

**KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KIAI DALAM  
MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN  
(Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan  
Ponorogo)**

**TESIS**



**oleh:**

**M. SAFEBRIYANSYAH  
NIM 502180033**

**PROGRAM MAGISTER  
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
PONOROGO  
2021**

**KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KIAI DALAM  
MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN  
(Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan  
Ponorogo)**

**ABSTRAK**

Kepemimpinan kolektif yang diterapkan di pondok pesantren adalah kepemimpinan secara bersama-sama oleh para (dewan Kiai sepuh) dari garis kekerabatan (*dzurriyyah*) dalam suatu organisasi di pondok pesantren. Kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda diturunkan kepada anak perempuan beserta anak manantu dengan latarbelakang yang berbeda-beda. Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan: (1) fungsi instruktif, (2) fungsi konsultatif, dan (3) fungsi partisipasi kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis studi kasus dan metode pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menghasilkan: (1) Instruktif kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda untuk memberikan motivasi, bimbingan dan arahan kepada para ustadz/ustadzah, pengurus. (2) Konsultatif kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda untuk pengambilan keputusan yang dilakukan dengan secara bermusyawarah bersama (kolektif), yang mana dalam hal ini semua anggota atau pengurus harus ikut terlibat secara langsung. (3) Partisipasi kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda untuk mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya agar dapat ikut serta dalam berbagai kegiatan bahkan dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya.

**KIAI'S COLLECTIVE LEADERSHIP IN IMPROVING  
THE QUALITY OF EDUCATION  
(CASE STUDY AT PONDOK PESANTREN THORIQU  
HUDA BABADAN PONOROGO)**

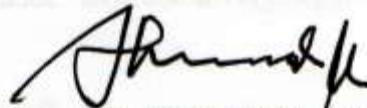
**ABSTRACT**

The collective leadership in pondok pesantren is the joint leadership by the *masyayikh* (Elderly Kiai council) of the kinship line (*dzurriyyah*) in an organization of the Pondok Pesantren. Collective leadership of Thoriqul Huda Islamic Pondok Pesantren is continued to their daughters and sons-in-law who have different background of their study. This research aims to explain: (1) Instructive function, (2) Consultative function, and (3) The function of collective leadership participation in improving the quality of education in Pondok PesantrenThoriqul Huda. The research method used is qualitative with case studies approach and the data collected by interview, observation and documentation. This research resulted: (1) Instructive collective leadership in Pondok Pesantren Thoriqul Huda is to provide motivation, guidance and direction for the teachers and the administrators. (2) Consultative collective leadership in Pondok Pesantren Thoriqul Huda for decision-making conducted by collective deliberation for all members and administrators which must be directly involved. (3) Participation of collective leadership in Pondok Pesantren Thoriqul Huda is to activate the people whom lead in order to participate in various activities even in decision-making or the implementation of decision.

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **M. SAFEBRIYANSYAH, NIM 502180033** dengan judul: **“Kepemimpinan Kolektif Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan Ponorogo)”**, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munaaqashah* Tesis.

Ponorogo, 25 November 2020  
Pembimbing,



**Dr. Ahmad Murir, M.Ag**  
**NIP 196806161998031002**





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
PASCASARJANA

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/AK-SU/RV/PT/XXI/2016  
Alamat: Jl. Prastika No. 156, Po. Box 116 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461093  
Website: [www.iainponorogo.ac.id](http://www.iainponorogo.ac.id) Email: [pascasarjana\\_stairponorogo@iainponorogo.ac.id](mailto:pascasarjana_stairponorogo@iainponorogo.ac.id)

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh M. SAFEBRIYANSYAH, NIM 502180033 Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: "Kepemimpinan Kolektif Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan Ponorogo)", telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munawaroh* Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada Hari Rabu, tanggal 10 Maret 2021 dan dinyatakan LULUS.

Dewan Penguji

No	Nama	Tanda tangan	Tanggal
1	Nur kholis, Ph.D. NIP. 197106231998031002 Ketua Sidang		21/6-21
2	Dr. Mohammad Thoyib, M.Pd. NIP. 198004042009011012 Penguji Utama		19/4-21
3	Dr. Ahmad Munir, M.Ag NIP. 196806161998031002 Anggota Penguji		21/04-21

Ponorogo, 30 April 2021

Direktur Pascasarjana,



Dr. Niftalul Huda, M.Ag.  
NIP. 1976051172002121002

## SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

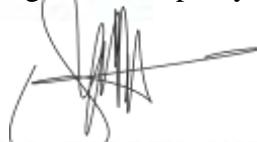
Nama	:	M. SAFEBRIYANSYAH
NIM	:	502180033
Jurusan	:	Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	:	-
Judul Tesis	:	KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KIAI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN (Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan Ponorogo)

Menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di **[etheses.iainponorogo.ac.id](http://etheses.iainponorogo.ac.id)**. Adapun isi dari keseluruhan penulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 03 Juni 2021

Yang membuat pernyataan,



**M. SAFEBRIYANSYAH**  
**NIM. 502180033**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya **M. SAFEBRIYANSYAH, NIM 502180033**, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: **“Kepemimpinan Kolektif Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan Ponorogo)”** ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila dikemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 21 April 2021  
Pembuat Pernyataan,



**M. SAFEBRIYANSYAH**  
**NIM 502180033**

## DAFTAR ISI

<b>COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>iv</b>
<b>KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI</b> .....	<b>v</b>
<b>SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....	<b>vi</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	13
C. Tujuan Penelitian .....	14
D. Manfaat Penelitian .....	15
E. Kajian Penelitian Terdahulu .....	16
F. Sistematika Penelitan .....	19
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>21</b>
A. Kepemimpinan .....	22
1. Pengertian Kepemimpinan .....	22
2. Unsur-unsur Kepemimpinan .....	27
3. Fungsi Kepemimpinan .....	28
B. Kepemimpinan kiai pondok pesantren .....	32
1. Model Kepemimpinan Pondok Pesantren ...	33
2. Pendidikan Pondok Pesantren .....	42
C. Standar Kualitas Pendidikan Pondok Pesantren	47
1. Peningkatan Kualitas Pondok Pesantren ....	47
2. Unsur-unsur Kualitas Pendidikan .....	50
3. Kualitas Pendidikan Pondok Pesantren .....	54
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>58</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	58
B. Lokasi Penelitian .....	61
C. Kehadiran Penulis .....	61
D. Sumber Data .....	63

