasari oleh rasa hormat yang mendalam, pola cium tangan, tidak dapat dibantah, dan sebagainya.

Pola hubungan tersebut di satu sisi memang baik, namun di sisi lain punya kelemahan, karena segala sesuatunya selalu diselesaikan dengan cara kekeluargaan, tidak melalui cara yang prosedural. Hal tersebut terlihat jelas pada sistem pelimpahan wewenang. Sedangkan dari pola manajemen, masih bersifat tertutup dan belum menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara optimal, yang mengharuskan pengaturan dan mekanisme kinerja yang baik, perencanaan strategis, akuntabilitas, dan transparansi.

Kepemimpinan Kolektif di Miftahul Ullum Telkom Islamic Boarding School Kota Cirebon

Kepemimpinan Telkom Islamic Boarding School Kemuning Kota Cirebon dipegang oleh seorang direktur yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Hal itu berbeda dengan pesantren Nuurushiddiiq yang menggunakan istilah “kiai/nyai” bagi pimpinan pondok pesantren. Hal lain yang juga berbeda dari pondok pesantren otonom umumnya, Telkom Islamic Boarding School Kemuning Kota Cirebon merupakan pondok yang dimiliki dan didanai oleh pribadi beberapa orang yang ingin memiliki lembaga pendidikan kemudian bekerjasama dengan Telkom (franchise).

Dalam sistem pemilihan pimpinan di Telkom Islamic Boarding School Kemuning Kota Cirebon dilakukan dengan musyawarah mufakat oleh Dewan Pembina dan Dewan Pengurus

Yayasan. Sedangkan syarat-syarat untuk menjadi pemimpin di Telkom Islamic Boarding School Kemuning Kota Cirebon adalah: 'allahamah, capable, acceptable, ikhlas dalam memimpin, arif dan bijaksana, serta diterima semua pihak. Dengan demikian, apabila seseorang dianggap telah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan, orang tersebut dianggap layak dipilih sebagai seorang pimpinan boarding school.

Mekanisme pemilihan pimpinan di Telkom Islamic Boarding School Kemuning Kota Cirebon dilakukan melalui beberapa tahapan, dimulai penentuan dan penetapan tanggal pemilihan dan membuat undangan kepada pihak-pihak yang berhak memilih. Pada hari yang telah ditentukan, pemilihan dilakukan secara musyawarah dan mufakat serta pemimpin baru dipilih secara aklamasi. Setelah proses tersebut dilalui, tahap selanjutnya adalah penerbitan surat keputusan (SK) pimpinan yang baru oleh Yayasan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa mekanisme pemilihan pimpinan di Miftahul Ullum Telkom Islamic Boarding School hanya formalitas untuk mendapatkan legalitas formal dari sebuah pemilihan pimpinan. Pada dasarnya mereka telah mengetahui siapa yang akan mereka tunjuk sebagai pimpinan baru. Hal itu tentu saja tidak terlepas dari faktor kedekatan di antara mereka baik secara formal maupun emosional.

Peran Kepemimpinan Kiai atau Nyai Pondok Pesantren di Tengah Masyarakat

Pondok Pesantren Nuurushiddiiq Kota Cirebon

Kiai lebih dikenal dengan atau sebagai tokoh agama yang tentu saja sangat menguasai ilmu-ilmu keislaman yang berkembang dan memang sudah menjadi keharusan bagi seorang kiai untuk menguasainya. Kiai merupakan gelar atau titel yang diperoleh dari masyarakat langsung, tidak hanya disebabkan karena kedalaman keilmuan, melainkan juga karena kesabarannya dalam mengasuh dan membina umat. Karena berasal dari masyarakat, tentu saja moralitasnya dapat dipertanggungjawabkan. Jadi, jika bisa dikatakan, gelar atau titel kiai didapatkan dari dan oleh masyarakat langsung karena perannya dalam membina dan membawa masyarakat dari tidak baik menjadi baik, dari yang tidak bermoral menjadi bermoral.

Dengan demikian, gelar kiai tidak semata-mata disebabkan oleh kedalaman ilmu yang dimiliki, tetapi juga secara moral dan tanggung jawab seorang kiai memang lebih besar. Karena itu, sudah menjadi tugas dan tanggung jawab kiai untuk menjadi tokoh masyarakat yang disegani,

dihormati, dan dikagumi. Pendeknya, kiai mempunyai tugas yang tidak semata urusan duniawi, tetapi juga mempunyai tanggung jawab membimbing masyarakat ke jalan ukhrawi (agama), agar masyarakat bisa menyeimbangkan antara keperluan duniawi dan ukhrawi.

Sementara itu, bukti eratnya hubungan kiai dan masyarakat di sekitar Pondok Pesantren Nuurushiddiiq dapat dilihat dengan banyaknya sumbangsih masyarakat terhadap Pondok Pesantren Nuurushiddiiq. Masukan itu baik yang bersifat materil maupun sumbangan tenaga, masukan konstruktif terhadap kemajuan pesantren, dan tingginya peran serta masyarakat ikut menjaga keamanan dan ketenteraman kehidupan pesantren dalam menjalankan aktivitas keseharian.

