



## STRATEGI KOMUNIKASI KIAI DALAM MEMBANGUN KOMITMEN GURU DI PESANTREN NABIL HUSEIN SAMARINDA

**Akhmad Muadin**

Institut Agama Islam Negeri Samarinda  
Jl. HAMM. Rifadin, Loajanan Ilir Kota Samarinda  
*muadinahmad18@gmail.com*

**Zamroni**

Institut Agama Islam Negeri Samarinda  
Jl. HAMM. Rifadin, Loajanan Ilir Kota Samarinda  
*iceisa.iainsmd18@gmail.com*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan pola komunikasi kiai dalam membangun komitmen guru di Pesantren Nabil Husein Samarinda. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Kiai di Pesantren Nabil Husein Samarinda telah berhasil menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan Pesantren khususnya dalam membangun komitmen guru. Hal tersebut dapat dicapai melalui strategi komunikasi *edukatif-persuasif*. Strategi komunikasi *edukatif-persuasif* dalam membangun komitmen guru di Pesantren Nabil Husein Samarinda dilakukan dengan empat (4) cara yaitu: *Pertama*, memanfaatkan kekharisman kiai, kiai dalam memberikan uswah (keteladanan) bagi guru dalam hal nilai-nilai spiritual, diantaranya dari hal adab, ibadah yang langsung dicontohkan oleh kiai. *Kedua*, guru di Pesantren memiliki komitmen terhadap pesantren karena melihat keluasan ilmu kiai lebih utama ilmu dalam bidang agama (*tafaqquh fiddin*) dan ilmu hikmah yang dimiliki kiai. *Ketiga*, Kiai memotivasi guru untuk terus meningkatkan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, pembinaan, pengembangan karier dan lain-lain. *Keempat*, guru di Pesantren memiliki komitmen terhadap Pesantren karena melihat sikap kiai serta kedekatan kiai dengan guru dan masyarakat Pesantren Nabil Husein Samarinda.

**Kata Kunci:** Strategi Komunikasi Kiai, Komitmen Guru

### **Abstract**

This research aims at mapping the communication pattern of Kiai in building teacher's commitment at Nabil Husein Boarding School Samarinda. This research is qualitative descriptive research. Kiai at Nabil Husein Boarding School Samarinda have successfully carried out the boarding school leadership functions particularly in building teacher's commitment. It can be achieved through educative-persuasive communication strategies. Educative-persuasive communication strategies in building teacher's commitment at Nabil Husein Boarding School Samarinda are carried out through four (4) ways, those are: first, using Kiai charisma in giving role model for the teachers in spiritual values, such as attitudes and worship that are directly modeled by Kiai. Second, the teachers at the boarding school have commitment towards the boarding school since they see the Kiai's extensive knowledge particularly in religious field (*tafaqquh fiddin*) and wisdom. Third, Kiai motivate the teachers to develop competence through education, training, coaching, carier development, and others. Fourth, the teachers at the boarding school have commitment towards the boarding school since they see Kiai's attitudes and Kiai's intimacy with the teachers and all members of Nabil Husein boarding school Samarinda.

**Keywords:** Kiai Communication Strategies, Teacher Commitment

### **A. Pendahuluan**

Komunikasi merupakan faktor utama sebuah kesuksesan suatu organisasi maupun institusi baik dalam lingkup organisasi sosial, organisasi politik, organisasi keagamaan maupun organisasi pendidikan. Komunikasi adalah faktor yang berperan penting dalam melakukan aksi perubahan. Berubah atau tidaknya target perubahan akan banyak bergantung bagaimana seorang pemimpin mampu melakukan komunikasi dengan apik kepada target perubahan. Komunikasi akan erat kaitannya dengan kepemimpinan. Komunikasi merupakan bentuk memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Membangun komitmen guru merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan mutu atau kualitas guru dalam melaksanakan tugas-tugas profesinya sebagai seorang guru.

Berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini telah banyak memberikan perubahan terhadap berbagai aspek kehidupan manusia termasuk perubahan dan peningkatan mutu guru baik dalam lembaga pendidikan formal maupun non formal. Terwujudnya guru yang bermutu tentu tidak terlepas dari kemampuan seorang pemimpin sebagai leader dan sekaligus manajer (pengelola) lembaga pendidikan termasuk didalamnya lembaga pendidikan islam dan Pesantren, dalam membangun manusia yang beradab. Hal

ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional yang ingin dicapai. UU. No. 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) nomor 20 tahun 2003 menyatakan bahwa:

*“Pendidikan nasional pada dasarnya adalah bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia Indonesia yang seutuhnya yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang maha Esa, memiliki pengetahuan dan keterampilan, berbudi perkerti yang luhur, sehat jasmani dan rohani, cakap, kreatif, cerdas, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”<sup>1</sup>*

Untuk mengimplementasikan tujuan Pendidikan nasional tersebut, kemampuan manajerial seorang pemimpin penting dilakukan. Berkualitas atau tidaknya guru dalam sebuah Lembaga Pendidikan banyak ditentukan oleh kemampuan manajerial seorang pemimpin terutama dalam membangun komunikasi dengan anggota organisasi lainnya. Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pembelajaran, oleh sebab itu diperlukan keterampilan berkomunikasi agar pesan yang akan disampaikan itu bisa diterima dengan baik oleh siswa.

