

Model Kepemimpinan Kolektif Pesantren Studi Kasus Pada Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa Karang Besuki Kecamatan Sukun Kabupaten Malang

Norma Sholihah

Universitas Negeri Malang

email norma.sholihah@gmail.com

Rezka Arina Rahma

Universitas Negeri Malang

Email: rezka.arina.fip@um.ac.id

Abstrak

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga di jalur nonformal yang berbasis keagamaan dengan mempelajari nilai-nilai keislaman. Di dalam pesantren diterapkan model kepemimpinan untuk mengelola seluruh kegiatan yang ada. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengkaji model kepemimpinan kolektif di pesantren. Lokasi penelitian adalah di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa Karang Besuki Kecamatan Sukun Kabupaten Malang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis pendekatan studi kasus. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan studi dokumen. Analisis data pada penelitian ini menggunakan model interaktif dari Miles and Huberman. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa (1) Peran para pemimpin kolektif yang ada di pondok pesantren meliputi: berusaha menjalankan visi dan misi, menyusun struktur kepengurusan, menggerakkan para santri, mengambil sebuah keputusan, dan bertanggung jawab di berbagai kegiatan pondok; (2) Kepemimpinan kolektif dalam proses pengambilan keputusan mencakup identifikasi masalah, mendefinisikan masalah pada forum, mengumpulkan ide dan gagasan, memilih solusi yang paling tepat untuk memutuskan, dan memberikan hasil putusan yang sudah disepakati oleh para ketua pondok atau pemimpin kolektif yang ada di Pondok Pesantren Anshofa; (3) Faktor kepemimpinan kolektif dipengaruhi oleh faktor pendukung secara internal meliputi kiai dan santri, sedangkan secara eksternal berupa sarana dan prasarana. Sedangkan faktor penghambat adalah kurangnya komunikasi, adanya santri yang kurang taat, dan stigma dari masyarakat.

Kata Kunci: model kepemimpinan kolektif, pendidikan, pesantren

Abstract

Islamic boarding schools are one of the non-formal institutions based on religion by studying Islamic values. In the pesantren, a leadership model is applied to all existing activities. The purpose of this analysis is to examine the collective leadership model in pesantren. The research location is Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa Karang Besuki, Sukun District, Malang Regency. The method used in this research is qualitative with a case study approach. The research used data interview techniques such as interviews, observation, and document study. Data analysis in this study used an interactive model from Miles and Huberman. The results of the study indicate that (1) the role of collective leaders in the Islamic boarding school includes: trying to carry out the vision and mission, compiling the management structure, mobilizing the students, making decisions, and being responsible for various activities of the boarding school; (2) collective leadership in the decision-making process includes problems, defining problems in the forum, collecting ideas and ideas, choosing the most appropriate solution to decide, and providing the results of decisions that have been agreed upon by the head of the boarding school or collective leaders in Pondok Pesantren Anshofa; (3) the leadership factor is built by supporting factors internally including Kiai and students, while externally in the form of facilities and infrastructure. In comparison, the inhibiting factors are the lack of communication, the presence of disobedient students, and the stigma from society.

Keywords: collective leadership model, education, pesantren

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan suatu hal yang penting untuk meningkatkan kualitas hidup manusia karena di dalamnya terdapat proses pembelajaran, dengan adanya proses pembelajaran masyarakat akan semakin berkembang dan menambah pengetahuan serta memperluas wawasan, pendidikan diterapkan sepanjang hayat atau disebut dengan long life education. Sebagai individu, masyarakat menyatakan pendidikan sebagai sarana untuk keberlangsungan hidup yang bermartabat, beragama dan bermoral. Pendidikan dilaksanakan secara sadar terencana seperti program pendidikan pada lembaga formal yaitu sekolah atau perguruan tinggi, perlu merancang program atau menyusun rencana guna tercapainya visi dan misi yang diharapkan. Pendidikan di Indonesia terbagi atas tiga jalur, yaitu salah satunya jalur pendidikan luar sekolah atau nonformal (UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Pendidikan luar sekolah adalah “program pendidikan yang terencana dan memiliki tujuan, sasaran, isi dan jenis kegiatan, pelaksanaan kegiatan, proses kegiatan waktu, fasilitas alat-alat, biaya, dan sumber pendukung lainnya” (Sudjana, 2012). Salah satu dari satuan pendidikan luar sekolah adalah pondok pesantren. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan berbasis Islam yang mempelajari nilai-nilai keislaman. Pesantren adalah bentuk pendidikan tradisional di Indonesia yang sejarahnya telah mengakar secara berabad-abad jauh sebelum Indonesia merdeka dan sebelum kerajaan Islam berdiri (Herman, 2013).