	E. Teknik Pengumpulan Data .....	66
	F. Teknik Analisis Data .....	69
	G. Teknik Pengecekan dan Keabsahan Data .....	73
	H. Tahapan Penelitian .....	75
<b>BAB</b>	<b>IV FUNGSI INSTRUKTIF KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KIAI DI PONDOK PESANTREN THORIQUL HUDA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN .....</b>	<b>77</b>
	A. Paparan Data .....	77
	B. Analisis Data .....	84
	C. Sintesis .....	96
<b>BAB</b>	<b>V FUNGSI KONSULTATIF KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KIAI DI PONDOK PESANTREN THORIQUL HUDA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN .....</b>	<b>98</b>
	A. Paparan Data .....	98
	B. Analisis Data .....	103
	C. Sintesis .....	113
<b>BAB</b>	<b>VI FUNGSI PARTISIPASI KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KIAI DI PONDOK PESANTREN THORIQUL HUDA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN .....</b>	<b>115</b>
	A. Paparan Data .....	115
	B. Analisis Data .....	120
	C. Sintesis .....	128
<b>BAB</b>	<b>VII PENUTUP .....</b>	<b>131</b>
	A. Kesimpulan .....	131
	B. Saran-saran .....	132
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>133</b>
	Lampiran 1: Jadwal Wawancara	
	Lampiran 2: Transkrip Wawancara	
	Lampiran 3: Transkrip Observasi	
	Lampiran 4: Transkrip Dokumentasi	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan agama yang telah memberikan dampak yang sangat besar terhadap dunia pendidikan dan merupakan pendidikan yang sangat berpengaruh di Indonesia. Tradisi kepesantrenan klasik sudah membudaya sejak berabad-abad yang lalu dan turun-menurun khususnya hubungan kiai, santri dan masyarakat sekitar pesantren.

Dalam sebuah pesantren klasik (salafi), kiai mempunyai peran sentral sekaligus pemegang otoritas penuh dalam mengembangkan dan mengelola pesantren. Kiai adalah seorang yang esensial dari suatu pesantren, dan suatu hal yang sulit dipisahkan. Eksistensi kiai menjadi seorang ‘alim ulama dan mempunyai peran vital guna mengajarkan pendidikan agama kepada para santrinya sekaligus sebagai pengasuh atau pemimpin pondok pesantren.

Adapun tiga unsur yang harus dimiliki oleh pondok pesantren yaitu sang kiai sebagai pemimpin sekaligus pemilik

pondok pesantren, santri yang mengikuti kegiatan dan masjid atau mushola.<sup>1</sup> Akan tetapi pada umumnya, pondok pesantren memiliki lima unsur ataupun elemen diantaranya sang kiai, santri, masjid, asrama dan kitab klasik.<sup>2</sup>

Pondok pesantren yang klasik di Indonesia atau yang lebih dikenal dengan pesantren *salafiyah* merupakan lembaga pendidikan yang masih mempertahankan sistem pendidikan tradisional. Pembelajaran dengan menggunakan referensi kitab kuning (kitab klasik) sebagai refleksi pembelajaran tradisional dan tetap mempertahankan nilai-nilai tradisi jaman dahulu yang terpusat kepada kiai. Nur Kholis Majid menyebutkan bahwa penerapan pembelajaran pesantren klasik (salafi) meliputi Nahwu, Shorof, Ilmu Quran, Hadist, Fiqih, Tauhid, dan tasawuf ulama' klasik.<sup>3</sup>

Pesantren merupakan lembaga pendidikan sekaligus sebagai tempat (pondok) bagi para santri, *ustadz* dan kiai untuk saling berinteraksi. Selain itu, di pesantren terdapat norma dan nilai-nilai yang harus ditaati seluruh anggota yang berorientasi

---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren, Ditjen Binbaga Islam* (Jakarta, 1988): 8.

<sup>2</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1990): 44.

<sup>3</sup> Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1977), 19.

kearah tujuan bersama. Dari beberapa unsur di atas, pesantren telah memenuhi klaim sebagai sebuah organisasi terstruktur.

Hal ini secara eksplisit adanya konstruksi sebuah budaya di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi pesantren berfungsi sebagai perekat pemimpin (kiai) dan anggota organisasi atau santri untuk loyal dan konsisten dalam menjaga nilai, norma, keyakinan yang disepakati oleh seluruh anggota organisasi. Maka peran kiai atau pemimpin dalam pesantren menjadi sangat penting untuk menjaga unsur-unsur budaya organisasi.

Pembahasan tentang kepemimpinan merupakan hal yang masih dianggap sangat menarik untuk dikaji, apalagi kalau dikaitkan dengan lembaga pendidikan islam melihat pentingnya kepemimpinan yang memiliki fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi.<sup>4</sup> Dan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan ataupun kegagalan suatu lembaga dalam mencapai tujuannya.<sup>5</sup>

Kepemimpinan kiai di dalam pesantren ditentukan berdasarkan sistem kekeluargaan, dimana faktor keturunan merupakan faktor utama yang dijadikan landasan dalam

---

<sup>4</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012): 34-35.

<sup>5</sup> Soekamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1999),:19.

memilih kepemimpinan selanjutnya. Namun, ada beberapa kiai yang tidak mampu melakukan regenerasi dikarenakan tidak memiliki keturunan laki-laki.

Pada tataran realitas, ditemukan beberapa pondok pesantren yang sebelumnya populer, kemudian tiba-tiba menghilang setelah ditinggal wafat oleh sang kiai. Dikarenakan sang kiai tidak melakukan regenerasi yang menentukan keberlangsungan pesantrennya.

Misalnya salah satu pondok pesantren di daerah Ponorogo merupakan salah satu contoh pesantren yang dulu ramai didatangi oleh para santri, namun sekarang hanya kegiatan TPA yang masih aktif, disebabkan oleh permasalahan internal dan tidak adanya inisiatif dari para penerusnya untuk bekerja sama secara tim ditambah keeksklusifan yang masih mewarnai menjadikan keberadaannya tidak bisa dipertahankan.<sup>6</sup>

Hal ini disebabkan oleh tradisi lama di mana keturunan langsung dari kiai merupakan pemimpin utama dan dianggap mampu untuk menyelesaikan persoalan-persoalan baik internal maupun eksternal pesantren.

---

<sup>6</sup> Said, Ketua Koperasi Hasyim Asy'ari, "Sejarah Kepemimpinan Pondok Pesantren Hasyim Asy'ari" Wawancara, di Koperasi Hasyim Asy'ari, 05 Januari 2020, Pukul 10.20 Wib.

Dengan kepemimpinan individu kiai, pesantren terkesan eksklusif. Tidak ada celah yang longgar bagi masuknya pemikiran atau usulan dari luar walaupun untuk kebaikan dan pengembangan pesantren karena hal itu wewenang mutlak tunggal sang kiai.