Kemampuan guru dalam melakukan komunikasi dengan siswa di kelas banyak tergantung dari komunikasi organisasi yang dilakukan oleh pemimpin. Sementara itu pemimpin adalah sifat dan perilaku yang muncul di antara individu, yang bisa memengaruhi orang lain, cara interaksi, proses kerjasama, posisi jabatan dan penilaian masalah pengaruh.<sup>2</sup>

Kepemimpinan dan komunikasi kiai menjadi salah satu penentu eksistensi Pesantren di masyarakat. Hal ini disebabkan karena Pesantren besar dan dikelola oleh masyarakat secara gotong royong sehingga Pesantren diharapkan memiliki kemandirian yang tinggi. Sebab itulah komunikasi kiai menjadi penting sebagai sebuah *skill* yang harus dimiliki oleh seorang kiai agar masyarakat mau berpartisipasi dalam menjaga keberlangsungan Pesantren.

Hampir semua aspek dalam kehidupan Pesantren ditentukan oleh kiai sebagai pemimpin yang mempunyai otoritas dan kewenangan hampir penuh, bahkan sampai aspek terkecil sekali pun ditentukan oleh kiai. Sebutan kiai menunjuk kepada seseorang yang dituakan karena keluasan pengetahuan ilmu agamanya dan bobot ibadahnya kepada Allah Swt., hal inilah yang menjadikan kiai sebagai subjek tunggal pergumulan di masyarakat secara luas.<sup>3</sup> Artinya posisi kiai dimasyarakat tidak cukup disebut dengan tokoh. Masyarakat mempercayai bahwa sosok keberadaan kiai merupakan orang yang serba bisa.

---

<sup>1</sup> Depdiknas, Undang-undang nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan dan Kebudayaan, 2003), 6

<sup>2</sup> Wahjosumidjo, kepemimpinan kepala sekolah tinjauan teoritik dan permasalahannya, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010, 17

<sup>3</sup> Nur Efendi, Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren, (Yogyakarta: Teras, 2014), 3

Kiai merupakan sosok yang paling penting di Pesantren. Kiai, selain sebagai pimpinan yang mempunyai otoritas dan kewenangan hampir penuh, kiai biasanya juga adalah orang yang mendirikan Pesantren sehingga maju dan mundurnya institusi Pesantren akan banyak bergantung dari bagaimana kiai memimpin dan mengelola Pesantren. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan Mardiyah<sup>4</sup> bahwa: kedudukan kiai menjadi unsur terpenting di Pesantren dalam kapasitasnya sebagai perancang (arsitektur), pendiri, dan pengembang (*developer*), sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader and manager*) Pesantren.

Kharismatik seorang kiai diyakini oleh santri dan masyarakat dapat memberikan *barākah* pada umat yang dipimpinnya. Masyarakat mempercayai adanya konsep *barākah* terkait dengan kapasitas seorang pemimpin yang sudah memiliki *karāmah*, yaitu sesuatu kekuatan yang diberikan Tuhan kepada hamba yang sholeh dan dikehendakinya. Hal ini menjadikan kiai memiliki *power* dalam membentuk komitmen SDM pada institusi Pesantren yang dipimpinnya. Menurut Ali Anwar salah satu ketahanan Pesantren adalah kepemimpinan kiai yang kharismatik dan visioner serta mampu mengantarkan para santri untuk menguasai kitab kuning dan aplikasi pengamalan nilai kehidupan sehari-hari.<sup>5</sup>

Dalam hubungannya antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpin peran komunikasi merupakan hal yang cukup penting. Seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik, entah itu dengan atasan maupun dengan bawahannya (orang yang dipimpinnya). Karena komunikasi yang baik akan dapat membangun *trust* dan mendorong terciptanya rasa kebersamaan dalam suatu organisasi, sementara itu kebersamaan akan menghasilkan tanggung jawab organisasi.

Martin J. Cannon mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang atasan dalam mempengaruhi perilaku para bawahannya atau suatu perilaku dalam organisasi.<sup>6</sup> Definisi lain banyak mengatakan kepemimpinan selalu terkait dengan bagaimana kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain sehingga rela melibatkan diri dalam mencapai suatu tujuan. Sementara itu komunikasi atau *communication* berasal dari kata latin *communicatio*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama makna.<sup>7</sup> Hovland, Jenis dan Kelley mengatakan bahwa komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam memelihara budaya organisasi*, (Yogyakarta, Aditya Media Publishing, 2013), 55

<sup>5</sup> Ali Anwar, *Pembaharuan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri* (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2011), 165

<sup>6</sup> Ganon Yukl, *Leadership in Organization*, (Englewood Cliffs, Nj : Prentice Hall ,1977), 574

<sup>7</sup> Onong Uchjana Effendi. *Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek*, (Bandung:PT.Remaja Rosdakarya, 2005), 9.

<sup>8</sup> Ami Muhammad. *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 2.

Steward L. Tubbs dan Sylvia Mos menyatakan “Komunikasi ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communication*”.<sup>9</sup>

Komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).<sup>10</sup> Dari apa yang sudah dijelaskan di atas terkait kepemimpinan dan komunikasi menggambarkan hubungan yang dekat antara kepemimpinan dengan komunikasi dan keduanya harus berjalan seirama. Komunikasi kiai di Pesantren dalam membangun komitmen SDM Pesantren yang dipimpinya harus baik supaya bisa menjalankan apa yang menjadi keinginan dan tujuan pesantren sebagai Lembaga Pendidikan, Lembaga dakwah dan Lembaga pemberdayaan masyarakat.

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang *genuin* (asli) dan tertua di Indonesia, eksistensinya telah teruji oleh zaman sehingga sampai saat ini masih *survive* dengan berbagai macam dinamikanya. Eksistensi pesantren tidak bisa dilepaskan dari orientasi dakwah dan perjuangan para missionaris Islam pertama kali yaitu Wali Songo dalam menyebarkan Islam dan memperkuatnya melalui pendidikan keislaman yang berkelanjutan dan berkesinambungan.