Aziz & Fajriyah (2017), pondok pesantren sebagai sebuah institusi sosial yang idealnya sebagai sumber nilai dan moralitas, pendalaman nilai dan ajaran keagamaan, pengendali-filter bagi perkembangan moralitas dan kehidupan spiritual, dan agen pengembangan masyarakat serta lembaga dakwah. Pondok pesantren agar

tetap eksis perlu memperhatikan fungsinya sebagai lembaga pendidikan yang melakukan transfer ilmu-ilmu agama dan nilai-nilai Islam dan kontrol sosial (Syafe'i, 2017). Seiring berjalannya waktu, pesantren terus berkembang sesuai dengan modernisasi yang terjadi di Indonesia. Pesantren dikelompokkan menjadi beberapa tipe. Pengelompokan tersebut tidak dapat dipandang sebelah mata karena dari berbagai macam tipe memiliki keunggulan masing-masing. Menurut Amirullah (2015), terdapat tiga tipologi pesantren yaitu salafiah, khalafiyah, dan kombinasi. Pesantren salafiyah merupakan pesantren yang fokus pada penkajian kitab klasik bermetode bandongan, sorogan, maupun klasikal. Pengkajian kitab klasik bermetode klasikal biasa dilaksanakan di Madrasah Diniyah (MADIN). Sementara pesantren khalafiyah mengajarkan kitab klasik bermetode bandongan, sorogan maupun kalasikal. Pesantren kombinasi merupakan pesantren dengan metode belajar berbasis kurikulum saat proses pembelajaran formal dan nonformal. Model kepesantrenan yang banyak digunakan saat ini adalah model kombinasi.

Berbagai macam tipe pesantren menurut PDPP Kemenag (2016) menyatakan “jumlah pesantren mencapai 12.922 dengan santri 1.291.283”. Pesatnya jumlah pesantren di Indonesia juga didukung oleh tingginya minat masyarakat terhadap pendidikan agama. Jumlah tersebut sudah termasuk dari tiga tipe pesantren, yakni salafiah, khalafiah dan kombinasi. Salah satu pesantren bermodel kombinasi di Indonesia yang terletak di Kota Malang adalah Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nuruz Shofa (Anshofa) Kecamatan Sukun Kota Malang.

Pesantren ini diasuh oleh Dr. K.H Imam Muslimim selaku pendiri pesantren yang secara menejerial dibantu oleh ketua pondok dan jajaran pengurus. Kepengurusan yang ada di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nuruz Shofa dipilih secara langsung oleh pengasuh. Selain jajaran pengurus, Anshofa juga dipimpin oleh 4

(empat) ketua pondok, oleh karena itu model kepemimpinannya dikenal sebagai kepemimpinan kolektif. Soebahar (2013) menyatakan bahwa “model pemimpin kolektif sangat relevan untuk diterapkan karena di pesantren yang semakin hari semakin berkembang”. Penerapan model ini dimungkinkan apabila pesantren bersedia untuk memperbaiki setiap aspek manajerialnya dalam rangka mendukung berbagai kegiatan dan sistem kepengurusan di pesantren.

Berdasarkan paparan tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji model kepemimpinan kolektif pesantren studi kasus pada Pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa Karang Besuki Kecamatan Sukun Kabupaten Malang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pemilihan pendekatan dan jenis penelitian tersebut didasarkan pada tujuan penelitian untuk mengkaji kepemimpinan pesantren, peran, tata cara dan kinerja dalam memimpin di Pondok Pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa Karangbesuki Kecamatan Sukun Kabupaten Malang. Lokasi penelitian adalah di Pondok Pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa Jalan Candi 5B No. 287 RT/06 RW/05 Karangbesuki Kecamatan Sukun Kabupaten Malang.

