

## KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN KIAI SHOLICHAN NOER DALAM MEMBENTUK KEMANDIRIAN SANTRI

Muhammad Al-Barra<sup>1</sup> Muslihun<sup>2</sup> Imam Basyari<sup>3</sup>  
Universitas KH Abdul Chalim

[muhammadalbarra86@gmail.com](mailto:muhammadalbarra86@gmail.com) [muslihunmaksum1990@gmail.com](mailto:muslihunmaksum1990@gmail.com)  
[imambasyari121@gmail.com](mailto:imambasyari121@gmail.com)

### Keywords:

Communication,  
Leadership, Kiai

### Abstract

Kiai Sholihan Noer's communication in forming students' attitude of independence. This research method uses a qualitative approach. In collecting data, this study uses observation techniques, interview techniques, and documentation techniques. This study uses the analysis stage method to analyze data. The results of the study indicate the Power of Kiai in forming an attitude of independence in students through small things first, such as discipline and sensitivity of students to activities, regulations, and rules of the Syafa'ah Darussalam Islamic Boarding School. In addition, Kiai also provides activities called NYUPIR, and cooking activities are given to female students. The Kiai also adopts several learning methods from various large Islamic boarding schools in Java. The kiai communicates with students in the form of top-down communication (instructions), and his delivery style uses various conversations as taught by Islam. Supporting factors include a conducive environment in Islamic boarding schools, the process of character formation in education, active involvement of students in improving independent abilities, and support provided by the family, which are considered the main supporting factors. However, there are several obstacles that need to be overcome, such as lack of motivation and interest in learning, lack of connection between learning materials and the development of independence, and the problem of lack of discipline in managing time.

### Abstrak

*Komunikasi Kiai Sholihan Noer dalam membentuk sikap kemandirian santri. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik observasi, teknik wawancara dan teknik dokumentasi. Dan dalam menganalisis data, penelitian ini menggunakan metode tahap analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kekuatan Kiai dalam membentuk sikap kemandirian pada santri melalui hal-hal kecil terlebih dahulu seperti kedisiplinan dan kepekaan santri terhadap kegiatan, peraturan, dan tata tertib Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam. Selain itu, Kiai juga memberikan kegiatan yang disebut NYUPIR dan untuk santri putri diberikan kegiatan memasak, dan kiai juga mengadopsi beberapa metode pembelajaran dari berbagai pondok pesantren besar di Jawa. komunikasi kiai kepada santri berupa komunikasi top down (petunjuk) dan gaya penyampaiannya menggunakan berbagai percakapan sebagaimana diajarkan agama Islam. Faktor pendukung antara lain: lingkungan pondok pesantren yang kondusif, proses pembentukan karakter dalam pendidikan, keterlibatan aktif santri dalam meningkatkan kemampuan mandiri, dan dukungan yang diberikan oleh keluarga dinilai menjadi faktor pendukung utama. Namun demikian, terdapat beberapa kendala yang perlu diatasi, seperti kurangnya motivasi dan minat belajar, kurangnya keterkaitan antara materi pembelajaran dengan pengembangan kemandirian, serta masalah kurangnya disiplin dalam mengatur waktu.*

### Kata Kunci:

Komunikasi,  
Kepemimpinan, Kiai

## PENDAHULUAN

Pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia yang telah memiliki kontribusi yang sangat besar dalam membentuk karakter bangsa Indonesia.(Puspita, 2024) Eksistensi pesantren dari masa ke masa telah memberikan kontribusi konkrit dalam perjalanan sejarah bangsa. Di era kerajaan Jawa, misalnya, pesantren menjadi pusat dakwah penyebaran Islam.(Fatikh, 2020) Selama masa penjajahan colonial Hindia Belanda, pesantren menjadi medan heroism pergerakan perlawanan rakyat. Ketika Indonesia meraih kemerdekaannya, pesantren terlibat dalam perumusan bentuk dan ideology bangsa serta aktif dalam revolusi fisik untuk mempertahankan kemerdekaan (Fatah, 2005). Selain kontribusinya yang luar biasa dalam setiap fase sejarah, pesantren juga telah membentuk sebuah subkultur unik dan eksotik yang sangat berbeda dengan lembaga pendidikan pada umumnya karena ke-Indonesiaannya.(Laksono, 2023) Subkultur ini kaya akan nilai-nilai keadaban, budaya, dan khazanah intelektual Islam yang termanifestasikan dalam warisan literatur klasik (kitab kuning) yang menjadi bagian dari tradisi keilmuannya. Peran kepemimpinan kiai dalam pondok pesantren sangat signifikan, karena kiai tidak hanya bertindak sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai pemilik pesantren. Kiai memiliki tanggung jawab dalam menggerakkan dan mengembangkan pesantren.(Hidayatullah, 2024) Kesuksesan atau kegagalan pesantren sangat bergantung pada kemampuan kiai dalam mengelola pendidikan di dalam pesantren.(Sya'diyah, 2024) Pengaruh seorang kiai tidak terbatas hanya dalam lingkungan pesantren, tetapi juga meluas kepada masyarakat sekitarnya.