Dahulu pendidikan Pesantren sama sekali tidak memiliki orientasi duniawi berupa kepentingan kerja dan perbaikan status sosial, politik, dan ekonomi. Akan tetapi murni demi sebuah panggilan agama<sup>11</sup> untuk membentuk manusia yang berpengetahuan agama secara mapan dan berkepribadian baik, sehingga bisa tampil sebagai pribadi yang ahli di bidang agama (*tafaqquh f ad-d n*) dan berkepribadian baik (*akhlāq al-kar mah*) yang sering dikonotasikan dengan sebutan “*ulama*”<sup>12</sup>.

Hari ini orientasi Pendidikan Pesantren mulai berubah mengikuti tuntutan masyarakat sebagai pengguna jasa Pendidikan. Perubahan inilah yang memperkuat eksistensi dan posisi pesantren dimasyarakat. Kemampuan pesantren melakukan perubahan mengikuti tuntutan perkembangan zaman tidak terlepas dari strategi kepemimpinan dan komunikasi kiai didalamnya. Pesantren sebagai salah satu jenis pendidikan islam Indonesia yang bersifat tradisional untuk mendalami ilmu agama Islam

---

<sup>9</sup> Retno Wijanti. *Gaya Komunikasi BBM (Studi Pada Mahasiswa Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya)*. Surabaya: Skripsi. 2012, 9

<sup>10</sup> Sasa Djuarsa Sendjaja. *Materi Pokok : Teori Komunikasi* (Jakarta: Universitas Terbuka, 1995), 142.

<sup>11</sup> Sebagaimana disabdakan oleh Nabi Saw dalam haditsnya “*Hendaknya orang yang hadir ke Majelis ilmu menyampaikan ilmunya kepada orang-orang yang tidak hadir*”. Lihat. Abu Abdullah Muhammad bin Ismail al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, Jilid I, (Mesir: Dar al-Thuq wa al-Najat, t.tt), 24

<sup>12</sup> *Ulama*’ adalah panggilan yang disematkan kepada orang yang memiliki pengetahuan luas di bidang agama Islam dan berkepribadian baik. Lihat: Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Cet. XV, (Jakarta: LP3ES, 2015), 93

dan mengamalkannya dalam kehidupan keseharian dengan menekankan pentingnya moral, akhlak dalam hidup bermasyarakat, hal ini bukan berarti menafikan dari segi intelektualitasnya. Pesantren sangat menjunjung tinggi ilmu dan adab. Mendahulukan adab dari pada ilmu, itulah karakteristik Pesantren.

Di Indonesia, eksistensi Pesantren dan kiai terus menjadi perhatian dan menjadi sebuah fenomena menarik. Hal ini dikarenakan eksistensi Pesantren telah terapresiasi oleh pemerintah sebagai *leading sector* pelaksanaan Pendidikan. Masuknya sistem pendidikan Pesantren dalam sub-sistem pendidikan nasional sebagaimana yang tertuang dalam Undang-undang Sisdiknas No 20 Tahun 2003 yang diperkuat dengan peraturan pemerintah No 55 Tahun 2007 tentang pendidikan agama dan pendidikan keagamaan. Tidak cukup sampai disitu, pada tahun 2019 lahir UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren yang mengamanahkan tiga hal yaitu: Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan, Lembaga Dakwah dan Lembaga pemberdayaan masyarakat.

Ketika dunia pendidikan memasuki era globalisasi seperti saat ini, maka lembaga pendidikan terutama Pesantren dihadapkan pada banyak tantangan.<sup>13</sup> Sementara itu eksistensi kiai terus menjadi sorotan karena ia tidak hanya menjadi figur sentral di pesantren tetapi juga menjadi figur elit di tengah-tengah masyarakat. Sinergitas yang terbangun antara masyarakat luas dan Pesantren ini dapat menjadi salah satu penyebab keberlangsungan Pesantren dan kiai sampai sekarang.

Pesantren telah mulai membuka diri, jika dulu Pesantren hanya tempat mengkaji ilmu agama melalui sistem sorogan, wetonan, dan bandongan, maka saat ini pesantren telah memiliki perkembangan pada model sistem kegiatan belajar mengajar (KBM) yaitu dari model tradisional ke model modern (klasikal) bahkan dengan program baru dengan wajah modern dan formal seperti madrasah, sekolah, dan bahkan sekolah tinggi maupun Universitas. Sekalipun pendidikan modern masuk ke Pesantren, akan tetapi tidak boleh menggeser tradisinya, yaitu dalam hal memahami ilmu agama (*tafaquh f ad-d n*), sebaliknya kehadiran lembaga formal ke dalam Pesantren dimaksudkan untuk memperkokoh yang sudah ada yaitu pendidikan model Pesantren.

Adaptasi dan perubahan baik sistem maupun semua sumber daya yang ada merupakan bentuk keniscayaan tanpa harus menghilangkan kekhasan Pesantren karena pada umumnya kontstruksi dan transformasi dalam kehidupan pesantren didasarkan pada prinsip "*continuity and change*" *al-mu āfa ah 'alā al-qadīm al- āli wa al-akhzu bi al-jadīd al-ashla* (membina budaya-budaya klasik yang baik dan terus menggali budaya-budaya baru yang lebih baik).<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Dirtjosantjoto pratjarta, Memelihara Umat : Kiai pesantren-kiai langgar di jawa (Yogyakarta: LkiS, 1999), 16

<sup>14</sup> Imam Suprayogo, Spirit Islam Menuju Perubahan dan kemajuan (Malang: UIN-Maliki Press, 2012), 255