Teknik pengambilan sampel dari data primer menggunakan teknik non probability sampling purposive. Menurut Sugiyono (2017), nonprobability sampling purposive adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk di pilih menjadi sampel. Teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu”. Data primer dalam penelitian ini menggunakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Peneliti mengambil sampel dari orang yang banyak mengetahui tentang kepemimpinan di di lembaga Pondok

Pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa. Data primer diperoleh dengan wawancara dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang sifatnya terbuka. Kemudian pada penelitian ini juga menggunakan sumber data sekunder. Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa sumber data sekunder merupakan sumber data tidak langsung yang memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Dokumen yang dibutuhkan sebagai data peneliti sebagai pendukung penelitian. Dokumen merupakan bagian dari dokumentasi, dengan berbagai macam data dan foto yang akan diperoleh saat penelitian berlangsung.

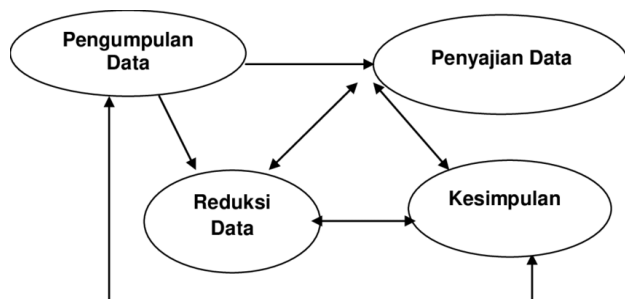
Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan 3 (tiga) jenis yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumen. Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai model kepemimpinan, kinerja, dan kepengurusan yang ada di lembaga. Sedangkan wawancara semi terstruktur untuk memperdalam wawasan dalam mengali informasi yang ingin didapatkan oleh peneliti. Wawancara dilakukan kepada beberapa informan diantaranya pemimpin kolektif atau keempat ketua pondok di lembaga Pondok Pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa, pengasuh atau pendiri pesantren, dan para santri. Berikut merupakan daftar informan yang telah dilibatkan dalam kegiatan wawancara.

Tabel 1. Informan Kegiatan Wawancara

No.	Sumber Data
1.	Pendiri/ Pengasuh Pondok Pesantren Anshofa / Dr. K.H Imam Muslimim
2.	Ketua Pondok Pesantren Anshofa / Ade Novit Rachmawan
3.	Ketua Pondok Pesantren Anshofa / Indahatin Umami S. Pd
4.	Ketua Pondok Pesantren Anshofa / Qonita Sholikhatul Bustani
5.	Ketua Pondok Pesantren Anshofa / Fuad Ibrahim S. M
6.	Santri wati Pondok Pesantren Anshofa / Elly Sri Wahyuni S. Pd
7.	Santri putra Pondok Pesantren Anshofa / Muhammad Fadhil Al Amal

Sementara observasi dilakukan dengan pengamatan secara langsung di lapangan mengenai aktivitas keempat ketua pondok selama menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yang mengurus dan mengatur kegiatan di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa. Sedangkan studi dokumen berupa catatan-catatan atau laporan tentang kejadian dan dokumentasi diperoleh dari pengambilan gambar berupa foto aktifitas seorang pemimpin dengan model kepemimpinan kolektif untuk menjalankan tugasnya di dalam lembaga Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa.

Untuk analisis data, peneliti menggunakan analisis data model interaktif dari Miles and Huberman yang meliputi 4 (empat) tahap diantaranya reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Berikut merupakan gambaran dari tahapan analisis data yang digunakan:



Gambar 1. Alur Analisis Data Interaktif Miles And Huberman

Pertama peneliti melakukan pengumpulan data (data collection) yang kemudian perlu direduksi (data reduction) yang mengandung arti: diedit, diberi kode, dan menyusun tabel. Dengan mereduksi data, berarti peneliti membuat ikhtisar hasil pengumpulan data secara lengkap, dan memilah-milah ke dalam satuan konsep, kategori, dan tema tertentu. Seperangkat hasil reduksi data perlu diorganisir ke dalam suatu bentuk sajian tertentu (data display), sehingga terlihat secara utuh. Sajian data ini berbentuk diagram, alur, matriks, sketsa,

sinopsis atau bentuk-bentuk lain. Dengan sajian-sajian data demikian maka akan memudahkan upaya pemaparan dan penegasan simpulan (conclusion drawing and verifying).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Peran Para Pemimpin Kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa

Pemimpin merupakan perilaku yang mempengaruhi bawahan yang dipimpinya, dengan begitu peneliti menemukan sebuah peran kepemimpinan kolektif, temuan peranan dalam kepemimpinan kolektif antara lain: peran pemimpin kolektif untuk berusaha dalam menjalankan visi dan misi yang sudah ada, peran pemimpin kolektif untuk menyusun struktur kepengurusan atau bawahan, peran pemimpin kolektif dalam mengerakkan para santriwan dan santriwati dalam melaksanakan kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Anshofa, peran kepemimpinan kolektif dalam mengambil sebuah keputusan, peran kepemimpinan kolektif dalam bertanggung jawab di berbagai kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Anshofa. Peranan tersebut sama dengan yang dinyatakan menurut Rivai & Dedy (2009), peran seorang pemimpin adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin di dalam organisasi memiliki peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Peran pemimpin dibagi menjadi beberapa bagian: (1) menentukan visi dan misi yang pasti, (2) memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi, (3) mengerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdasan dan kreativitas laten untuk mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati, (4) berperan sebagai pemimpin yang fleksibel dan memiliki pengalaman yang luas, (5) peran dalam tanggung jawab sebagai kepala organisasi.

Seorang pemimpin memiliki beberapa peranan yang sependapat dengan hasil temuan peneliti yang mencakup pada kepemimpinan kolektif. Kesamaan tersebut memang tidak persis dengan yang diungkapkan Rivai & Deddy (2009) secara teori, namun untuk secara umum memiliki kesamaan yakni ada dua perbedaan yang menurut peneliti berbeda dalam teori diatas yaitu peran untuk menentukan visi dan misi serta dikendalikan lebih dari satu orang yakni secara kolektif.

Perbedaan pertama, peneliti tidak menemukan peranan pemimpin dalam menentukan visi dan misi, dikarenakan visi dan misi yang ada di Pondok Pesantren Anshofa sudah ada sejak berdirinya Pondok Pesantren Anshofa. Kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Anshofa berperan sebagai penerak dan berusaha dalam menjalankan visi dan misi yang sudah ada.

Kedua dalam hal pelaksanaan, pemimpin berperan sebagai penerak dan menjalankan visi dan misi yang sudah ada, tidak dilakukan seorang diri dalam bertugas, namun keempat pemimpin yang tergabung dalam kepemimpinan kolektif turut serta sebagai penerak dalam mensukseskan visi dan misi yang sudah terbentuk. Peran pemimpin kolektif yang selanjutnya, menyusun struktur kepengurusan atau bawahan. Peranan pemimpin kolektif dalam menyusun struktur bawahan, disini pemimpin kolektif di Pondok Pesantren Anshofa memiliki wewenang penuh dalam memilih para santri untuk diikutsertakan dalam kepengurusan, pemimpin memilih dan menyeleksi serta mempertimbangkan dengan cara bermusyawarah dengan keempat pemimpin atau ketua pondok, pemimpin memilih santri dan menempatkan pada bidang yang sesuai dengan kesepakatan pada forum musyawarah pemimpin, dengan begitu struktur yang sudah dibuat diberikan kepada pengasuh atau pemilik pesantren agar mendapat persetujuan, dalam penyusunan struktur

kepengurusan, ketua pondok atau pemimpin kolektif tidak berharap lebih dengan apa yang sudah mereka bentuk karena meskipun memiliki hak dalam memilih dan menentukan, tetapi untuk ketetapan secara mutlak ada pada pengasuh.

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti, pengasuh tidak pernah mengubah apa yang sudah disusun oleh ketua, secara tidak langsung ketua pondok diberi wewenang lebih oleh pengasuh. selain menyusun struktur kepengurusan pemimpin juga berperan sebagai penerak para santriwan dan santri wati. Peran pemimpin kolektif dalam mengerakkan para santriwan dan santri wati dalam melaksanakan kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Anshofa merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan tanpa harus diperintah oleh pengasuh, dengan adanya kepemimpinan yang lebih dari satu, ketua pondok memiliki caranya sendiri-sendiri untuk mengajak parasantri dalam mengikuti kegiatan. Tentu pemimpin di Pondok Pesantren Anshofa tidak mudah untuk mengerakkan para santri karena notabene satri yang bersetatus ganda sebagai mahasiswa dan santri, yang terkadang mempengaruhi pada kegiatan keduanya, tersebut dirasa bagi santri yang kurang terbiasa dalam mengatur waktu keduanya. Dengan begitu peran pemimpin yang ada di di Pondok Pesantren Anshofa dituntut untuk peka terhadap santri.