Biasanya, hal seperti itu masih diterapkan di pondok pesantren salaf. Tetapi pada hakikatnya, model kepemimpinan tersebut dapat mempengaruhi eksistensi lembaga pesantren itu sendiri. Bahkan, ada pondok pesantren yang mendapat masalah dalam hal kepemimpinan setelah ditinggal wafat oleh sang kiai. Hal tersebut disebabkan tidak lain karna tidak adanya penerus kiai yang mampu melanjutkan kepemimpinan pesantren yang telah ditinggalkan oleh kiainya, baik dari segi penguasaan ilmu keislaman maupun dalam mengelola lembaga dan menyebabkan kesinambungan pesantren menjadi terancam.<sup>7</sup>

Mengingat betapa pentingnya kontinuitas kepemimpinan pesantren, kepemimpinan kolektif menjadi solusi dalam memecahkan masalah keberlangsungan kepemimpinan pondok. Oleh karena itu, kepemimpinan individu tersebut kemudian mulai ditransformasikan ke sistem kepemimpinan yang lebih responsif terhadap tuntutan zaman.

---

<sup>7</sup> Dawam Rahardjo, *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985): 114.

Pola kepemimpinan yang lebih menekankan berdasarkan profesionalisme ketimbang geneologi.<sup>8</sup> Pola kepemimpinan tersebut adalah kepemimpinan yang melibatkan banyak orang dalam jajaran kepemimpinan, untuk bersama-sama menjalankan roda organisasi pesantren. Dengan kata lain, pesantren perlu menerapkan sistem kepemimpinan kolektif atau kepemimpinan bersama.

Kepemimpinan kolektif merupakan kumpulan pemimpin yang memberikan kontribusinya dalam mencapai tujuan bersama, lebih memprioritaskan pada kebaikan bersama dari pada individu serta keseimbangan antara kebutuhan masyarakat, lingkungan, dan keuntungan.<sup>9</sup>

Kepemimpinan kolektif merupakan benteng pertahanan terhadap keberlangsungan pondok pesantren.<sup>10</sup> Sehingga jika sang kiai wafat, pondok pesantren akan terus hidup bahkan berkembang dengan baik. Selain menghilangkan kekhawatiran akan keberlangsungan pondok pesantren dimasa yang akan

---

<sup>8</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2005): 47.

<sup>9</sup> Kenneth Leithwood dan Blair Mascall, *Collective Leadership Effects on Student Achievement*, *Educational Administration Quarterly* 44, No. 4 (2008) 529–561.

<sup>10</sup> Ibid.

datang, karena tugas yang ditanggung oleh kiai akan terasa ringan karena tanggung jawab yang dipikul bersama.

Kepemimpinan kolektif merupakan pola kepemimpinan yang tidak hanya dilaksanakan oleh seorang dalam kapasitas jabatan apa saja, kepemimpinan kolektif juga tidak sama dengan kepemimpinan yang bersifat birokrasi yang cenderung menerapkan pemimpin tunggal. kepemimpinan ini banyak diwarnai oleh nilai-nilai kolektivitas yang berbasis rasa keikhlasan dalam bertanggung jawab dalam menjalankan amanahnya.<sup>11</sup> Kepemimpinan ini merupakan suatu upaya kepemimpinan pendidikan dan pengasuhan secara bersama-sama berdasarkan kemampuan profesional sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif maupun partisipatif.<sup>12</sup>

Penerapan kepemimpinan kolektif yang sering diterapkan di pondok pesantren adalah kepemimpinan secara bersama-sama oleh para *masyayikh* (dewan kiai sepuh) dari garis kekeluargaan (*kinship/ dzurriyyah*) kiai atau pendiri pondok pesantren.<sup>13</sup> Kepemimpinan ini merupakan suatu

---

<sup>11</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012): 206.

<sup>12</sup> Atiqullah, "Varian Kepemimpinan Pondok Pesantren di Jawa Timur", *Journal of Social and Islamic Cultur*, Vol. 20 No. 1 (2012): 24.

<sup>13</sup> Devi Pramitha, *Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren* (Studi Multisitus Di PP. Tebuireng Jombang, PP. Bahrul Ulum

sistem kebersamaan dalam sebuah organisasi yang saling memberikan pengaruh satu dengan yang lain berupa gagasan, partisipasi, kontribusi, dan pengalaman dengan tujuan yang sistematis.<sup>14</sup>

Pesantren merupakan lembaga pendidikan sekaligus sebagai tempat (pondok) bagi para santri, *ustadz* dan kiai untuk saling berinteraksi. Selain itu, di pesantren terdapat norma dan nilai-nilai yang harus ditaati seluruh anggota yang berorientasi ke arah tujuan bersama.

Dari beberapa unsur di atas, pesantren telah memenuhi klaim sebagai sebuah organisasi terstruktur. Hal ini secara eksplisit adanya konstruksi sebuah budaya di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi pesantren berfungsi sebagai perekat pemimpin (kiai) dan anggota organisasi atau santri untuk loyal dan konsisten dalam menjaga nilai, norma, keyakinan yang disepakati oleh seluruh anggota organisasi. Maka peran kiai atau pemimpin dalam pesantren menjadi sangat penting untuk menjaga unsur-unsur budaya organisasi.

Tradisi pondok pesantren salafiyah di Indonesia kepemimpinan dalam mengasuh pondok pesantren diteruskan

---

Tambakberas Jombang Dan PP. Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang), *Jurnal Pendidikan Agama Islam*. Vol. 4 No. 2 (2018): 128.

<sup>14</sup> Atiqullah, *Prilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Moderen Al-Amien Prenduan Sumenep*, Vol. 20 No. 1 (2012): 27.

oleh keturunan dari kiai yang mendirikan pondok. Seperti Pondok Pesantren Darul Huda Ponorogo, Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambak Beras Jombang dan Pondok Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang.<sup>15</sup>

Pondok Pesantren Thoriqul Huda merupakan salah satu pondok salafiyah di kabupaten Ponorogo yang didirikan oleh Kiai Dasuki berdiri sejak tahun 1915. Pondok pesantren ini terletak di Desa Cekok Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo.<sup>1617</sup>

Lembaga Pondok Pesantren ini menyediakan pendidikan formal dan nonformal. Untuk pendidikan formal yang disediakan oleh lembaga ini yaitu pendidikan tingkat SMP yang sudah berusia sembilan tahun. Untuk pendidikan nonformal yang disediakan lembaga ini yaitu TPA, Madrasah Diniyah, Majelis Ta'lim. Lembaga Pondok Pesantren ini juga memberikan kebebasan kepada setiap siswa yang menginginkan meneruskan atau menempuh pendidikan formal

---

<sup>15</sup> Devi Pramitha, *Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren*

<sup>16</sup> Sudarto, Ketua Pondok, "Kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda", Wawancara, di Latar Mesjid Syuhada', 18 Oktober 2019, Pukul 21.00 Wib.