Kepemimpinan karismatik kiai di pondok pesantren timbul karena keyakinan santri dan masyarakat bahwa kiai merupakan perpanjangan tangan Tuhan dalam menyampaikan ajaran-Nya. Keyakinan ini tercermin dalam sikap taklid yang hampir menjadi tradisi dalam kehidupan sehari-hari santri dan jama'ah pesantren. Pada perjalanan lembaga pendidikan terdapat masalah yang berhubungan dengan kemandirian peserta didik. Pertama, munculnya krisis kemandirian peserta didik, terutama di lembaga pendidikan formal, seringkali menjadi perhatian. Namun, penting untuk diakui bahwa pendidikan di sekolah tidak selalu menjamin pembentukan kemandirian sesuai dengan semangat tujuan pendidikan nasional. Dalam konteks ini, dibandingkan dengan lembaga pendidikan formal, pondok pesantren dianggap mampu lebih efektif dalam membentuk peserta didik (santri) untuk hidup mandiri. Secara empiris, kehidupan mandiri sering kali dapat ditemukan di pondok pesantren, terutama yang berbasis tradisional (Kurniawan, 2014). Kemandirian santri sangat nyata dalam aktivitas sehari-hari, dimulai dari kemampuan untuk mandiri dalam hal makan, mencuci, belajar, mengatur waktu, mengelola keuangan, hingga kemampuan mandiri dalam mengambil keputusan. Hal ini merupakan hasil dari kondisi santri yang secara

khusus dilatih untuk tidak bergantung pada orang lain. Jenis kemandirian seperti ini jarang dijumpai pada peserta didik di lembaga formal (sekolah) (Sanusi, 2012). Sebab penekanan pendidikan dalam lembaga formal lebih kepada aspek intelektual dengan berstandar pada kurikulum semata, sehingga kemandirian peserta didik layaknya di pesantren kurang terimplementasikan dengan baik. (Safii, 2023)

Kemandirian pada dasarnya adalah hasil dari proses pembelajaran yang berlangsung dalam jangka waktu tertentu. Kemampuan untuk mandiri tidak selalu terkait dengan usia seseorang. (Safi'i, 2023) Seorang anak bisa saja sudah menunjukkan sifat mandiri karena telah melalui proses pelatihan atau karena faktor kehidupan yang memaksanya untuk hidup mandiri (Naim, 2012). Kemandirian seringkali dikaitkan dengan kedewasaan, di mana seseorang mampu mengambil tindakan tanpa perlu arahan atau pengawasan eksternal. Perkembangan kemandirian merupakan hal yang penting sepanjang kehidupan manusia, dipengaruhi oleh perubahan fisik, emosional, dan kognitif. Perubahan ini mendorong individu untuk memiliki pemikiran logis yang mendasari tindakan mereka. Para santri di pondok pesantren belajar dan tinggal di lingkungan yang dipandu oleh Kiai. Namun, kemandirian dalam konteks ini bukanlah tentang kebebasan total dari bimbingan, tetapi kemampuan untuk mengambil inisiatif dan bertindak secara independen dalam mencapai tujuan atau pengembangan diri. Santri yang mandiri dapat mewujudkan potensi dan keinginan mereka tanpa harus bergantung sepenuhnya pada bantuan atau dukungan dari orang lain. Mereka memiliki kemampuan untuk mengelola diri dan bertanggung jawab atas tindakan mereka sendiri.

Dari hasil studi pendahuluan peneliti melakukan observasi di Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam memiliki banyak santri mukim, berdasarkan PMA Nomor 30 Tahun 2020 tentang pondok pesantren telah selaras dengan Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam merupakan pondok pesantren yang berada dikawasan mayoritas *non-Muslim* yang mana para santri diajarkan untuk hidup mandiri tanpa bantuan dari orang lain, asrama pondok pesantren sebagai tempat tinggal santri sehingga segala sesuatu yang menjadi kebutuhannya harus dikerjakan atau dipenuhi sendiri. Pembentukan sikap kemandirian santri yang dilakukan oleh kiai bermula dari santri baru yang ditidak boleh dihubungi baik secara via telepon ataupun surat kabar selama 40 hari, santri baru juga tidak boleh pulang 60 hari agar santri dapat beradaptasi dan betah di pondok pesantren, maka peneliti tertarik untuk menggali lebih jauh tentang Komunikasi Kepemimpinan Kiai dalam Membentuk Sikap Kemandirian Santri melalui penelitian ini.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dianggap yang paling tepat dapat menjawab permasalahan penelitian ini. Dimana metode penelitian kualitatif

dengan jenis fenomenologi ini berusaha untuk memahami kepemimpinan Kiai Sholihan Noer dan sikap kemandirian santri di Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam Denpasar. Pendekatan yang dipilih dalam penelitian ini adalah fenomenologi yang dapat menggambarkan secara mendalam dan lebih rinci tentang fenomena yang dialami oleh informan kunci sehingga masalah yang diteliti akan menemukan hasil dan penyelesaian. Waktu penelitian ini dimulai pada Tanggal 01 Desember 2023 s/d 01 Februari 2024 dan dilaksanakan di Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam yang letak geografisnya di Jl. GN. Kalimutu Gg. Jaya Sentosa No. 1 Br. Samping Buni, Pemecutan Klod, Kota Denpasar. Subyek dari penelitian ini adalah Kiai Sholihan Noer dan beberapa pengurus Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam Denpasar.

Secara umum penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data utama dan data sekunder. Teknik pengumpulan data terdiri dari tiga tahap yang digunakan yakni: wawancara, dokumentasi, dan observasi (Bungin, 2006). Langkah-langkah dalam analisa penelitian kualitatif ini sebagai berikut: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan penyajian data (Arikunto, 2010). Dalam mendapatkan keabsahan data, maka dalam penelitian dilakukan teknik pemeriksaan keabsahan data terlebih dahulu. Moleong menjelaskan bahwa keabsahan data pada penelitian kualitatif dapat diperoleh melalui *triangulasi*. *Triangulasi* adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain untuk mengecek dan membandingkan data tersebut (Moleong, 2012).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Sikap Kemandirian Santri