Berperan sebagai pemimpin atau ketua pondok tentunya tidak mudah, dengan adanya kepemimpinan lebih dari satu dapat meringankan beban bagi para ketua pondok. Penjelasan tersebut juga dinyatakan oleh Nugroho (2015) bahwa pemimpin memiliki peranan yang berfungsi menjalankan intruksi atau perintah untuk melaksanakan tugas kepada bawahannya berdasarkan waktu, tempat dan cara-cara tertentu. Selanjutnya melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok, menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan baik di

dalam maupun di luar kelompok berkegiatan dengan tujuan kelompok, serta memiliki kematangan emosional.

Dari beberapa peranan yang ada di atas, peran kepemimpinan kolektif selanjutnya adalah mengambil sebuah keputusan. Peran pemimpin dalam mengambil sebuah keputusan merupakan hal penting di Pondok Pesantren Anshofa, karena adanya kegiatan yang ada di pesantren sebagian besar adalah hasil dari putusan para pemimpin. Pemimpin kolektif yang ada di Pondok Pesantren Anshofa tidak hanya memutuskan terkait kegiatan saja namun, berbagai hal yang menyangkut perizinan sampai dengan pengajian kitab kuning yang akan diajarkan oleh ustadz merupakan hasil dari putusan para ketua. Putusan yang diambil oleh ketua adalah hampir semua kegiatan selain dari kegiatan tahunan yang menyangkut acara haul, karena diacara haul merupakan wewenang penuh oleh pengasuh dan keluarga ndalem, untuk ketua, jajaran pengurus dan santri hanya dapat membantu dari segi pelaksanaan. Peran kepemimpinan kolektif yang terakhir yang ditemukan oleh peneliti adalah peran pemimpin kolektif dalam mempertanggungjawabkan segala kegiatan pesantren. Peran kepemimpinan kolektif dalam bertanggung jawab di berbagai kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Anshofa.

Semua yang berkaitan dengan kegiatan di pesantren merupakan tanggung jawab pemimpin, yang artinya kegiatan terlaksana dalam kendali ketua yang berperan sebagai pengawas, ikut serta, mendampingi, mendukung serta mengevaluasi kegiatan. Peranan pemimpin disini sangatlah dibutuhkan, karena adanya pemimpin dalam kegiatan akan semakin menunjang kelancaran dan rasa aman, dengan adanya pengawasan dari pemimpin atau ketua pondok maka santri yang melakukan kegiatan akan merasa malu apabila kegiatan tersebut tidak dilaksanakan dengan maksimal. Keikutsertaan ketua pondok dalam kegiatan

merupakan bentuk partisipasi ketua pondok yang berperan sebagai pemimpin, pemimpin sebagai pendamping disetiap kegiatan bukan berarti mendampingi saja namun apabila ada yang perlu dibantu mengenai perizinan dan lain sebagainya yang menyangkut ketua pondok maka dengan pendampingan tersebut akan lebih efisien.

2. Kepemimpinan Kolektif dalam Proses Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa

Kepemimpinan memiliki wewenang dalam memutuskan suatu perkara atau yang perlu diputuskan, sama halnya dengan kepemimpinan kolektif yang dipimpin lebih dari satu, setiap pemimpin memiliki pendapat yang berbeda-beda dalam memberikan solusi sebelum memutuskan, adanya keputusan yang dihasilkan dari kepemimpinan kolektif hasil dari kesepakatan atau musyawarah para pemimpin.

Untuk memutuskan suatu permasalahan ada rambu-rambu yang perlu dilalui sebelum mengambil sebuah keputusan. Hasil temuan peneliti mengungkapkan bahwa terdapat empat tahap dalam memutuskan masalah yakni: identifikasi masalah, mendefinisikan masalah pada forum, mengumpulkan ide dan gagasan, memilih solusi yang paling tepat untuk memutuskan, memberikan hasil putusan yang sudah disepakati oleh para ketua pondok atau pemimpin kolektif yang ada di Pondok Pesantren Anshofa.