Agar Pesantren mampu berkembang dan maju serta memiliki guru yang unggul dan mempunyai komitmen serta loyalitas yang tinggi maka Pesantren memerlukan adanya figur pemimpin transformatif yang mampu memainkan peran-peran strategisnya sebagai pemimpin Pesantren sekaligus sebagai pemimpin masyarakat. Dengan demikian kiai sebagai pemimpin Pesantren merupakan figur yang dapat dijadikan sebagai inspirator, motivator, dinamisator, maupun sebagai mediator bagi komunitas yang dipimpinnya. Luthan mengemukakan pemimpin transformatif memiliki empat karakteristik yaitu pemimpin yang memiliki karisma, motivasi dan inspirasi, memiliki simulasi intelektual, dan memperhatikan individu.<sup>15</sup>

Selain Luthan, Bernard M. Bass dalam studinya menyampaikan bahwa kepemimpinan transformatif mengacu kepada pemimpin yang menggerakkan pengikut melalui pengaruh kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, konsdirasi individu. Meningkatkan tingkat kematangan dan cita-cita pengikut serta kepedulian terhadap pencapaian, aktualisasi diri, dan kesejahteraan orang lain, organisasi dan masyarakat.<sup>16</sup>

Agar dapat melakukan perubahan dan sekaligus pengembangan (*change and development*), kiai tidak hanya dituntut untuk memiliki atribut personal yang menunjang dirinya untuk dapat melakukan proses perubahan dengan lancar. Namun kiai sebagai pengelola Pesantren juga dituntut memiliki keterampilan mengelola proses perubahan baik dengan pendekatan yang bersifat organisatoris namun juga keterampilan dalam mengelola sumber daya manusia di lembaga tersebut.

Agar lembaga pendidikan maju dan berkembang maka pemimpinnya harus memiliki kompetensi yang cukup sebagai *leader*. Dengan demikian maka tugas-tugas bisa dilakukan dengan baik.<sup>17</sup> Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi, kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan social, hal ini dimaksudkan agar Pesantren tetap dalam kemandiriannya.

## B. Tinjauan Pustaka

Pemimpin merupakan sentral utama dalam membangun dan mengembangkan organisasi. Oleh karena itu untuk merealisasikan segala sesuatu yang menjadi tujuan organisasi maka sangat diperlukan kemampuan (*skill*) dari seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya, karena pemimpinlah sebagai motor penggerak SDM dalam organisasi. Maka dalam menggerakkan bawahannya seorang pemimpin harus selalu berusaha sekuat tenaga dan pikiran dalam memotivasi bawahannya agar bawahannya bersedia dan giat bekerja dengan penuh semangat, tanggung jawab dan ikhlas tanpa ada perasaan terpaksa dalam menjalankan pekerjaannya.

---

<sup>15</sup> Fred Luthan, *Perilaku Organisasi, edisi sepuluh*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006)

<sup>16</sup> Bernard. M. Bass (1999) *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8: 1, 9-32, DOI: 10.1080/135943299398410.

<sup>17</sup> Peraturan Menteri pendidikan Nasional, tahun 2017

Namun tentu saja hal itu tidaklah mudah dilakukan oleh seorang pemimpin, melainkan harus memiliki skil-skil kepemimpinan. Dalam kepemimpinan, komunikasi menjadi hal yang sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin. Komunikasi akan banyak memberikan dampak positif baik dalam kemajuan organisasi atau secara lebih spesifik dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Komunikasi yang pemimpin yang kurang baik akan berdampak buruk dalam pengembangan organisasi. Karena pemimpin merupakan seseorang yang dapat memengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial.

Kepemimpinan adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok itu untuk mencapai tujuannya.<sup>18</sup> Untuk mencapai tujuannya, Mintzberg dalam Robbins dan Coulter menyampaikan bahwa terdapat tiga jenis peran yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasinya yaitu: peran interpersonal, peran informasional, peran pengambilan keputusan.<sup>19</sup>

Peran interpersonal adalah bagaimana pemimpin membangun komunikasi dengan sesama anggota organisasi, peran informasional adalah seorang pemimpin merupakan pembawa informasi untuk kemajuan Lembaga sementara peran pengambilan keputusan adalah seorang pemimpin menjadi penentu sejumlah kebijakan dalam pengembangan organisasi.

Dalam upaya menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin, Whetten dan Cemeron telah mengidentifikasi 10 keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu: komunikasi verbal (termasuk mendengarkan), manajemen waktu, mengelola keputusan pribadi, mengenali, mendefenisi dan menyelesaikan masalah, memotivasi dan memengaruhi orang lain, mendelegasi, menentukan tujuan dan mengartikulasikan sebuah visi, kepekaan pribadi, pembentukan tim, manajemen konflik.<sup>20</sup> Whetten mengatakan sepuluh keterampilan tersebutlah yang akan menentukan keberlangsungan organisasi dalam membangun dan mengembangkan Lembaga.

Selanjutnya Luthans juga menyampaikan bahwa terdapat lima keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu: fleksibilitas budaya, keterampilan komunikasi, keterampilan pengembangan sumber daya manusia, kreativitas, manajemen pribadi. Dari penjelasan beberapa keterampilan di atas komunikasi menjadi suatu hal yang sangat penting bagi seorang pemimpin dalam sebuah organisasi termasuk Pesantren karena komunikasi yang efektif akan dapat mendorong eksistensi pesantren di masa yang akan datang. Kiai harus memiliki kompetensi-kompetensi tersebut agar upaya memengaruhi dan mengarahkan sumber daya yang ada di Pesantren dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Sementara itu, Gibson mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk mempengaruhi memotivasi individu

---

<sup>18</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, 14th ed. (Harlow: Pearson Education, 2018). 555

<sup>19</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, 10th ed. (Yogyakarta: Andi, 2006). 688-689

<sup>20</sup> Luthans. 696-697



dalam mencapai tujuan.<sup>21</sup> Nah disinilah diperlukan komunikasi yang efektif. Dalam konteks lembaga pendidikan islam yaitu Pesantren peran kiai sangat menentukan dalam perjalanan Pesantren dari waktu ke waktu baik dalam hubungannya dengan masyarakat internal maupun eksternal. Oleh karena itu faktor komunikasi merupakan esensi penting yang terdapat pada pribadi kiai.