Dalam membentuk sikap kemandirian santri Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam memiliki berbagai cara yang dilakukan, meskipun pondok pesantren yang ada di Bali masih belum bisa disamakan dengan pondok pesantren yang berada di Jawa, hal ini diungkapkan oleh M. Abdim Munib Al-Fawaz. Santri yang berada di Bali ini berbeda dengan santri yang berada di Jawa, sebab mereka belum tahu bagaimana menjadi santri yang sebenarnya, maka untuk membentuk sikap kemandirian santri harus di mulai dari hal yang kecil terlebih dulu. Kiai bersama para dewan pengurus pesantren masih berupaya menanamkan sikap kemandirian dari hal-hal kecil terlebih dahulu. Santri yang mandiri menurut Imkan Mahalli Fatma Ghalu. Santri yang bisa membedakan mana yang baik dan buruknya dipesantren dalam artian kalau baik dikerjakan kalau buruk ya ditinggalkan. Santri yang mandiri itu adalah santri yang ketika kegiatan diperlu di oprak-oprak. Terkait dengan kiai dalam membentuk sikap kemandirian santri, maka kiai memiliki kebijakan. Anak yang mandiri itu bisa kami lihat dari bagaimana cara santri menjalankan kegiatan di pondok pesantren yang sudah

dijadwalkan, kalau memang anak sudah mulai sadar diri, berarti anak itu sudah mandiri, ketika anak-anak itu belum sadar diri seperti contoh harus di oprak-oprak. Santri yang mandiri itu adalah santri yang bisa membedakan mana yang baik dan buruknya di pesantren dalam artian kalau baik dikerjakan kalau buruk ya ditinggalkan, dan juga santri yang mandiri itu adalah santri yang ketika kegiatan diperlu di oprak-oprak. *Nyupir* (Sopir) adalah kegiatan ro'an<sup>1</sup>santri, yang merupakan akronim dari Nyuci Piring yang dilaksanakan sesuai dengan jadwal piket dan setiap santri mendapatkan jadwal seminggu sekali. Tidak pandang bulu dalam artian tidak pilih kasih mau anak orang kaya ataupun miskin tetap harus ro'an-an bukan karena ini ta'zir tapi ini merupakan motivasi bahwa anak-anak yang membersihkan lingkungan pesantren yang di niatkan untuk membersihkan hati juga, agar anak-anak yang mencari ilmu itu di buka kan pintu hatinya untuk mendapatkan ilmu allah serta rahasia-rahasia-Nya.

### **Kepemimpinan Kiai**

Kepemimpinan Kiai Sholihan Noer adalah pemimpin dengan jiwa yang penuh kasih sayang serta tegas terhadap para santrinya, hal ini di terungkap oleh Rizqy Putra Maram seorang santri yang muallaf. Ustad M. Abdim Munib Al-Fawaz M. Abdim Munib Al-Fawaz selaku Ketua Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam, memperjelas pernyataan di atas. Dalam istilah jawa itu "*Ngopeni*"<sup>2</sup> (memelihara) terutama pada santri yang masih kecil, masih dibawah umur itu lebih perhatian dan abah juga menindak tidak keterlaluan. Tata tertib dan peraturan Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam ini wajib ditaati oleh seluruh masyarakat pesantren sebagaimana Santri yang pacarana ini, itu di hukum dengan cara digundul, dibahasin dan disuruh baca istighfar dan apabila masih tetap melanggar akan dipanggil orang tuanya untuk menandatangani surat perjanjian agar si santri tidak mengulangi lagi namun apabila masih ulangi perbuatan yang sama maka akan dikeluarkan oleh pondok pesantren, dan selama ini belum ada santri yang dikeluarkan oleh pondok pesantren. Adanya pernyataan di atas terkait dengan pemberian hukuman agar adanya efek jera terhadap santri, maka tidak hanya dilakukan dengan cara di hukum saja, namun komunikasi kiai terhadap santri juga dibutuhkan dalam menjadi seorang pemimpin pondok pesantren, Sebagaimana seorang

---

<sup>1</sup>Ro'an merupakan salah ciri dari kegiatan khas santri yang menggantikan kata gotong royong, ro'an berasal dari bahasa Arab "*Tabarraka-Yatabarraku-Tabarrukan*". Jadi ro'an di sini adalah hasil penggalan dua suku kata akhir dari mashdar (*tabarrukan*) <https://sunanbejagung.ponpes.id/blog/2019/12/20/roan-santri/> diaskes pada Selasa, 26 Desember 2023

<sup>2</sup>Kamus Bahasa Jawa, Ngopeni artinya memelihara penuh kasih sayang (<https://www.kamusjawa.net/arti/kata/oprak.html> diaksen pada Rabu 20 Desember 2023)

pemimpin kiai itu pasti memiliki jiwa kepemimpinan, kalau kiai tidak memiliki jiwa kepemimpinan itu kurang dihormati, karena kiai itu orangnya tegas, jadi dalam menyampaikan nasehat itu menyetuh pada hati santri santrinya. Kiai kalau berkomunikasi dengan cara ketika ada masalah maka semua santri akan dikumpulkan di mushalla biasanya setelah shalat subuh atau maghrib dan diberikan nasehat kepada seluruh santri, serta mencontohkan santri diluar bali karena sebenarnya santri yang berada dibali ini tidak sama dengan yang berada di jawa jadi harus dicontohkan dulu.