Terdapat 4 (empat) tahap yang serupa dengan paparan Costantina (2018) yang mengungkapkan bahwa: (a) mengenali dan merumuskan masalah atau isu; (b) mengenali kesulitan didalam situasi yang dihadapi; (c) membangun kriteria bagi solusi yang memuaskan; dan (d) menyusun rencana atau strategi aksi.

Pertama adalah mengenali dan merumuskan masalah atau isu dan peneliti

menggunakan bahasa lain yakni identifikasi masalah, identifikasi masalah merupakan suatu tindakan yang perlu dilakukan sebelum menginformasikan permasalahan pada forum, karena dengan identifikasi akan lebih jelas dengan permasalahan yang akan diinfokan. Identifikasi tidak selalu berkaitan dengan masalah, namun informasi-informasi terkait kegiatan yang akan diadakan juga perlu diidentifikasi. Identifikasi ini dilakukan pada seseorang yang mendapat informasi atau yang mendapati informasi masalah atau informasi kegiatan, dengan tindakan identifikasi maka, informasi yang sudah didapat akan lebih jelas. Setelah identifikasi dilakukan dan memperoleh hasil informasi yang sudah benar adanya maka, diinfokan pada forum, forum disini oleh peneliti berarti grup kepemimpinan kolektif yang ada di Pondok Pesantren Anshofa.

Setelah mendapat penjelasan atau informasi dari hasil identifikasi selanjutnya adalah menjelaskan informasi pada forum. Informasi yang sudah diterima oleh pemimpin atau ketua pondok akan ditindaklanjuti dengan diadakannya musyawarah yang didalamnya membahas solusi dan menampung berbagai masukan dari beberapa ketua yang tergabung dalam kepemimpinan kolektif, dalam proses tersebut terdapat berbagai macam masukan, solusi, ide dan gagasan-gagasan terkait informasi yang didapatkan, masukan-masukan yang sudah didapat sementara ditampung dan dipilih untuk proses selanjutnya diambil solusi yang paling tepat, sehingga putusan yang sudah diambil akan menjawab permasalahan. Rivai & Mulyana (2009), proses pengambilan keputusan dapat dilakukan melalui tahapan: (a) identifikasi masalah; (b) mendefinisikan masalah; (c) menformulasikan dan mengembangkan alternatif; (d) implementasi keputusan; (e) evaluasi keputusan.

Terdapat beberapa gaya dalam mengambil sebuah keputusan, seperti gaya berpikir logis dan rasional. Gaya berfikir pada kepemimpinan

kolektif ini berbeda dengan gaya kepemimpinan tunggal, karena kepemimpinan kolektif terdiri dari beberapa pemikiran, sedangkan gaya pemikiran kepemimpinan tunggal hanya dipikirkan oleh seorang diri, dan selebihnya dibantu oleh anggota bawahannya. Gaya yang digunakan kepemimpinan kolektif dalam mengolah informasi pun secara kolektif atau bersama dengan jajaran pemimpin, intuitif dan kreatif dan memahami sesuatu secara keseluruhan. Adapun gaya untuk mempertimbangkan seperti toleransi terhadap ambiguitas, memikirkan kebutuhan yang lebih tinggi guna mengukur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas.

3. Faktor Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab sebagai pimpinan yang harus mengawasi mengurus suatu organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan memiliki faktor yang mendukung dari dalam maupun dari luar, berikut adalah faktor pendukung yang ditemukan oleh peneliti faktor pendukung meliputi faktor eksternal dan faktor internal, salahsatu faktor internal yakni dari kiai, kiai tidak hanya sebagai pendiri dan mengajar kitab kuning, namun kiai juga berperan penting secara tidak langsung dalam mendukung ketua pondok yang membantu kiai dalam mengurus pesantren, kiai disini memberikan fatwah-fatwah atau wejangan-wejangan yang mendukung pemimpin kolektif dalam melaksanakan tugasnya berperan sebagai pemimpin, dengan begitu pemimpin kolektif yang ada di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa lebih terarah dalam mengurus dan mengawasi pesantren, pemimpin kolektif yang ada di pesantren lebih termotivasi dengan peranannya, karena kiai memberikan amanah kepada ketua pondok atau yang tergabung dalam kepemimpinan kolektif tidak lebih sebagai pembelajaran dalam memimpin yang

nantinya apabila sudah tidak di pesantren, pengalaman atau pembelajaran yang didapat dapat diterapkan di masyarakat.