<sup>17</sup> D/01/12-04/2021

di luar lembaga pada tingkat SMA dan tingkat Perguruan Tinggi.<sup>18</sup>

Pondok Pesantren salafiyah Thoriqul Huda merupakan salah satu pondok pesantren yang menggunakan sistem kepemimpinan kolektif. Dari mulai pendiri pondok hingga sekarang, kepemimpinan sudah berganti dua generasi dengan 4 periode kepemimpinan. Periode pertama dipimpin oleh Kiai Dasuki, sedangkan periode kedua dipimpin oleh Kiai Badarudin yang merupakan menantu dari Kiai Dasuki dan periode ketiga dipimpin oleh Kiai Fachruddin yang merupakan anak dari Kiai Dasuki. Pada periode pertama sampai periode ketiga masih menerapkan kepemimpinan individu.<sup>19</sup>

Pada umumnya kepemimpinan pesantren terus dilanjutkan ke generasi berikutnya oleh anak laki-laki dari pendiri pondok pesantren tersebut. Uniknyanya dari pondok pesantren ini adalah Kiai Facruddin hanya dikaruniai empat orang putri sehingga tidak ada penerus kepemimpinan laki-laki dari Kiai Facruddin. Dengan tidak adanya keturunan laki-laki

---

<sup>18</sup> Sudarto, Ketua Pondok, “Kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Latar Mesjid Syuhada’, 18 Oktober 2019, Pukul 21.00 Wib.

<sup>19</sup> Aminuddin, Ketua Madrasah, “Generasi Kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda” Wawancara, di depan Mesjid Syuhada, 11 Februari 2020, Pukul 17.00 Wib.

periode keempat dipimpin oleh Ibu Nyai Munjiantin yang merupakan istri Kiai Fachruddin.

Pada periode inilah sistem kepemimpinan kolektif atau kebersamaan mulai diterapkan. Dalam periode ini kepemimpinan utama dipimpin oleh Ibu Nyai Munjiantin tetapi pada pelaksanaannya kepemimpinan pondok pesantren dilaksanakan oleh menantu-menantu Kiai Facruddin dengan latar belakang yang berbeda-beda dalam meneruskan perjuangan di lembaga pondok pesantren ini.<sup>20</sup>

Salah satu eksekusi ideologi gender adalah munculnya budaya patriarki, dalam budaya ini kedudukan perempuan ditentukan lebih rendah dari laki-laki. Perempuan diidentikkan dengan sosok yang lemah halus dan emosional, sementara laki-laki sebagai sosok yang gagah, berani dan rasional. Pandangan ini telah memosisikan perempuan sebagai makhluk yang seolah-olah harus dilindungi dan senantiasa bergantung pada kaum laki-laki. Akibatnya jarang sekali perempuan yang bisa tampil jadi pemimpin, karena mereka tersisihkan oleh dominasi laki-laki.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Sudarto, Ketua Pondok, “Kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Latar Mesjid Syuhada’, 18 Oktober 2019, Pukul 21.00 Wib.

<sup>21</sup> A.Nunuk P. Murniati, *Getar gender* (Magelang: Indonesia Tera, 2004), 5.

Dengan adanya perbedaan dan kepemimpinan secara bersama-sama akan menimbulkan fungsi instruksi yang berbeda-beda sehingga menjadikan fungsi konsultasi sebagai jalan keluar dan melakukan fungsi partisipasi bersama-sama agar semua kegiatan berjalan dengan baik.

Lembaga Pondok Pesantren Thoriqul Huda sudah menggunakan sistem kepemimpinan kolektif sehingga membuat kesempatan dan keterlibatan seluruh personel yang ada di pondok pesantren dalam menentukan kebijakan pendidikan. Model kepemimpinan kolektif menuntut adanya mekanisme dan partisipasi dalam manajemen pendidikannya serta dapat menggantikan model kepemimpinan yang bersifat individual.

Dengan adanya sistem kepemimpinan kolektif adanya kemajuan-kemajuan pada bidang-bidang tertentu. Bertambahnya sarana prasarana pendidikan SMP seperti bangunan kelas baru, meja kursi baru, dan ruang laboratorium komputer. Bahkan, mendapat bantuan bangunan balai latihan kerja dengan jurusan kursus computer (*desain grafis*) untuk meningkatkan keterampilan para santri.<sup>22</sup> Dan mengingkatnya santri pada pendidikan TPQ serta sering menjadi tuan rumah

---

<sup>22</sup> D/08/13-04/2021

pada ujian akhir pendidikan alquran yang menggunakan metode usmani.<sup>23</sup>

Pembahasan kepemimpinan di pondok pesantren ini sangat luas. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis akan membahas tentang fungsi instruktif, konsultatif, dan partisipasi kepemimpinan kolektif sebagai solusi dalam mempertahankan regenerasi kepemimpinan pondok pesantren yang selama ini masih bersifat tradisional, sehingga mampu mempertahankan keberlangsungan pondok pesantren.

Dari *social situation* di atas, penulis tertarik untuk mengambil judul: **Kepemimpinan Kolektif Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan Ponorogo)**

## **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang di atas, penulis merumuskan beberapa rumusan masalah, sebagai berikut:

1. Bagaimana fungsi instruktif kepemimpinan kolektif Kiai di Pondok Pesantren Thoriqul Huda dalam meningkatkan kualitas pendidikan?

---

<sup>23</sup> D/06/13-04/2021

2. Bagaimana fungsi konsultatif kepemimpinan kolektif Kiai di Pondok Pesantren Thoriqul Huda dalam meningkatkan kualitas pendidikan?
3. Bagaimana fungsi partisipasi kepemimpinan kolektif Kiai di Pondok Pesantren Thoriqul Huda dalam meningkatkan kualitas pendidikan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis fungsi instruktif kepemimpinan kolektif Kiai di Pondok Pesantren Thoriqul Huda dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis fungsi konsultatif kepemimpinan kolektif Kiai di Pondok Pesantren Thoriqul Huda dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis fungsi partisipasi kepemimpinan kolektif Kiai di Pondok Pesantren Thoriqul Huda dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini secara teoritis dapat digunakan sebagai referensi penelitian kepemimpinan kolektif maupun kepemimpinan kiai di pondok pesantren khususnya pondok pesantren yang berada di wilayah Ponorogo. Penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai referensi untuk menambah pengetahuan yang lebih luas tentang kepemimpinan kolektif dan kepemimpinan kiai.

### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk beberapa pihak, di antaranya:

#### a. Bagi Pondok Pesantren

Sebagai tambahan referensi kepustakaan pondok pesantren dan mampu memberi masukan ide yang berhubungan dengan kepemimpinan kolektif.