Faktor pendukung kemandirian santri adalah berbagai aspek atau elemen yang membantu membangun dan menguatkan sikap kemandirian di kalangan santri terutama dalam konteks Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam. Salah satunya adalah ketika santri aktif terlibat piket *Nyupir* (Supir), kegiatan pelajaran kitab, shalat berjama'ah tanpa perlu di perintah lagi. Lingkungan juga berpengaruh pada perkembangan kemandirian santri dan alhamdulillah di pondok pesantren ini mempunyai lingkungan kondusif serta mendukung sifat mandiri para santri. Selain adanya partisipasi aktif santri, keberadaan keluarga yang juga menjadi faktor pendukung yang penting dalam pembentukan kemandirian santri. Keluarga memberikan dukungan moral dan finansial yang diperlukan untuk membantu santri mengembangkan kemandirian mereka. Faktor pendukungnya adanya support dari keluarga baik secara finansial maupun moral. Dengan finansial orang tua memberikan dan menyediakan dana untuk biaya pendidikan, kebutuhan sehari-hari dan kegiatan keagamaan. Dukungan keluarga memberikan santri rasa percaya diri untuk hidup mandiri di pondok pesantren. Oleh karena itu, orang tua selalu memberikan semangat dan dorongan anaknya untuk hidup mandiri di pondok pesantren. Pengadaan pendidikan karakter oleh Kiai Sholihan Noer di Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam memiliki peran yang tidak kalah penting dalam membentuk sikap kemandirian santri. Kiai Sholihan Noer tidak hanya fokus pada aspek keagamaan saja, tetapi juga mencoba membentuk karakter yang kuat pada setiap santri, membahas disiplin, tanggung jawab, kemandirian yang dilakukan melalui kegiatan pesantren. Kiai juga menekankan pentingnya menghormati waktu menjalani tugas-tugas dengan sungguh-sungguh, dan menghormati peraturan pesantren. Hal tersebut merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk menanamkan sikap kemandirian santri. Adapun faktor penghambat kemandirian santri merujuk pada berbagai kondisi atau aspek yang dapat menghambat proses pengembangan kemandirian dalam diri santri di lingkungan Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam. Dalam hal tersebut faktor penghambat kemandirian santri adalah kurangnya motivasi dan minat. beberapa santri kurang termotivasi dan kurang tertarik dalam belajar mandiri, sehingga santri tidak mencoba mengembangkan keterampilan

mandiri santri. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman tentang manfaat dan pentingnya kemandirian dalam kehidupan mereka.

Kurangnya rasa relevansi antara materi pelajaran dengan kehidupan sehari-hari atau tujuan hidup mandiri turut menjadi faktor penghambat kemandirian santri. Salah satu faktor yang signifikan adalah kurangnya rasa relevansi antara materi pelajaran dengan kehidupan sehari-hari atau tujuan hidup mandiri. Santri merasa kurang termotivasi, ketika tidak melihat bagaimana pelajaran tersebut dapat membantu mereka dalam mengembangkan kemandirian atau mencapai tujuan pribadi. Terutama terkait waktu dan tugas-tugas sehari-hari. Terkadang, godaan untuk menunda-nunda atau melanggar aturan bisa menjadi sulit untuk dihindari. Beberapa faktor termasuk kurangnya pemahaman tentang pentingnya kedisiplinan, kurangnya dorongan atau pemantauan, serta adanya godaan atau distraksi di sekitar kita. Juga, terkadang kurangnya kesadaran akan konsekuensi dari pelanggaran aturan.

### **Pembahasan**

Kemandirian santri di Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam Monang Maning Denpasar, sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Erikson bahwa usaha untuk melepaskan diri dari orang tua dengan maksud untuk menemukan jati dirinya melalui proses mencari identitas ego, yaitu merupakan perkembangan ke arah individualitas yang mantap dan berdiri sendiri (Desmita, 2012). Mustafa juga menyebutkan ciri-ciri kemandirian adalah, sebagai berikut;

- a. Mampu menentukan nasib sendiri, segala sikap dan tindakan yang sekarang atau yang akan datang dilakukan oleh kehendak sendiri dan bukan karena orang lain atau tergantung pada orang lain.
- b. Mampu mengendalikan diri, yakni untuk meningkatkan pengendalian diri atau adanya kontrol diri yang kuat dalam segala tindakan, mampu beradaptasi dengan lingkungan atas usaha dan mampu memilih jalan hidup yang baik dan benar.
- c. Bertanggung jawab, yakni kesadaran yang ada dalam diri seseorang bahwa setiap tindakan akan mempunyai pengaruh terhadap orang lain dan dirinya sendiri. Dan bertanggung jawab dalam melaksanakan segala kewajiban baik itu belajar maupun melakukan tugas-tugas rutin (Mustafa, 1982).

Dalam hal mengendalikan diri sendiri, santri Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar, sebab lingkungan sekitar Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam ini merupakan pemukiman warga umat Hindu. Selain itu santri mampu memilih jalan yang benar dengan cara mematuhi peraturan dan larangan-larangan yang ada di Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh kiai bersama para dewan pengurus pesantren.

Kesadaran santri dalam setiap melaksanakan kegiatan pondok pesantren tanpa harus di oprak-oprak oleh dewan pengurus pesantren, merupakan tanggung jawab yang telah dimandatkan, sebab jika santri tidak melaksanakan kegiatan maka akan diberikan *ta'zīr* (pemberian hukuman agar ada efek jera), hal ini akan membuat santri menjadi disiplin dan bertanggung jawab. Kreatifitas dan inisiatif santri Pesantren Syafa'ah Darussalam ini, dilatih kemandiriannya dengan pelbagai kegiatan contoh kecilnya seperti; nyuci piring yang di akronimkan dengan kata "*Nyupir*" semua masyarakat pesantren untuk yang laki-laki dan santri perempuan diajari memasak di dapur sebagaimana penuturan ketua pondok pesantren, bahwa perempuan bisa dilihat kemandirian dengan cara bisa memasak di dapur, selain itu juga ada yang ditugaskan untuk menjaga koperasi pesantren serta menjadi ustadzah. Kiai Sholihan Noer juga mendapatkan respon yang positif dari para wali santri yang merasakan kemandirian anaknya, yang dulu anaknya itu manja kini sudah bisa mandiri dengan contoh kecil bisa mencuci pakaiannya sendiri. Berdasarkan hasil penelitian yang penulis sajikan kepemimpinan Kiai Sholihan Noer ini merupakan tipe kepemimpinan yang otoritas kharismatik, kepemimpinan yang dimiliki oleh Kiai Sholihan Noer dinilai istimewa karena karakteristik pribadinya yang memukau dan penuh dengan kewibawaan. Kemampuannya dalam memberikan arahan, bimbingan, dan menjadi contoh teladan bagi para pengikutnya sangat diakui. Keberhasilan dalam memengaruhi bawahan dapat tercapai ketika seorang pemimpin memiliki akhlak dan sifat-sifat terpuji. Tipe kepemimpinan semacam ini dijelaskan secara eksplisit dalam Al-Quran, khususnya dalam surat Al-Azhab:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١:٣٣﴾