Faktor internal pendukung selanjutnya dari santri, dengan adanya tanggung jawab sebagai pemimpin maka terdapat pula ladang amal yang didapatkan, karena tugas pemimpin terjun secara langsung untuk mengurus santri, santri yang penurut akan peraturan pesantren dan mengikuti kegiatan secara teratur adalah salah satu bentuk dorongan dan dukungan bagi pemimpin yang merasa dihargai dalam bentuk partisipasi. Santri yang notabene berbeda-beda dengan suku, budaya, adat serta bahasa juga sebagai faktor pendukung dalam menghadapi tantangan yang mana pemimpin di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa harus terlebih dahulu mengerti bagaimana caranya menghadapi santri yang berbeda-beda latar belakangnya tersebut.

Faktor pendukung lainnya adalah sarana dan prasarana, dengan adanya sarana yang memadai dan prasarana yang mendukung maka kegiatan yang ada di pesantren akan berjalan dengan lancar dan kondusif, sekilas fasilitas tersebut memang dibutuhkan dilembaga manapun. Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa memiliki sarana dan prasarana yang memadai sehingga pemimpin yang ada di pesantren akan lebih bersemangat apabila fasilitas yang dibutuhkan oleh santri terpenuhi.

Faktor pendukung dari luar adalah masyarakat, dengan adanya dukungan sosial dari masyarakat, pemimpin kolektif yang ada di pesantren lebih termotivasi karena pemimpin atau ketua pondok sekaligus bertugas untuk mengayomi mendapat pujian dari masyarakat sekitar yang dibuktikan dalam bentuk penghormatan. Faktor pendukung tersebut hampir sama dengan pernyataan menurut Zahroin (2018) yakni: "faktor pendukung dari keluarga, dewan kiai dan asatidz, ahlul ma'had, santri, wali santri, sarana dan prasarana, serta masyarakat".

Dari beberapa faktor pendukung yang ditemukan oleh peneliti dalam kepemimpinan kolektif Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa juga memiliki kendala atau faktor penghambat. Faktor penghambat yang ditemukan oleh peneliti dalam kepemimpinan kolektif Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa, berikut adalah faktor penghambat: kurangnya koordinasi antar pemimpin, adanya santri yang kurang taat pada peraturan, adanya gesekan dengan masyarakat.

Faktor yang menghambat pada kepemimpinan kolektif Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa terdapat dari faktor internal atau dalam kepemimpinan kolektif sendiri, permasalahan seperti kurangnya komunikasi yang intensif menjadi hambatan atau kendala yang menjadikan keputusan sering tidak seragam pada masing-masing pemimpin. Peneliti menemukan bahwa kepemimpinan kolektif akan terhambat apabila masing-masing pemimpin tidak saling terbuka atau tidak saling menyokong dalam kepemimpinan tersebut. Artinya masing-masing dari pemimpin masih ragu ataupun malu dalam mengungkapkan pendapat dengan begitu adapula yang terlalu percaya diri dalam mengutarakan pendapat sehingga menjadikan kepemimpinan kolektif berat sebelah.

Faktor penghambat selanjutnya terdapat pada santri yang kurang taat pada peraturan, santri yang kurang taat ini disebut sebagai hambatan oleh pemimpin karena santri yang berperilaku tidak taat akan mempengaruhi santri yang lain, memang bukan masalah yang besar namun santri yang kurang taat juga tidak dapat disepelekan. Berikutnya adalah faktor hambatan yang terdapat dari luar, yakni masyarakat. Pesantren dipandang sebagai tempat mencari ilmu agama, dengan begitu kebanyakan masyarakat menganggap baik dengan keberadaan pesantren, tidak menutup kemungkinan yang dinamakan manusia pasti memiliki sifat yang baik dan kurang baik.

Dengan begitu pemimpin pesantren selalu menjaga nama baik pondok namun, tidak menutup kemungkinan bahwa ada pembicaraan yang kurang baik perihal pesantren. Faktor pendukung dan penghambat kurang lebih sebagai tolak ukur untuk para pemimpin dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin kolektif Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa.