#### b. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi ide dan informasi baru tentang kepemimpinan kolektif dan kepemimpinan kiai di pondok pesantren.

c. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam IAIN Ponorogo

Penelitian ini dapat dijadikan acuan dan referensi dalam mata kepemimpinan khususnya berkaitan dengan kepemimpinan kolektif.

**E. Kajian Teori Terdahulu**

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Intan Wijawanti mahasiswi prodi Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Ponorogo Jawa Timur. Dengan judul “Kepemimpinan kolektif dalam pengambilan kebijakan (Studi kasus di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan)”. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2016. Dengan mengambil latar belakang penelitian ini adalah bahayanya kepemimpinan tunggal di Pondok Pesantren yang dapat mengancam kontinuitas Pondok Pesantren, sehingga pola kepemimpinan tunggal tersebut perlu ditransformasi menjadi pola kepemimpinan yang lebih responsif terhadap tuntutan zaman. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui tentang konstruk sosial religius, gaya kepemimpinan kolektif

dan strategi pengambilan kebijakan di Perguruan Islam Pondok Tremas Pacitan.<sup>24</sup>

Letak perbedaannya dengan penelitian ini adalah latarbelakang dan tujuan penelitiannya. Latarbelakang pada penelitian saya adalah karena tidak adanya penerus laki-laki sehingga menggunakan sistem kepemimpinan kolektif agar tidak adanya perebutan kekuasaan. Dan tujuan dari penelitian saya yaitu untuk mengetahui dan menganalisis fungsi intruksi, fungsi konsultasi dan fungsi partisipasi kepemimpinan kolektif. Dan persamaannya yaitu pada pembahasan kepemimpinan kolektif pondok pesantren tradisional.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Atiqullah mahasiswa Jurusan Tarbiyah di Stain Pamekasan Jawa Timur. Dengan judul “Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Jawa Timur, fokus penelitiannya yaitu perilaku kepemimpinan karismatik-tradisional pesantren yang berdasarkan pada keyakinan bahwa seorang kiai mempunyai keyakinan yang luar biasa yang bersifat teologis, kemudian dari penelitian ini ditemukan bahwa perubahan kepemimpinan tunggal yang mengacu pada figur kiai tertentu ternyata tidak

---

<sup>24</sup> Intan Wijayanti, *Kepemimpinan Kolektif dalam Pengambilan Kebijakan (Studi kasus di perguruan islam pondok Tremas Pacitan)*, Tesis, (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2016): 32.

meniadakan otoritas kiai yang menjadi ciri utama sebuah pesantren, melainkan kiai sebagai pengasuh yang terlembaga dalam dewan kiai (*masyayikh*).<sup>25</sup>

Letak perbedaannya dengan penelitian saya adalah penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan kolektif kiai tidak mengubah otoritas kiai sebagai pengasuh pondok pesantren. Dan persamaannya yaitu meneliti perubahan sistem kepemimpinan tunggal menjadi sistem kepemimpinan kolektif.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Alfinatu Zuhro Hilda Fardani dengan judul tesis “Kepemimpinan Kolektif Tri Murti di Pondok Modern Darussalam Gontor”. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2019 dengan latar belakang fenomena yang ada di Pondok Modern Darussalam Gontor yaitu dengan tiga kepemimpinan kiai besar bisa menjadikan pesantren yang awalnya kecil bisa bertansfomasi menjadi beberapa pondok bahkan sekarang pondok modern Gontor terdapat pula di beberapa pulau yang berada di luar pulau Jawa. Tujuan penelitian ini yaitu, untuk mengetahui konsep kepemimpinan kolektif trimurti dan mengetahui kekuatan masing-masing

---

<sup>25</sup> Atiqullah, “Varian Kepemimpinan Pondok Pesantren di Jawa Timur”, *Journal of Social and Islamic Cultur*, Vol. 20 No. 1 (2012): 21.

pemimpin sehingga membentuk pola kepemimpinan kolektif trimurti Pondok Modern Darussalam Gontor.<sup>26</sup>

Letak perbedaannya dengan penelitian ini adalah Pondok Modern Darussalam Gontor menekan nilai-nilai modern dan sejak pertama berdiri sudah menggunakan pola kepemimpinan kolektif. sedangkan Pondok Pesantren Thoriqul Huda masih menerapkan nilai-nilai tradisional dan masih meninggalkan jejak kepemimpinan tunggal. Persamaannya dengan kepemimpinan ini adalah bertujuan untuk mengetahui pola kepemimpinan kolektif yang diterapkan

## **F. Sistematika Penelitian**

Menyistematiskan suatu pembahasan bertujuan untuk memudahkan dan memberikan gambaran terhadap maksud yang terkandung dalam penelitian ini. Untuk memudahkannya, penelitian ini dibagi dalam beberapa bab yang masing-masing terdiri dari sub-sub yang berkaitan erat dan merupakan kesatuan yang utuh, yaitu:

**BAB I** : Pendahuluan. Dalam bab ini dikemukakan latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan

---

<sup>26</sup> Alfinatu Zuhro Hilda Fardani, Tesis "*Kepemimpinan Kolektif Tri Murti di Pondok Modern Darussalam Gontor*" (Malang: Universitas Muhammadiyah Malang, 2019):

masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, telaah penelitian terdahulu dan sistematika pembahasan.

- BAB II : Berisi Landasan Teori, kepemimpinan kolektif Kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan Pesantren.
- BAB III : Berisi metode penelitian (pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran penulis, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data)
- BAB IV : Berisi paparan data, analisis data dan sintesis tentang instruksi kepemimpinan kolektif Kiai di Pondok Pesantren Thoriqul Huda.
- BAB V : Berisi paparan data, analisis data dan sintesis tentang konsultasi kepemimpinan kolektif Kiai di Pondok Pesantren Thoriqul Huda.
- BAB VI : Berisi paparan data, analisis data dan sintesis tentang partisipasi kepemimpinan kolektif Kiai di Pondok Pesantren Thoriqul Huda.
- BAB VII : Penutup, berisi kesimpulan dan saran-saran.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KIAI PONDOK PESANTREN**

Pada bab ini akan dipaparkan beberapa teori yang berkaitan dengan fokus penelitian yang telah diambil oleh penulis. Pemaparan ini bertujuan untuk membantu pembaca menganalisis maksud dari penelitian ini. Adapun teori yang akan dipaparkan meliputi kepemimpinan, kepemimpinan kiai pondok pesantren, dan standar kualitas pendidikan pondok pesantren. Kepemimpinan meliputi pengertian kepemimpinan, unsur-unsur kepemimpinan, fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan kiai pondok pesantren meliputi model kepemimpinan kiai pondok pesantren, pendidikan pondok pesantren. Dan standar kualitas pendidikan pondok pesantren meliputi peningkatan kualitas pendidikan pondok pesantren, unsur-unsur kualitas pendidikan, standar kualitas pendidikan pesantren. Semuanya akan dipaparkan secara rinci di bawah ini.