Stoner dalam studinya mengatakan bahwa, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.<sup>22</sup> Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan: gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*) dan gaya orientasi karyawan (*employee-oriented*). Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan karyawan.

Manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan melalui komunikasi yang baik dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.<sup>23</sup>

Didalam pengelolaan organisasi terutama organisasi Pendidikan di perlukan seorang *leader* atau menejer yang ulet didalam memimpin karena dengan demikian organisasi akan mengalami inovasi yang lebih baik. Menurut Allen pekerjaan manajer itu mencakup enam fungsi yaitu: memimpin, merencanakan, menyusun, pelaksanaan dan pengarahan, mengawasi dan mengevaluasi. Kepemimpinan selalu terkait dengan bagaimana kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain melalui komunikasi yang baik sehingga yang dipimpinya rela melibatkan diri dalam mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Sebagaimana pengertian kepemimpinan dan komunikasi yang telah dijelaskan, bahwa komunikasi kiai di Pesantren dalam pengembangan SDM Pesantren yang dipimpinya harus memiliki kriteria khusus supaya bisa menjalankan apa yang menjadi keinginannya. Seperti halnya yang terjadi di Pesantren Nabil Husein Samarinda. Beberapa hal yang dilakukan oleh kiai di Pesantren Nabil Husein Samarinda dalam membangun komunikasi untuk meningkatkan komitmen sumber daya manusia adalah dengan cara komunikasi partisipatif atau komunikasi dua arah.

---

<sup>21</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, terj. Nunuk Adiarni (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 4

<sup>22</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (BPFE-Yogyakarta, 2009), 294

<sup>23</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (BPFE-Yogyakarta, 2009), Hal, 299

Strategi komunikasi partisipatif merupakan hal yang sangat esensi dalam pengembangan sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Kiai Nasikhin yang mengatakan bahwa “pelibatan semua unsur dalam pengambilan keputusan Lembaga menjadi sebuah tradisi Pesantren melalui musyawarah mufakat untuk mencapai tujuan bersama”.<sup>24</sup> Lebih jauh Nasikhin mengatakan bahwa: “dengan melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan akan mendorong mereka untuk memiliki rasa tanggung jawab kolektif dan secara langsung berpengaruh terhadap loyalitas serta komitmen mereka terhadap Pesantren”.<sup>25</sup>

Pesantren Nabil Husein sendiri merupakan Pesantren yang tergolong sukses dalam penyelenggaraan pendidikannya. Hal ini dapat dilihat dari berbagai macam prestasi-prestasi yang diperolehnya. Salahsatu indikator yang menyebabkannya adalah karena terbangunnya loyalitas serta komitmen anggota organisasi terhadap organisasi yang dibangun melalui komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

Komunikasi yang efektif akan berdampak pada kualitas dan komitmen sumber daya manusia di Pesantren Nabil Husein Samarinda. Hal ini sesuai dengan prinsip kepemimpinan transformatif adalah *a transformatif leader is a person who stimulates and inspires (transform) followers to achieve*. Kepemimpinan transformatif adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.<sup>26</sup> Sementara itu kepemimpinan transformatif hanya bisa dilakukan dengan komunikasi efektif.

### C. Metode

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, yang bertujuan untuk memetakan pola komunikasi kiai dalam membangun komitmen guru di Pesantren Nabil Husein Samarinda. Batasan operasional penelitian ini adalah pola komunikasi kiai dalam membangun komitmen guru. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan wawancara dan observasi dan dokumentasi.

Tempat penelitian dilaksanakan di Pesantren Nabil Husein Samarinda. Pertimbangan pemilihan lokasi penelitian dikarenakan Pesantren Nabil Husein Samarinda adalah salah satu Pesantren yang dinilai sukses dalam pengelolaan sumber daya manusianya (guru). Analisis data menggunakan analisis data interaktif Milles, Huberman dan Saldana<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> Kiai Nasikhin, Wawancara, Samarinda, 25 November 2019

<sup>25</sup> Kiai Nasikhin, Wawancara, Samarinda, 25 November 2019

<sup>26</sup> Robbins, S. P. and Coulter, M. *Management 9th ed.* (London: Prentice- Hall, 2007), 90

<sup>27</sup> John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, ter. Achmad Fawaid, edisi ketiga, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010).

#### D. Temuan

SDM (guru) adalah penggerak utama roda organisasi pendidikan, oleh sebab itu keberadaannya harus selalu dirawat dan dikembangkan sebagai sebuah aset yang berharga. Untuk mewujudkan hal tersebut guru harus dibangun komitmen dan loyalitas yang kuat disamping kompetensi guru itu sendiri. Komitmen adalah sikap yang mencerminkan sejauhmana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Robbin mengatakan bahwa komitmen adalah tingkatan seorang karyawan dalam memihak suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat keberpihakan kepada organisasi yang tinggi pula.<sup>28</sup> Sementara itu Buchanan menyebutkan, komitmen menyangkut tiga sikap yaitu rasa pengidentifikasian terhadap tujuan dan nilai organisasi, rasa keterlibatan dalam aktivitas dan peran di organisasi, dan loyalitas kepada organisasi.<sup>29</sup>

Dalam usaha untuk mencapai tujuan Pendidikan, organisasi harus membangun komitmen organisasi para sumber daya manusianya termasuk didalamnya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Karena semakin tinggi komitmen guru terhadap organisasi atau lembaga pendidikan maka akan linear dengan kinerja yang tinggi. Sementara itu Gary Desler mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen sumber daya manusia pada organisasi yaitu:<sup>30</sup>

*Commit to people first Values*, organisasi berkomitmen untuk memperlakukan sumber daya manusia secara manusiawi. Artinya membangun komitmen sumber daya manusia pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dilakukan secara instan. Oleh karena itu organisasi harus benar-benar memberikan perhatian yang baik pada masa awal sumber daya manusia memasuki organisasi hingga akhir. Dengan demikian sumber daya manusia akan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi.