Artinya: Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah. (Q.S Al-Ahzab [33]:21). (Departemen Agama, 2011)

Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercayai sebagai orang yang dihormati, disegani, dipatuhi dan ditaati secara rela dan ikhlas (Hadari, 1993). Kiai Sholihan Noer juga selalu memberikan contoh yang baik kepada para santrinya sebagai *uswah hasanah* terlebih lagi dalam hal *akhlakul karimah*. Setiap orang memiliki gaya komunikasi yang berbeda, begitu pula dengan Kiai Sholihan Noer dalam berkomunikasi dengan para dewan pengurus pesantren, santri bahkan masyarakat, perbedaan inilah yang menyebabkan seseorang menyampaikan perasaan, kebutuhan, dan pengalamannya kepada orang lain dengan cara yang berbeda-beda, dari teori yang disajikan, Dedy Mulyana berpendapat bahwa komunikasi adalah menyarankan suatu pikiran, suatu makna atau suatu pesan dianut secara sama (Mulyana, 2007). Dalam

jurnal yang ditulis oleh Sudarsono mendefinisikan komunikasi sebagai proses *transfer* pikiran serta perasaan komunikator terhadap komunikan (Sudarsono, 2021). Berbagai hal yang disampaikan komunikator berupa gagasan, informasi, pendapat, ide serta berbagai hal yang muncul dari benaknya.

Kiai Sholihan Noer menurut beberapa penuturan santrinya beliau adalah orang sangat tegas, penyayang dan perhatian terhadap para santrinya, selain itu kiai shalekhan dalam berokuminkasih menggunakan tipe *top down* (instruksi), dari pemaparan di atas bahwa Kiai Sholihan Noer ini menggunakan *communication style Style (Qaulan)* dalam kacamata Islam di bagi 6 yang dikategorikan sebagai kaidah, prinsip atau etika komunikasi Islam yaitu *qaulan sadīda, qaulan balīga, qaulan ma'rūfa, qaulan karīma, qaulan layīna dan qaulan maysūra* (Fuad dan Oktaviani, 2021). *Qaulan syadīda* yaitu pembicaraan yang ucapan atau perkataannya benar baik segi substansi maupun redaksi, *qaulan syadīda* ini harus menyampaikan kebenaran secara faktual, dan benar jujur dan tidak berbohong, sebagaimana firman Allah Swt dalam surat Al-Hajj;

وَاجْتَنِبُوا قَوْلَ الزُّورِ ﴿المحج 22: 30﴾...

Artinya: Dan jauhilah perkataan-perkataan yang dusta. (Q.S. Al-Hajj [22]:30) (Departemen Agama, 2011).

Selain firman Allah Swt, diperjelas dengan ada hadits yang diriwayatkan oleh Ibnu Hibban:

عَنْ أَبِي ذَرٍّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ لِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ( قُلِ الْحَقَّ ، وَلَوْ كَانَ مُرًّا ) صَحَّحَهُ ابْنُ حِبَّانَ فِي حَدِيثٍ طَوِيلٍ

Artinya: Dari *Abī zarīn Raḍiyallāhu 'anhū* berkata: *Rasūlullāhi Ṣallallāhu 'alaihi wa Sallama* bersabda kepadaku: "Katakanlah yang benar walaupun ia pahit." Hadis shahih menurut Ibnu Hibban dari hadis yang panjang (Hadis Nawawi, diakses 2023)."

Dalam hal redaksi, penting untuk menggunakan kata-kata yang tepat dan sesuai dengan norma bahasa yang berlaku. Allah berfirman dalam surat Al-Baqarah;

... وَفُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا... ﴿البقرة 02: 83﴾

Artinya: Dan berkatalah kamu kepada semua manusia dengan cara yang baik (Q.S. Al-Baqarah [02]:83) (Departemen Agama, 2011).

Dari teori di atas bahwa Kiai Sholihan Noer tegas dalam berbicara, untuk menyampaikan apapun yang salah dengan tidak pandang bulu santri anak orang kaya ataupun tidak semuanya sama dihadapan beliau sebagai santrinya. Selain menggunakan *qaulan syadīda* Kiai juga menggunakan *qaulan ma'rūfa* yakni perkataan yang pantas, santun menggunakan sidiran. *Qaulan ma'rūfa* ini, merupakan pembicaraan yang bermanfaat dan menimbulkan kebaikan (*Maṣlahat*). Firman allah yang berkaitan dengan

.... وَفُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا ﴿النساء 04: 08﴾

Artinya: Dan ucapkanlah kepada mereka *qaulan ma'rūfa*- perkataan yang baik (Q.S. An-Nisa [04]:08) (Departemen Agama, 2011).

Selain dalam surah An-Nisa, Allah Swt juga berfirman dalam Surah Al-Baqarah tentang *Qaulan Ma'rūfa* yang berlafadzkan:

قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّنْ صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَا أَدَىٰ ۖ وَاللَّهُ عَنِّي حَلِيمٌ ﴿البقرة: 02: 263﴾

Artinya: *Qaulan Ma'rūfa*-perkataan yang baik dan pemberian maaf lebih baik dari sedekah yang diiringi dengan sesuatu yang menyakitkan (perasaan si penerima). Allah Maha Kaya lagi Maha Penyantun. (Q.S. Al-Baqaroh [02]:263) (Departemen Agama, 2011).