## A. Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Para ahli berbeda-beda pendapat dalam mendefinisikan tentang kepemimpinan, dengan adanya perbedaan pendapat ini justru akan saling melengkapi persepsi kepemimpinan. Adapun beberapa persepsi tentang kepemimpinan dari para ahli diantaranya, sebagai berikut: secara umum kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, menggerakkan, mengajak, menuntun, mendorong, dan memaksa orang lain agar dapat terpengaruh dengan semua itu. Kemudian melakukan sesuatu yang dapat membantu dalam pencapaian maksud dan tujuan tertentu.<sup>1</sup> Dalam perspektif Husna, kepemimpinan adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di lingkungan sekitar pada situasi tertentu, agar mau melakukan kerja sama dalam bekerja, dengan penuh keikhlasan dan tanggung jawab demi tercapainya tujuan yang telah disepakati.<sup>2</sup> Max De Pree juga mendefinisikan kepemimpinan yaitu suara yang keluar

---

<sup>1</sup> Henry Soetopo dan Waty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1984): 1.

<sup>2</sup> Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional dan Komite Sekolah* (Bandung: PT. Sarana Pancakarya Nusa, 2007): 45.

dari hati nurani, tetapi bukanlah sebuah jabatan (*a position*) melainkan sebuah pekerjaan (*a job*).<sup>3</sup>

Kemudian John P. Kotter berpendapat, kepemimpinan merupakan proses mendorong (*inducing*) orang lain dalam mengambil langkah untuk menuju suatu sasaran tujuan bersama.<sup>4</sup> Levin berasumsi bahwa kelompok merupakan dasar dari semua proses interaksi yang dikembangkan oleh setiap individu yang mengetahui terhadap adanya struktur yang relatif stabil dan kekuatan (*power*) yang relatif berubah-ubah karena tujuan perilaku atau kegiatan yang terjadi di dalam sebuah kelompok.<sup>5</sup> Adapun menurut Thoha bahwa kepemimpinan dalam organisasi merupakan suatu faktor yang penting dalam menentukan sebuah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga.<sup>6</sup>

Kepemimpinan merupakan hal pokok yang harus ada dari suatu organisasi seperti ungkapan dari Clare Rigg “*Leadership – essential ingredient of public services*

---

<sup>3</sup> Andreas Harefa, *Menjadi Manusia Pembelajar* (Jakarta: Kompas, 2000): 150.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Sukarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif* (Bogor: Galia Indonesia, 2006): 71.

<sup>6</sup> Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2015): 12.

*improvement*".<sup>7</sup> Secara etimologi, kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata dasar "pimpin" (*lead*), dan mendapatkan awalan kata "me" menjadi memimpin (*to lead*) yang berarti membimbing, memandu, menuntun, mengarahkan, dan mengoordinasikan. Dan juga berasal dari kata "pemimpin" (*leader*) seorang imam atau orang yang dapat memberikan bimbingan dan arahan.<sup>8</sup> Dapat disimpulkan dari pernyataan tersebut bahwa kepemimpinan merupakan kata yang mewakili sifat dari seorang pemimpin itu sendiri dalam memikul tanggung jawabnya. Baik secara moral maupun legal formal atas semua pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada bawahannya.<sup>9</sup>

Dari pengertian di atas juga sejalan dengan asumsi dari John Adair mengenai tentang pemimpin, yaitu: "*A leader is the kind of person (with leadership qualities) who has the appropriate knowledge and skill to lead a group to achieve its*

---

<sup>7</sup> Clare Rigg, *Developing Public Service Leadership* Clare Rigg, *Developing Public Service Leadership dalam Clare Rigg, et.al., Action Learning, Leadership and Organizational Development in Public Service*, (London: Routledge, 2006): 4.

<sup>8</sup> Tim Redaksi Pusat Bahasa, *Tesaurus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008): 377-378.

<sup>9</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009): 249.

*ends willingly*".<sup>10</sup> Seseorang yang disebut pemimpin adalah orang yang memiliki kualitas dalam hal kepemimpinan yaitu memiliki pengetahuan luas dan keterampilan yang cocok dalam memimpin sebuah organisasi dengan maksud mencapai tujuan organisasi.

Duke mengartikan sebuah kepemimpinan sebagai fenomena *gestalt*, yaitu sesuatu yang lebih besar dari pada bagian-bagiannya. Adapun definisi dari Dubin, bahwa kepemimpinan merupakan orang yang berkaitan dengan pengguna wewenang dan pengambilan keputusan. Tetapi, Fielder memandang sebuah kepemimpinan lebih kepada individu yang diberi tugas untuk mengarahkan, membimbing dan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada sebuah organisasi. Stogdill juga memaparkan kepemimpinan sebagai suatu proses yang mempengaruhi aktivitas-aktivitas dalam sebuah kelompok dengan rangka penyusunan tujuan dan pelaksanaan mencapainya. Kemudian Pondy melihat kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menjadikan suatu kegiatan menjadi bermakna, dan tidak

---

<sup>10</sup> John Adair, *The John Adair Handbook of Management and Leadership* (London: Thorogood, 2004): 120.

merubah perilaku seseorang tetapi memberikan arahan terhadap orang lain tentang apa yang akan mereka lakukan.<sup>11</sup>

Pendapat dari Gary Yukl yaitu, *“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”*.<sup>12</sup> Pada pengertian tersebut dia melihat sebuah kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain agar memahami dan menyetujui apa saja yang akan dikerjakan dan bagaimana melaksanakannya serta memberikan fasilitas terhadap usaha individu maupun kelompok demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Selain itu, Koontz, O’Donnel dan Wehrich mendeskripsikan, yang dikutip oleh Wahjosumidjo, *“Leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so they will strive willingly toward the achievement of group goals”*. (Kepemimpinan merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi.) Edwin E. Fleishman juga

---

<sup>11</sup> Sulthon M. Masyhud dkk, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004): 23-24.

<sup>12</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall, 2010): 8.

mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal) lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan.<sup>13</sup> Begitu juga dengan Stephen Robbins mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.<sup>14</sup>

## 2. Unsur-Unsur dalam Kepemimpinan

Seseorang bisa disebut sebagai seorang pemimpin apabila memiliki unsur-unsur kepemimpinan. Adapun unsur-unsur kepemimpinan diantaranya:<sup>15</sup>

### a. Pemimpin

Orang yang memiliki wewenang dalam mengatur dan membimbing. Meskipun demikian, hakikatnya seorang pemimpin tetap harus mempunyai hati nurani dan harus bijaksana dalam memimpin. Dan tidak semena-mena terhadap anggotanya. Pemimpin juga harus mampu berinteraksi dengan

---

<sup>13</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 93-94.