*Clarify and Communicate your Mission*, memperjelas dan mengkomunikasikan misi organisasi. Artinya organisasi harus menyampaikan misi kepada sumber daya manusia organisasi melalui komunikasi yang baik sehingga harapannya akan tumbuh rasa memiliki misi dan berkomitmen meraih misi tersebut.

*Guarantee Organizational Justice*, menjamin keadilan dalam organisasi. Artinya pemimpin membuat prosedur yang adil dan proses yang bisa membuat adil bagi semua sumber daya manusia di organisasi, melibatkan sumber daya manusia dalam membuat keputusan. Dengan mendapatkan masukan dari mereka dan memastikan bahwa mereka memahami alasan keputusan tersebut dibuat.

---

<sup>28</sup> Stephan P. Robbins, Perilaku Organisasi,... 116

<sup>29</sup> Bruce Buchanan "Building Organizational Commitment ; the Socialization of managers in work organization, Jurnal Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 4 (December , 1974), 533

<sup>30</sup> Gary Desler, How to Earn your employees commitment", Jurnal Academy of Management Exexutive, Vol. 13, No (1993), 65-66

*Create a sense of Community*, membangun rasa komunitas. Artinya menjadikan semua unsur alam organisasi sebagai suatu komunitas dimana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan untuk mencapai tujuan rasa memiliki, kerjasama, kesatuan, berbagi dan lain-lain agar tercipta kesamaan tujuan kesatuan dan saling memiliki.

*Support Employee Development*, mendukung pengembangan diri sumber daya manusia di organisasi. Organisasi mendukung dan memperhatikan perkembangan pengurus dan pekerjaannya dalam jangka pendek dan jangka panjang. Istilah SDM mengacu pada manusia yang bekerja dalam organisasi atau lembaga pendidikan termasuk Pesantren. Organisasi akan bisa berkembang salah satunya karena SDM yang ada di lembaga tersebut memiliki komitmen dan loyalitas yang kuat untuk mengabdikan dan memajukan Pesantren tersebut. Pengembangan guru di Pesantren sedikit banyak dipengaruhi oleh pola-pola kepemimpinan yang terjadi di Pesantren. Kiai sebagai figur sentral di Pesantren memiliki kekuasaan hampir penuh dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penguatan kualitas guru di Pesantren mutlak harus dilakukan melalui kekuasaan kiai.

## E. Pembahasan

Sumber daya manusia di Pesantren Nabil Husein Samarinda memiliki komitmen dan loyalitas yang cukup kuat terhadap Pesantren. Hal ini dapat dilihat dari guru-guru yang tidak menomorsatukan upah atau gaji. Guru di Pesantren Nabil Husein Samarinda belum mendapatkan upah selayaknya guru-guru pada sekolah-sekolah pemerintah lainnya, akan tetapi mereka tetap memiliki loyalitas yang tinggi. Hal ini disebabkan bahwa apa yang dilakukannya adalah bentuk pengabdian kepada Pesantren. Selain itu guru percaya bahwa proses pengabdian di Pesantren akan mendapatkan barakahnya kiai.

Disamping itu peneliti melihat beberapa hal dari sosok kiai yang diyakini dapat membangun komitmen Pendidikan sehingga memberikan perubahan kearah yang lebih baik yaitu:

### 1. Kekharismatikan Kiai

Guru di Pesantren memiliki komitmen dan loyalitas yang cukup kuat karena guru meyakini kekharismatikan seorang kiai, hal ini dapat dilihat dari bagaimana keistiqomahan kiai dalam memberikan uswah (keteladanan) bagi guru dalam hal nilai-nilai spiritual, diantaranya dari hal adab, ibadah yang langsung dicontohkan oleh kiai. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Abd. Ghofur yaitu: "...Kiai Pesantren Nabil Husein Samarinda mengajarkan secara langsung kepada para pendidik dan santri melalui aktivitas sehari-hari (*habitual action*). Kiai memperhatikan guru dengan meningkatkan kapasitas guru yang berorientasi pada kecerdasan spiritual dan emosional".<sup>31</sup>

Lebih jauh Ghofur juga menambahkan hal sebagai berikut: "...Beberapa program-program yang telah ditetapkan oleh Kiai pesantren Nabil Husein Samarinda dalam

---

<sup>31</sup> Abd. Ghofur, Wawancara, Samarinda, 25 November 2019

peningkatan kapasitas para pendidiknya, di antaranya: (1) Program harian seperti; salat zuhur dan asar berjamaah di Pesantren, salat sunnah dhuha bagi guru dan santri yang dilakukan di masjid Pesantren sebelum kegiatan belajar mengajar. (2) Program mingguan seperti; *gathering with* kiai, mendengarkan ceramah/tausiah, motivasi, nasehat, dan lain-lain, (3) program bulanan seperti; istigosah, PHBI, diskusi ilmiah; dan (4) program tahunan seperti; buka bersama (*ifthar jam'i*) pada bulan ramadhan, *baḥsūl masā'il (al-diniyah islāmīyah)*, dan halal bihalal kegiatan semacam ini dapat memberikan kesejukan pada hati para pendidik karena bisa menerima ilmu secara langsung dari kiai serta dapat nasihat kiai untuk meningkatkan iman dan taqwa.”<sup>32</sup>