Dari ayat di atas yang menjelaskan tentang *qaulan ma'rūfa* ini di rasakan oleh para Santri Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam ketika Kiai Sholihan Noer memberikan nasehat setiap setelah shalat subuh ataupun setelah shalat maghrib tidak merasa sakit hati dan bahkan senang sebab gaya berkomunikasi kiai tidaklah menyikiti hati para santrinya. Kiai Sholihan Noer tidak hanya berbicara saja dalam menasehati para santrinya namun juga beliau lebih mengutamakan implementasinya, sebab agar santrinya dapat memahami serta mencontohkan sebagai suri tauladan (*'uswah hasanah*), sebagaimana baginda Nabi Muhammad Saw menjadi contoh kepada para sahabat yang dipimpinya. Selain *qaulan syadīda* dan *qaulan ma'rūfa* komunikasi Kiai Sholihan Noer itu juga terindikasi menggunakan *qaulan balīga*, berdasarkan teori yang ada bahwa *qaulan balīga* adalah komunikasi dengan menggunakan kata-kata yang tepat sasaran, komunikatif, mudah dipahami, dan langsung pada pokok masalah adalah gaya komunikasi yang diterapkan oleh Kiai Sholihan Noer untuk memastikan pesannya dapat dipahami oleh semua pihak, termasuk santri dan dewan pengurus pesantren. Hal ini sesuai dengan ajaran yang terdapat dalam hadis yang diriwayatkan oleh Muslim:

Gaya bicara Kiai Sholihan Noer dalam berkomunikasi dengan santri serta pengurus pesantren itu berbeda, agar pesan yang disampaikan dapat di fahami dan mudah dimengerti, selain itu Kiai Sholihan Noer juga mestinya menggunakan *qaulan karīma*, sebab *qaulan karīma* di jelaskan oleh Allah Swt dalam Surat Al-Isra:

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَيْهِمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا آفٌ وَلَا تُبْزِئْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿الإسراء: 17: 23﴾

Artinya: Dan Tuhanmu telah memerintahkan agar kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah berbuat baik kepada ibu bapak. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berusia lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah engkau mengatakan kepada keduanya perkataan dan janganlah engkau membentak keduanya, dan ucapkanlah kepada keduanya perkataan yang baik. (Q.S. Al-Isro [17]:23) (Departemen Agama, 2011).

Berdasarkan ayat di atas *qaulan karīma* bermakna perkataan/ ucapan yang santun dan tidak kasar, sehingga santri ketika diberikan arahan dan dimarahi itu tidak sampai sakit hati, akan tetapi senang dan bahagia sebagaimana yang diungkapkan oleh alfi febriyanto, selain *qaulan karīma* ada juga, *Qaulan Layina* yaitu pembicaraan yang lemah-lembut, dengan suara yang enak didengar, dan penuh keramahan, sehingga dapat menyentuh hati. Dalam Tafsir Ibnu Katsir disebutkan, yang dimaksud *layina* ialah kata kata sindiran, bukan dengan kata kata terus terang atau lugas, apalagi kasar. Seperti apa yang telah Allah firman dalam Alquran surah Thaha:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا... (طه :20 :44)...

Artinya: Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan *qulan layina*, kata-kata yang lemah-lembut(Q.S. Al-Isro [20]:44) (Departemen Agama, 2011).

Ayat di atas adalah perintah Allah Swt kepada Nabi Musa dan Harun agar berbicara lemah-lembut, tidak kasar, kepada Fir'aun. Dengan *qaulan layina*, hati komunikan (orang yang diajak berkomunikasi) akan merasa tersentuh dan jiwanya tergerak untuk menerima pesan komunikasi kiai terhadap santrinya. Selain *qaulan layina* komunikasi Kiai Shalekan Noer juga dapat dimengerti dan mudah difahami oleh santrinya dan dalam penyempaiannya berisi tentang kegembiraan, maka komunikasi ini dalam alquran disebut dengan *qaulan maysūra*. Kiai Sholihan Noer tidak hanya berbicara saja dalam menasehati para santrinya namun juga beliau lebih mengutamakan implementasinya, sebab agar santrinya dapat memahami serta mencontohkan sebagai suri tauladan (*'uswah hasanah*), sebagaimana baginda Nabi Muhammad Saw menjadi contoh kepada para sahabat yang dipimpinnya. Kiai memiliki kekuasaan tunggal dalam pondok pesantren, dengan membuat berbagai aturan baik dari aturan tata terib pesantren, aturan jam keluar pondok pesantren hingga aturan kegiatan harian pondok pesantren selaras dengan apa yang disampaikan oleh Mujammil Qomar bahwa kekuasaan tertinggi dalam pondok pesantren ini dipegang oleh Kiai/Pengasuh pondok pesantren (Qomar, 2007). Selain menjadi pemimpin yang memegang kekuasaan tunggal kiai juga hampir memegang otoritas yang mutlak, sebab tidak ada orang lain yang lebih di hormati dari pada kiai. Menurut Miftah Toha kepemimpinan otoriter yang bertindak sebagai penggerak dan memaksa kelompok untuk melaksanakan perintah sebagai kewajiban bawahan (Toha, 2013). Kiai bertindak sebagai pemimpin yang otoriter semata-mata hanya untuk menjadikan santri yang mandiri, sebagaimana yang ada pada pemaparan data di atas. Disisi lain Kiai Sholihan Noer juga terkadang demokratis terlihat dalam saat beliau bermusyawarah dengan para dewan pengurus pesantren. Winar mendefinisikan kepemimpinan yang demokratis ialah menghargai potensi setiap individu dan mengarkan nasehat serta gusti bawahan (Winardi, 2005). Pada dasarnya kepemimpinan Kiai Sholihan Noer ini sedang menstimulasi para dewan pengurus

untuk dapat bekerja secara keoperatif dalam mencapai tujuan bersama yaitu menjadikan masyarakat Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam Monang Maning Denpasar sebagai santri yang mandiri.