Di samping itu, peran kiai bagi masyarakat sekitar tampak pada bimbingan keagamaan oleh kiai dengan cara memberikan waktu dan tempat untuk masyarakat datang ke pondok pesantren mendengarkan wejangan dan ceramah agama dalam rangka pengisian rohani masyarakat terhadap ajaran agama Islam. Bagi masyarakat di sekitar Pondok Pesantren Nuurushiddiiq, sosok kiai dengan pribadi yang melekat pada dirinya yang dihiasi dengan akhlakul karimah merupakan figur yang sangat dihormati. Dengan demikian, apapun gerak-gerik yang dilakukan oleh kiai, dijadikan sebagai teladan bagi masyarakat sekitar. Dengan demikian, legalitas otoritas yang dimiliki kiai merupakan otoritas karismatik yang muncul dari karisma pribadinya.

Miftahul Ullum Telkom Islamic Boarding School Kota Cirebon

Setelah ditunjuk sebagai pimpinan, konsentrasi pemikiran dan tenaga dia curahkan untuk kelangsungan dan kemajuan Miftahul Ullum Telkom Islamic Boarding School. Hal itu ditandai dengan banyaknya waktu yang dihabiskan untuk memikirkan pengembangan pondok pesantren ke depan, dengan cara melakukan berbagai kerja sama dengan seluruh majelis guru maupun masyarakat sekitar pondok pesantren.

Salah satu bentuk hubungan yang dilakukan dengan masyarakat adalah mengundang seluruh elemen dan tokoh masyarakat sekitar hingga luar Islamic Boarding School untuk ikut memberikan sumbangan pemikiran yang bersifat konstruktif dalam rangka memajukan Miftahul Ullum Telkom Islamic Boarding School supaya menjadi pondok pesantren modern, khususnya di wilayah Kota Cirebon. Di samping itu, Kiai Aburohman Wildan, M.Pd melakukan terobosan mencari dukungan dari pihak luar, baik instansi pemerintah maupun swasta, berupa dukungan dana maupun fasilitas yang dibutuhkan oleh santri di Miftahul Ullum Telkom Islamic Boarding School.

Bentuk nyata hubungan kiai dan masyarakat sekitar pondok pesantren adalah dengan senantiasa mengutus guru dan santri untuk mengisi acara keagamaan di masyarakat, baik PHBI, acara pernikahan, pengurusan jenazah, maupun berbagai acara lain yang bersifat agamis.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, diketahui bahwa ada dua sistem pemilihan pimpinan pada pondok pesantren di Cirebon, yaitu sistem musyawarah dan pengajuan, yang diterapkan di Mifathul Ullum Telkom *Islamic Boarding School* Kemuning Kota Cirebon; dan sistem keturunan (nasab), dianut Pondok Pesantren Nuurusshidiq.

Menurut hemat saya, dari kedua sistem pemilihan tersebut, sistem yang ideal adalah sistem yang diterapkan Telkom *Islamic Boarding School* Kemuning Kota Cirebon, karena berdasarkan musyawarah dan mendapat banyak dukungan tak hanya dari internal boarding school atau komunitasnya, melainkan juga Yayasan. Hal itu perlu diterapkan pada pondok pesantren lain, karena pemimpin yang dipilih berdasarkan hasil musyawarah dan mufakat dari komunitasnya akan berdampak lebih positif terhadap organisasi yang dipimpin. Sebaliknya, pimpinan yang dipilih tanpa melalui proses musyawarah akan melahirkan ketidakpuasan dari komunitasnya.

Sistem pemilihan pimpinan di pondok pesantren yang masih memegang tradisi dan sistem “kepemimpinan turun-temurun” perlu untuk membuka diri agar dapat menerima dan menghargai hak-hak individu dan hak-hak minoritas. Artinya, meskipun seseorang tidak memiliki hubungan darah atau pertalian keluarga, apabila dia memenuhi kriteria dan persyaratan sebagai pimpinan maka dia berhak untuk dipilih sebagai pimpinan pondok pesantren. Sedangkan tipe kepemimpinan yang dianut pada Pondok pesantren atau *boarding school* di Kota Cirebon mencakup dua tipe kepemimpinan, yaitu Kepemimpinan Paternalistik dan Birokratik. Kedua tipe kepemimpinan tersebut sebenarnya tidak terlepas dari sistem pemilihan yang dilakukan.

DAFTAR RUJUKAN

- Arifin, Imron, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang: Kalimasada Press, 1993).
- Conger, J.A., *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exception Leadership*, (San Fransisco: Jooseey-Bass, 1989).

Hadari, Amin dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004).

Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), hlm. 49.

Qomar, Mujamil, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2004).

Shaleh, Abdul Rahman, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Depag RI, 1982).

Wahid, Abdurrahman, "*Pesantren sebagai Subkultur*", dalam M. Dawam Rahardjo (ed.), *Pesantren dan Pembaruan*, (Jakarta: LP3ES, 1985).