## 2. Kealiman Kiai di Pesantren

Guru di Pesantren memiliki komitmen terhadap Pesantren karena melihat keluasan ilmu kiai lebih utama ilmu dalam bidang agama (*tafaqquh fiddin*) dan ilmu hikmah yang dimiliki kiai. Tidak hanya itu, para guru juga menganggap kiai sebagai sosok yang dekat dengan Tuhan, sehingga mampu menjadi perantara penyejuk suasana hati yang sedang resah dan dirundung masalah, kebijaksanaan yang dimiliki kiai diyakini mampu menjernihkan segala macam problem dan guru meyakini bahwa dengan berkhidmat (menjadi pendidik) di Pesantren akan mendatangkan keberkahan bagi keluarga dan untuk kehidupan yang lebih baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Maulana salah seorang guru di Pesantren Nabil Husein Samarinda. “...Saya sudah cukup lama menjadi guru di Pesantren Nabil Husein Samarinda meskipun gaji tidak mencapai jumlah minimum UMR akan tetapi saya merasa cukup dengan gaji tersebut karena yang paling penting bagi kami adalah keberkahan kiai dan pesantren, harapan kami semoga dengan khidmat saya di pesantren ini, anak cucu saya bisa menjadi ahli ilmu”.<sup>33</sup>

## 3. Motivasi Kiai

Kiai memotivasi guru untuk terus meningkatkan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, pembinaan, pengembangan karier dan lain-lain. Kiai memerintahkan kepada kepala sekolah untuk mengadakan pelatihan atau workshop dalam rangka peningkatan kapasitas pendidikan minimal sekali dalam satu semester. Sebagaimana yang disampaikan oleh Sayuri Kepala SMA Pesantren Nabil Husein Samarinda. “...Kiai selalu hadir pada acara pembukaan worksof atau pelatihan-pelatihan yang diadakan pesantren dalam rangka peningkatan kapasitas pendidik, dalam hal ini kiai langsung mengecek kehadiran para dewan guru, kehadiran kiai pada acara tersebut menjadi motivasi mendasar bagi kehadiran dewan guru dalam acara yang dimaksud”.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Abd. Ghofur, Wawancara, Samarinda, 25 November 2019

<sup>33</sup> Maulana, Wawancara, Samarinda, 25 November 2019

<sup>34</sup> Sayuri, Wawancara, Samarinda, 25 November 2019

#### 4. Kedekatan Kiai dengan Guru dan Masyarakat Pesantren

Guru di Pesantren Nabil Husein Samarinda memiliki komitmen terhadap Pesantren karena melihat perlakuan kiai serta kedekatan kiai dengan guru Pesantren Nabil Husein Samarinda. Hal ini terbukti dari perhatian yang diberikan oleh kiai kepada guru di Pesantren dimana kiai Pesantren Nabil Husein Samarinda setiap hari menyiapkan makan siang bagi para guru staf dan karyawan Pesantren dan menikmati hidangan makan siang bersama kiai. Aktivitas kekeluargaan inilah yang membuat para pendidik merasa nyaman dan dekat dengan kiai bahkan mereka meyakini dengan makan bersama kiai akan mendatangkan keberkahan yang banyak dan apabila menolak makan dengan kiai akan dapat *bala'*. Ghofur mengatakan:

“...Setiap hari kiai makan bersama dengan dewan guru Pesantren Nabil Husein Samarinda, tidak ada satupun yang menolak ajakan dari pimpinan Pesantren, sempat suatu saat ada salah satu dewan guru yang tidak mau makan di Pesantren bersama kiai, tiba-tiba dipertengahan jalan mobil mogok dan guru tersebut kembali ke Pesantren dengan naik gojek dan minta maaf kepada kiai dari itu kiai berpesan kalau diajak makan ndak usah menolak setelah makan di rumah kiai mobil yang mogok bisa hidup kembali”.<sup>35</sup>

Kiai Pesantren Nabil Husein Samarinda juga secara rutin mengadakan *Family gathering* (outbond setiap akhir semester genap), dan ketika ada salah seorang dari pendidik atau keluarga pendidik yang sakit atau ditimpa musibah kematian maka kiai mengajak para guru untuk mengunjungi rumah yang bersangkutan. Dengan perhatian ini para peserta didik semakin berkomitmen terhadap pengembangan Pesantren Nabil Husein Samarinda. Berkaitan dengan kegiatan *Family Gathering* Ghofur mengatakan sebagai berikut: “...Hubungan para dewan guru dengan kiai begitu dekat, seperti hubungan orang tua dengan anaknya, bahkan kiai memberikan kesempatan bagi dewan guru untuk meminjam uang bagi yang membutuhkan, kiai juga mempersilahkan kepada semua guru untuk menggunakan mobil kiai apabila sewaktu-waktu dibutuhkan”.<sup>36</sup>

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan melihat fakta-fakta lapangan serta didialogkan dengan teori-teori yang telah dipaparkan sebelumnya ditemukan bahwa strategi komunikasi kiai dalam membangun komitmen guru di Pesantren Nabil Husein Samarinda adalah dengan menggunakan strategi komunikasi edukatif-persuasif. Strategi komunikasi edukatif-persuasif merupakan salah satu usaha mempengaruhi khalayak dari suatu pernyataan umum yang dilontarkan, dapat diwujudkan dalam bentuk pesan yang akan berisi pendapat-pendapat, fakta-fakta, dan pengalaman-pengalaman.