Dalam membentuk santri yang mandiri, Kiai Sholihan Noer bersama para dewan pengurus pesantren berupaya membuat pelbagai peraturan, kegiatan dan pelatihan untuk mencapai santri yang mandiri, namun semua hal tersebut dibawah kendali dari seorang kiai sebagai pemimpin tunggal, kemandirian sudah disebutkan dan dicirikan oleh mustha dalam teorinya. Komunikasi Kiai Sholihan Noer kepada para santrinya bersifat *top down* (instruksi) dengan gaya komunikasi pelbagai *qaulan* dalam alquran, tujuan untuk lebih mudah dan difahami serta dimengerti oleh komunikan sebagai penerima pesan. Salah satu faktor pendukung kemandirian santri adalah lingkungan Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam Denpasar yang kondusif menciptakan fondasi yang kuat untuk pembentukan kemandirian santri. Hal tersebut sejalan dengan teori Zubaedi bahwa karakter dipengaruhi oleh lingkungan anak yang berada di lingkungan yang baik cenderung akan berkarakter baik, demikian juga sebaliknya. Karakter mengacu pada serangkaian sikap, perilaku, motivasi, dan keterampilan, dalam proses mewujudkan kemandirian, tidak hanya faktor internal individu yang berperan, tetapi juga faktor lingkungan memiliki peran yang signifikan. Ketika kita melihat konteks pondok pesantren, lingkungan sosial pesantren, peran Kiai dalam membentuk konsep hidup, dan sarana yang tersedia di pesantren berperan penting dalam menggalakkan perilaku mandiri (Zubaedi, 2011). Adapun partisipasi aktif santri di Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam Denpasar memegang peran krusial sebagai faktor pendukung dalam pembentukan kemandirian santri. Melalui partisipasi aktif, santri di pondok pesantren belajar untuk mengambil inisiatif, berkontribusi dan mengelola waktu dengan bijak. Partisipasi ini tidak hanya membentuk kemandirian santri dalam konteks keagamaan, tetapi juga dalam aspek sosial, kreatif, dan kehidupan sehari-hari. Erikson menyatakan kemandirian adalah kemandirian biasanya ditandai dengan kemampuan menentukan nasib sendiri, kreatif, dan inisiatif, mengatur tungkah laku, bertanggung jawab, mampu menahan diri, membuat keputusan-keputusan sendiri, serta mampu mengatasi masalah tanpa ada pengaruh dari orang lain (Desmita, 2012).

Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam Denpasar juga memberikan pendidikan karakter yang menjadi faktor pendukung kemandirian santri karena mencakup pembentukan nilai-nilai, etika, dan moral yang mengarah pada aspek pengembangan kepribadian dan sikap positif dalam kehidupan sehari-hari. Adanya pendidikan karakter di pondok pesantren membentuk dasar yang kokoh bagi kemandirian santri. Sejalan dengan buku yang berjudul Pendidikan Karakter. Pendidikan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam pembentukan karakter, akhlak, dan etika seseorang

sehingga baik dan buruknya akhlak seseorang tergantung pada pendidikannya (Gunawan, 2014). Dukungan keluarga merupakan faktor pendukung kemandirian santri yang sangat signifikan. Hubungan positif antara keluarga dan santri dapat membantu membentuk sikap kemandirian dan memperkuat perkembangan pribadi santri di lingkungan pesantren. Dengan adanya dukungan keluarga, santri memiliki landasan kuat untuk mengembangkan kemandirian. Dukungan ini memberikan rasa keamanan, kepercayaan diri, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk menghadapi tantangan kehidupan di pesantren dan meraih kesuksesan di masa depan. Sejalan teori Astuti yakni untuk menjadi seorang yang mandiri perlu adanya dukungan penuh dari keluarga dan harus memperhatikan beberapa faktor yang dapat berpengaruh (Astuti, 2007). Faktor penghambat kemandirian santri adalah kurangnya motivasi dan minat belajar menjadi faktor penghambat kemandirian santri di Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam Denpasar. Motivasi dan minat belajar memiliki peran penting dalam membentuk semangat dan inisiatif santri untuk mencapai pengembangan diri. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman tentang manfaat dan pentingnya kemandirian dalam kehidupan santri.

Sejalan dengan teori Cobb sebagaimana dikutip oleh Hadi & Sovitriana bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kemandirian belajar peserta didik. Faktor-faktor tersebut salah satunya adalah minat dan motivasi yang dimiliki siswa secara positif berhubungan dengan kemandirian, motivasi sangat dibutuhkan oleh siswa untuk melaksanakan strategi yang akan dipengaruhi oleh proses belajar, siswa akan cenderung lebih efisien mengatur belajar apabila memiliki motivasi (Muhammad dan Sovitriani, 2019). Kurangnya relevansi antara materi pelajaran dengan kemandirian santri turut menjadi faktor penghambat perkembangan kemandirian santri. Relevansi materi pelajaran dengan kehidupan sehari-hari dan pembangunan kemandirian dapat memotivasi santri untuk mengaitkan tantangan kehidupan. Adapun kurangnya kedisiplinan waktu dapat menjadi faktor penghambat kemandirian santri di Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam Denpasar. Kedisiplinan waktu merupakan keterampilan yang krusial dalam pengembangan kemandirian, karena dapat mempengaruhi produktivitas, manajemen tugas, dan kemampuan mengelola waktu dengan efisien.

## **PENUTUP**

Santri yang mandiri di Pondok Pesantren Syafa'ah Darussalam ditandia dengan adanya sikap; Mampu menentukan nasib sendiri, Mampu mengendalikan diri, Bertanggung jawab, Kreatif dan inisiatif, mengambil keputusan dan mengatasi masalah sendiri, selain itu ada istilah *ro'an* yang menjadi kegiatan kemandirian santri di Pondok

Pesantren Syafa'ah Darussalam Monang Maning Denpasar. Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan bahwa elemen kepemimpinan kiai terhadap, power dan otoritas kiai sebagai pemimpin sekaligus pengasuh pondok pesantren, yakni dengan membuat pelbagai peraturan, tata tertib dan *ta'zīr* kepada para santrinya. Kepimpinan Kiai Sholihan Noer adalah kepemimpinan yang lebih dominan kepada otoriter kharismatik ketimbang demokratis. Adapun komunikasi Kiai Sholihan Noer kepada para santrinya bersifat *top down* (intruksi), gaya komunikasi yang digunakan dengan cara metode ceramah, selain itu Kiai Sholihan Noer juga menggunakan enam qoulan yang ada dalam alquran sebagai gaya komunikasinya.