SIMPULAN

Model Kepemimpinan Kolektif Pesantren Studi Kasus Pada Pesantren Al-adzkiyah' Nurus Shofa Karang Besuki Kecamatan Sukun Kabupaten Malang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Peran para pemimpin kolektif yang ada di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa meliputi: (a) berusaha menjalankan visi dan misi, menyusun struktur kepengurusan atau bawahan; (b) menggerakkan para santri melaksanakan kegiatan di Pondok Pesantren Anshofa; (c) mengambil sebuah keputusan; (d) bertanggung jawab di berbagai kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Anshofa.
2. Kepemimpinan kolektif dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa mencakup: (a) identifikasi masalah; (b) mendefinisikan masalah pada forum; (c) mengumpulkan ide dan gagasan, memilih solusi yang paling tepat untuk memutuskan; dan (d) memberikan hasil putusan yang sudah disepakati oleh para ketua pondok atau pemimpin kolektif yang ada di Pondok Pesantren Anshofa.
3. Faktor kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa.
 - a. Faktor pendukung secara internal yakni dari kiai, sebagai pendiri dan mengajar kitab kuning, mendukung ketua pondok dan mengurus pesantren, memberikan fatwah atau wejangan yang mendukung kepemimpinan kolektif dalam

melaksanakan tugasnya. Selain itu dari pihak santri berarti santri yang patuh akan peraturan pesantren dan mengikuti kegiatan secara teratur adalah salah satu bentuk dorongan dan dukungan bagi pemimpin yang merasa dihargai dalam bentuk partisipasi. Santri yang notabene berbeda-beda dengan suku, budaya, adat serta bahasa juga sebagai faktor pendukung dalam menghadapi tantangan. Sedangkan faktor eksternal berupa sarana dan prasarana yang memadai dapat mendukung kegiatan yang ada di pesantren. Faktor pendukung dari luar adalah masyarakat dalam bentuk dukungan sosial seperti bentuk penghormatan.

- b. Faktor penghambat meliputi: (1) kurangnya komunikasi yang intensif menjadikan keputusan sering tidak seragam pada masing-masing pemimpin; (2) adanya santri yang kurang taat, karena santri yang berperilaku tidak taat akan mempengaruhi santri yang lain; dan (3) adanya stigma dari beberapa masyarakat tentang keberadaan pesantren.

DAFTAR RUJUKAN

- Amirullah. (2015). *Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim*. Mitra Wacana Media.
- Aziz, S., & Fajriyah, F. (2017). Kebijakan Peningkatan Mutu Santri melalui Pendidikan Berbasis Entrepreneurship. *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 351–368. <https://doi.org/10.21274/taalum.2017.5.2.351-368>
- Costantina, Y. C. (2018). Model Pengambilan Kebijakan Sekolah di SDN Grobogan 2 Madiun. *Muslim Heritage*, 2(2), 235. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v2i2.1110>

- Herman, D. M. (2013). SEJARAH PESANTREN DI INDONESIA. *Jurnal Al-Ta'dib*, 6(2).
- Nugroho, M. A. (2015). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT BANDENG JUWANA). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(1), 10.
- PDPP. 2016. *Statistik Pesantren*. Jakarta: Pdppkemenag. (Online), (<http://pbsb.ditpdpontren.kemenag.go.id/pdpp/profil/3229>), diakses 20 Maret 2019
- Rivai, V., & Mulyana, D. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajawali Press.
- Soebahar, P. D. A. H. (2013). *Modernisasi Pesantren: Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Lkis Pelangi Aksara.
- Sudjana. (2012). *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Cetakan Ke-25 (25th ed.). CV. Alfabeta.
- Syafe'i, I. (2017). PONDOK PESANTREN: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 61. <https://doi.org/10.24042/atjpi.v8i1.2097>
- UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. (n.d.). SIMKeu KEMENDIKBUD. Retrieved September 30, 2020, from <http://simkeu.kemdikbud.go.id/index.php/peraturan1/8-uu-undang-undang/12-uu-no-20-tahun-2003-tentang-sistem-pendidikan-nasional>
- Zahroin, L. E. (2018). *Kepemimpinan kolektif: Studi model kepemimpinan Lembaga Tinggi Pesantren Luhur Malang Jawa Timur*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.