<sup>14</sup> Edwin E Fleishman, *Twenty Years of Consideration and Structure, dalam James L. Gibson, Organizations*, ter. Djoerban Wahid, (Jakarta: Erlangga, 1994), 263.

<sup>15</sup> Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (Yogyakarta: UII Press, 2002): 18.

bijaksana dan dapat memotivasi anggotanya agar mau bekerja dengan maksimal.

b. Anggota

Kumpulan orang-orang yang dapat memberikan tenaga dan usahanya dalam membantu dan menjalankan tugas yang diberikan pemimpin. mampu membantu pemimpin sesuai tugasnya. Orang-orang tersebut harus mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik agar tercapainya sebuah tujuan kelompok.

c. Tujuan/Target

Sesuatu yang telah ditentukan dan disepakati sesuai landasan budaya maupun filosofi dalam sebuah organisasi. Tujuan ataupun target suatu organisasi dapat terlaksana dengan baik, apabila orang yang ada di dalamnya baik itu pemimpin maupun anggotanya mampu bekerja sama dan menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik.

### 3. Fungsi Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat disebut efektif apabila pemimpin mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya dengan baik. Seperti yang dikatakan oleh Koontz, *“The function of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum*

*capability*”.<sup>16</sup> Berdasarkan dari perkataan Koontz tersebut bahwa, fungsi kepemimpinan adalah untuk memberikan bimbingan (*to induce*) dan memberikan keyakinan (*to persuade*) terhadap orang-orang yang dipimpinya, agar mereka dapat mengerahkan segala kemampuannya secara maksimal demi mencapai tujuan bersama.

Menurut Imam Nawawi yang dikutip oleh Vietzal Rivai dan Deddy Mulyadi dalam bukunya yang berjudul *kepemimpinan dan perilaku organisasi*, bahwa ada lima fungsi pokok dalam kepemimpinan, yaitu: fungsi instruksi, fungsi konsultasi, dan fungsi partisipasi, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian.<sup>17</sup>

1. Fungsi Instrukturif, yaitu fungsi yang bersifat komunikasi satu arah dan menjadikan pemimpin sebagai komunikator. Sebagai seorang komunikator yang efektif, pemimpin harus mampu menentukan tujuan dan memberikan petunjuk terhadap apa saja yang harus dilaksanakan agar kegiatan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif juga membutuhkan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mereka mau melaksanakan apa saja perintahnya.

---

<sup>16</sup> Koontz, *Management* (New York: Mc Grow Hill, 1980): 659-686.

<sup>17</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012): 34-35.

2. Fungsi Konsultatif, yaitu fungsi yang bersifat komunikasi dua arah. Seorang pemimpin tentunya memerlukan banyak pertimbangan dalam menetapkan sebuah keputusan yang akan diambil. Fungsi ini bertujuan agar pemimpin mendapatkan umpan balik (*feedback*) dalam menyempurnakan ataupun memperbaiki keputusan-keputusan yang akan diambil agar dapat mencapai tujuan organisasi.
3. Fungsi Partisipasi, yaitu fungsi yang bersifat komunikasi dua arah. Seorang pemimpin berusaha membangkitkan orang-orang yang dipimpinya agar aktif dan ikut serta dalam mengambil sebuah keputusan maupun pelaksanaannya. Fungsi ini bukan berarti bebas berbuat semaunya, akan tetapi masih dalam kendali dan lebih mengarahkan secara langsung berupa kerja sama serta tidak ikut campur atau mengambil alih tugas milik orang lain.

Adapun ketiga fungsi kepemimpinan yang telah disebutkan di atas menunjukkan bahwa betapa pentingnya posisi seorang pemimpin dalam sebuah organisasi. Thariq Muhammad as Suwaidan dan Faishal Umar Basyarahil mendeskripsikan setidaknya delapan poin penting terkait

makna tentang keberadaan posisi seorang pemimpin, diantaranya sebagai berikut:<sup>18</sup>

1. Kepemimpinan merupakan hal yang paling utama yang harus ada dalam kehidupan, agar kehidupan seseorang menjadi lebih teratur dan terarah, serta, mendapatkan keadilan yang nyata.
2. Hal yang menjadikan kepemimpinan menjadi penting adalah kemampuannya dalam mengerakkan dan mengelola setiap potensi yang ada dan dengan cara yang tepat.
3. Pemimpin mampu membangkitkan perilaku positif dan mengurangi semua perilaku negatif.
4. Mampu menguasai masalah-masalah yang terjadi dalam kehidupan dan menentukan langkah-langkah yang tepat agar dapat memecahkannya.
5. Melihat apa saja yang terjadi di sekitarnya dan mampu mempelajarinya sehingga dapat di manfaatkan.
6. Menentukan dan membuat rancangan strategi yang tepat agar dapat menggerakkan anggotanya mencapai tujuan yang ingin dicapai.
7. Memotivasi, membimbing dan memelihara setiap anggota kelompok.
8. Membuat keseimbangan dalam kehidupan

---

<sup>18</sup> Thariq Muhammad as Suwaidan dan Faishal Umar Basyarahil, *Sukses Menjadi Pemimpin Islami, diterjemahkan oleh Samson Rahman* (Jakarta: Maghfirah Pustaka, 2006): 44.

## **B. Kepemimpinan Kiai Pondok Pesantren**

Kepemimpinan dalam pondok pesantren tidak terlepas dari pemahaman tentang substansi pendidikan yang dikembangkan di pesantren, yaitu pendidikan agama islam. Abduraahman Wahid mengidentifikasi karakteristik pendidikan agama islam sebagai berikut:

*Pertama*, pada hakikatnya pendidikan agama Islam merupakan proses yang dilakukan agar peserta didik memperoleh pengetahuan dan metodologi dalam memahami makna dasar dari pesan yang diberikan oleh agama islam baik yang tersurat maupun yang tersirat. *Kedua*, pendidikan agama islam lebih diarahkan kepada bentuyk kemampuan yang berpikir proyektif dalam menyikapi tentang kehidupan dan tidak terpaku pada romantisme yang berlebihan dengan melihat ke belakang dengan penuh emosional. *Ketiga*, materi-materi pendidikan agama islam hendaknya dapat diartikan dengan sikap kepedulian sosial. Agar peserta didik menjadi terlatih dalam mendefinisikan realita berdasarkan pemahaman teologi yang terjadi dengan pemahaman yang dikembangkan wawasan yang telah diberikan, sehingga memperoleh kesempatan berpartisipasi. *Keempat*, pendidikan agama sebaiknya diarahkan kepada kebiasaan-kebiasaan berperilaku yang baik, dan

juga sikap-sikap terpuji dalam lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat. Sehingga peserta didik mempunyai kemampuan mendefinisikan setiap keadaan sekitar dari sudut refleksi agama islam.<sup>19</sup>