Kiai memiliki kekuasaan tunggal dan Kiai membuat pelbagai peraturan pesantren. Untuk tata tertib, peraturan jam keluar masuk serta kegiatan harian pesantren dirancang Kiai bersama Dewan Pengurus Pesantren. Selain itu Kiai juga membentuk sikap kemandirian santri dengan cara melaksanakan kegiatan *ro'an*, mencuci piring yang melibatkan semua masyarakat pesantren kegiatan ini hanya semata-mata untuk membuat santri mandiri dimulai dari hal-hal yang kecil terlebih dahulu. Faktor pendukungnya meliputi: 1) Lingkungan yang kondusif di pondok pesantren seperti ketenangan, dukungan, dan fasilitas yang memadai dapat membantu santri, 2) Pengadaan pendidikan karakter mencakup pembentukan nilai-nilai mandiri, etika, dan moral yang mengarah pada aspek pengembangan kepribadian dan sikap positif dalam kehidupan sehari-hari, 3) Partisipasi aktif santri dalam pengembangan kemandirian santri di pondok pesantren belajar untuk mengambil inisiatif, berkontribusi dan mengelola waktu dengan bijak, 4) Dukungan keluarga yang memiliki hubungan positif antara keluarga dan santri dapat membantu membentuk sikap kemandirian dan memperkuat perkembangan pribadi santri di lingkungan pesantren. Adapun faktor penghambatnya meliputi: 1) Kurangnya motivasi dan minat belajar, disebabkan oleh kurangnya pemahaman tentang manfaat dan pentingnya kemandirian dalam kehidupan santri, 2) Kurangnya relevansi antara materi pelajaran dengan kemandirian, 3) Kurangnya kedisiplinan waktu, hal tersebut dapat dilihat dari adanya santri yang menunda-nunda atau melanggar aturan.

### Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2010 *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta
- Astuti. 2007. *Pola Asuh Orang Tua terhadap Kemandirian Siswa*. Yogyakarta: Deepublish
- Bungin, Burhan. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif*, Surabaya: Airlangga University Press
- Desmita. 2012. *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*. Bandung: Remaja Rosdakarya

- Departemen Agama. 2011. *Alquran dan Terjemahnya*. Bandung: Diponegoro, 2011
- Fuad, Asep dan Femi Oktaviani. 2021. Gaya Komunikasi Kyai dalam Proses Pembelajaran Kitab Jalalain di Pondok Pesantren. *Jurnal Signal V, IX No.2*
- Fatah, Abdul Mukti. 2005. *Rekontruksi Pesantren Masa Depan*. Jakarta: Lista Fariska Putra
- Fatih, M. A. (2020). Tantangan Komunikasi Islam Moderat Di Era New Media. *Al-Tsiqoh: Jurnal Ekonomi Dan Dakwah Islam*, 5(2), 93-109.
- Gunawan, Heri Gunawan. *Pendidikan Karakter*. Bandung: AlfaBeta
- Kurniawan, Syamsul. 2014. *Pendidikan Karakter*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media
- Hidayatullah, I. (2024). Pencerapan Nilai Hiburan dan Dakwah Pada Anggota Pagar Nusa. *Communicator: Journal of Communication*, 1(1). Retrieved from <https://ejournal.pdtii.org/index.php/comm/article/view/32>
- Laksono, P. (2023). Risalah Teori-Teori Komunikasi Massa. *Al-Tsiqoh: Jurnal Ekonomi Dan Dakwah Islam*, 8(1), 1-12.
- Puspita, R. (2024). Strategi dan Metode Dakwah KH. Asep Saifuddin Chalim. *Communicator: Journal of Communication*, 1(1). Retrieved from <https://ejournal.pdtii.org/index.php/comm/article/view/29>
- Safi'i, I. (2023). *DAKWAH HUMANIS SEBAGAI TEOLOGI PEMBEBASAN BAGI MASYARAKAT KELAS BAWAH*. 8(2).
- Safii, I. S. I. (2023). Dakwah Humanis Sebagai Teologi Pembebasan Masyarakat Bawah. *Al-Tsiqoh: Jurnal Ekonomi Dan Dakwah Islam*, 8(2), 1-17. <https://doi.org/10.31538/altsiq.v8i2.4547>
- Sya'diyah, H. (2024). Dakwah Dengan Pendekatan Spiritual. *Communicator: Journal of Communication*, 1(1). Retrieved from <https://ejournal.pdtii.org/index.php/comm/article/view/31>
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill
- Mulyana, Deddy. 2007. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mustafa, 1982. *Penyesuaian Diri, Pengertian dan Peranan Dalam Kesehatan Mental* Jakarta: Bulan Bintang
- M, Hadi dan Sovitriana R. 2019. *Model Kemandirian Belajar Siswa MA*. Jakarta: Jurnal IKRA-ITH Humaniora
- Naim, Ngainun. 2012. *Character Building Optimalisasi Peran Pendidikan dalam Pengembangan Ilmu dan Pembentukan Karakter Bangsa*. Yogyakarta: Arruz Media.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Kepemimpinan Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada

- Qomar, Mujammil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi baru Pengelolaan lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga
- Sanusi, Uci. 2012. Pendidikan Kemandirian di Pondok Pesantren. *Jurnal Ta'lim*. Vol. 10 No.2
- Sudarsono. 2021. *Komunikasi Kiai dalam Menjaga Komitmen dan Kompetensi SDM Beda Agama di Pondok Pesantren Bali Bina Insani Tabanan*. Widya Balina
- Toha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, edisi 1. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Winardi. 2005. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: PT Indeks
- Zubaedi. 2011. *Desain Pendidikan Karakter Konsepsi dan Aplikasinya dalam Lembaga Pendidikan*. Jakarta: Kencana