Komunikasi persuasif menurut Larson yaitu adanya kesempatan yang sama untuk saling mempengaruhi, memberi tahu audiens tentang tujuan persuasi, dan mempertimbangkan kehadiran audiens. Persuasi bisa dilakukan secara rasional dan secara

---

<sup>35</sup> Abd. Ghofur, Wawancara, Samarinda, 25 November 2019

<sup>36</sup> Abd. Ghofur, Wawancara, Samarinda, 25 November 2019

emosional, biasanya menyentuh aspek afeksi yaitu hal yang berkaitan dengan kehidupan emosional seseorang. Melalui cara emosional aspek simpati dan empati seseorang dapat digugah. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI) persuasi adalah sebuah ajakan seseorang dengan cara memberikan alasan dan prospek baik yang meyakinkan contohnya bujukan, rayuan dan mengajak. Para ahli komunikasi sering menekankan bahwa persuasif adalah kegiatan psikologi. Persuasif dapat diartikan sebagai suatu peros sebagai suatu proses mempengaruhi pendapat, dan tindakan orang dengan menggunakan manipulasi psikologis, sehingga orang tersebut bertindak atas kehendaknya sendiri. Penegasan tersebut berarti mengadakan perbedaan dengan koersi. Tujuan dari persuasive dan koersi pun sama, yaitu untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku, tetapi jika persuasive itu dilakukan dengan, luwes, halus, yang mengandung sifatsifat manusiawi, sedangkan koersi mengandung sanksi, ancaman, perintah, instruksi, bahan suap, pemerasan dan boikot.

Mendidik berarti memberikan sesuatu ide kepada khalayak tentang pengalaman yang dapat dipertanggungjawabkan dari segi kebenaran, dengan disengaja, teratur dan berencana, dengan tujuan mengubah tingkah laku manusia ke arah yang diinginkan dengan cara mempengaruhi dengan jalan membujuk. Dalam hal ini khalayak digugah baik pikirannya, maupun dan terutama perasaannya. Perlu diketahui, bahwa situasi mudah terkena sugesti ditentukan oleh kecakapan untuk meng sugestikan atau menyarankan sesuatu kepada komunikan (suggestivitas), dan mereka itu sendiri diliputi oleh keadaan mudah untuk menerima pengaruh (suggestibilitas).

## F. Kesimpulan

Dari hasil dan pembahasan, peneliti dapat mengambil beberapa kesimpulan tentang strategi komunikasi kiai dalam meningkatkan komitmen guru di Pesantren Nabil Husein Samarinda yaitu: kiai di Pesantren Nabil Husein Samarinda memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam menjalankan kepemimpinannya khususnya dalam hal membangun komitmen guru di Pesantren Nabil Husein Samarinda. Hal tersebut dilakukan dengan beberapa cara diantaranya adalah melalui: *Pertama*, memanfaatkan kekharismatikan kiai. Guru di Pesantren memiliki komitmen kuat karena guru meyakini kekharismatikan kiai, hal ini dapat dilihat dari bagaimana keistiqomahan kiai dalam memberikan uswah (keteladanan) bagi guru dalam hal nilai-nilai spiritual, diantaranya dari hal adab, ibadah yang langsung dicontohkan oleh kiai. *Kedua*, guru di Pesantren memiliki komitmen terhadap pesantren karena melihat keluasan ilmu kiai lebih utama ilmu dalam bidang agama (*tafaqquh fiddin*) dan ilmu hikmah yang dimiliki kiai. *Ketiga*, Kiai memotivasi guru untuk terus meningkatkan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, pembinaan, pengembangan karier dan lain-lain. *Keempat*, guru di Pesantren memiliki komitmen terhadap Pesantren karena melihat perlakuan kiai serta kedekatan kiai dengan guru dan masyarakat Pesantren Nabil Husein Samarinda.

## Referensi

- Anwar, Ali. *Pembaharuan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Bernard. M. Bass. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8: 1 (1999): 9-32, doi: 10.1080/135943299398410.
- Buchanan Bruce. "Building Organizational Commitment ; the Socialization of managers in work organization", *Jurnal Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4 (1974).
- Creswell, John W. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, ter. Achmad Fawaid, edisi ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.
- Depdiknas. Undang-undang nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan dan Kebudayaan.
- Desler Gary, "How to Earn your employees commitment", *Jurnal Academy of Management Exexutive*, Vol. 13, No (1993).
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Cet. XV. Jakarta: LP3ES, 2015.
- Efendi, Nur. *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*. Yogyakarta: Teras, 2014.
- Effendi, Onong Uchjana. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2005.
- Gibson, James L. John M. Ivancevich dan James H. Donnelly. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Peroses*, terj. Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE, 2009.
- Luthan, Fred. *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006.
- Mardiyah. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2013.
- Muhammad, Abu Abdullah bin Ismail al-Bukhari, *Shahih al-Bukhari*, Jilid I, (Mesir: Dar al-Thuq wa al-Najat, t.tt).
- Muhammad, Ami. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Pratjarta, Dirtjosantjoto. *Memelihara Umat : Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa*. Yogyakarta: LkiS, 1999.
- Peraturan Menteri pendidikan Nasional, tahun 2017.
- Robbins, Stephen. P. and Mary Coulter. *Management 9th Ed*. London: Prentice- Hall, 2007.



- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter, *Management, 14th Ed.* Harlow: Pearson Education, 2018.
- Sendjaja, Sasa Djuarsa. *Materi Pokok : Teori Komunikasi.* Jakarta: Universitas Terbuka, 1995.
- Suprayogo, Imam. *Spirit Islam Menuju Perubahan dan kemajuan.* Malang: UIN-Maliki Press, 2012.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan kepala sekolah tinjauan teoritik dan permasalahannya.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010.
- Wijanti, Retno. *Gaya Komunikasi BBM (Studi Pada Mahasiswa Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya).* Surabaya: Skripsi, 2012.
- Yukl, Ganon. *Leadership in Organization.* Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall, 1977.