## 1. Model Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren.

Berdasarkan beberapa informasi dan wawasan yang ada, kepemimpinan kiai di pondok pesantren memiliki dua model kepemimpinan yaitu kepemimpinan individu (tunggal) dan kepemimpinan bersama (kolektif), dijelaskan sebagai berikut:

### a. Kepemimpinan Individu (Tunggal)

Eksistensi seorang kiai sebagai seorang pemimpin pondok pesantren dapat dilihat dari tugas dan fungsinya, dan dapat diartikan sebagai sebuah fenomena yang unik. Dikatakan unik, karena kiai menjadi pemimpin pada lembaga pendidikan Islam dengan tidak hanya sekadar bertugas menyusun kurikulum, membuat peraturan, dan manajemen sistem evaluasi saja, tetapi juga menjadi sebagai pembimbing dan pendidik bagi masyarakat sekitarnya.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Dawam Rahardjo, *Pesantren dan Pembaruan* (Jakarta: LP3ES, 1985):50.

<sup>20</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasada Press, 1993): 45.

Perannya yang sangat penting dan sangat sentral yang diterapkan oleh kiai sehingga menjadikan pondok pesantren sulit dalam berkembang. Perkembangan atau tidaknya suatu pesantren ditentukan oleh kharisma yang dimiliki oleh sang kiai. Oleh sebab itu, semakin tinggi tingkat kharismatik seorang kiai maka semakin banyak pula masyarakat yang berbondong-bondong datang dan ingin menimba ilmu pengetahuan. Bahkan, terkadang hanya untuk mengharap keberkahan dari kiai tersebut.

Kepemimpinan tunggal kiai inilah yang menjadi ciri khas dan mewarnai pola kehidupan di pondok pesantren yang telah berlangsung selama ini. Kepemimpinan tunggal itu pula yang terkesan kokoh dan menunjukkan bahwa kiai merupakan pemilik pribadi pondok pesantren. Oleh karena itu, kepemilikan pondok pesantren merupakan kiai pendiri itu sendiri sehingga kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan tunggal.<sup>21</sup>

Dampak negatif dari kepemimpinan individu kiai pondok pesantren yaitu tidak adanya celah sedikitpun terhadap masuknya pemikiran ataupun usulan dari luar pondok pesantren walaupun itu bersifat kebaikan dan perkembangan

---

<sup>21</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2004), 40.

bagi pondok pesantren karena segala sesuatu yang ada di pondok pesantren merupakan wewenang mutlak individu kiai. Hal tersebut masih diterapkan oleh pesantren klasik dan kepemimpinan tersebut mempengaruhi eksistensi pondok pesantren. Bahkan sudah ada beberapa pondok pesantren yang mendapat masalah kepemimpinan setelah ditinggal wafat oleh sang kiai. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya generasi yang dapat melanjutkan kepemimpinan sang kiai, baik dari segi penguasaan ilmu keagamaan maupun dalam hal mengelola kelembagaan. Sehingga menyebabkan keberadaan pesantren tersebut terancam.<sup>22</sup>

b. Kepemimpinan Kolektif (Bersama)

Kepemimpinan kolektif merupakan kepemimpinan yang melakukan kolaborasi yang saling menguntungkan satu sama lain dan dapat memungkinkan seluruh personel yang ada ikut andil dalam membangun sebuah kesepakatan untuk mewujudkan tujuan yang sama. Kata kolaborasi yang dimaksud di atas bukan hanya berarti setiap orang mampu menyelesaikan tugas mereka masing-masing, tetapi yang paling penting yaitu semua pekerjaan yang dilakukan dapat

---

<sup>22</sup> Dawam Rahardjo, *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah* (Jakarta: P3M, 1985), 114.

dilaksnaakan dengan kebersamaan dan saling memotivasi (*al-jam'iyah al-murasaalah atau collegiality and supportivess*).<sup>23</sup>

Kepemimpinan kolektif merupakan cara memimpin yang tidak berpusat pada segelintir orang atau tokoh yang terpilih. Kepemimpinan kolektif merupakan suatu sistem kepemimpinan secara bersama-sama dalam berorganisasi dan saling memberikan pengaruh yang berupa kontribusi, gagasan, mapapun partisipasi dan pengalaman dalam mencapai tujuan yang sistematis.<sup>24</sup>

Kepemimpinan ini merupakan suatu proses kegiatan yang berbeda-beda tetapi memiliki hubungan yang sangat erat peranannya dalam mencapai tujuan.<sup>25</sup> Kepemimpinan ini tidak hanya dilakukan oleh orang-orang dalam ukuran jabatan apa saja, dan tidak sama dengan kepemimpinan tunggal yang lebih cenderung bersifat birokrasi. Kepemimpinan yang banyak diwarnai oleh nilai-nilai kolektivitas dengan rasa keikhlasan dan tanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugas-tugasnya.<sup>26</sup> Dalam hal pengambilan keputusan, kepemimpinan

---

<sup>23</sup> Amin Hadari dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004): 22.

<sup>24</sup> Atiqulllah, *Prilaku*, 26.

<sup>25</sup> Thomas Johnson, *Collective Leadership A Case Study of the All Blacks, Asia-Pacific Management and Business Application*. Vol.1 No.1 (2012): 55.

<sup>26</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan*, 206.

kolektif selalu melakukan diskusi bersama (kolektif), dalam hal ini semua personel ikut terlibat secara langsung.

Menurut Chirichello mendefinisikan bahwa, *“collective leadership as creating a culture in which followers become leaders and leaders know when to follow mutuality and synergy predominate over isolationism and individualism”*. Dapat jelaskan bahwa kepemimpinan kolektif merupakan proses menciptakan budaya organisasi kepada anggotanya untuk menjadi pemimpin dan pemimpin tersebut harus tahu kapan menggunakan sifat mutualisme dan energi serta mampu mendominasi sifat sosial dan individualisme.<sup>27</sup> Kepemimpinan kolektif juga dapat diartikan sebagai usaha kelompok dalam memimpin bersama sebagai mitra. Begitu pula Petra Kunkel yang mengartikan kepemimpinan kolektif sebagai kapasitas sekelompok pemimpin dalam memberikan kontribusi dengan melalui asumsi kepemimpinan bersama dan felksibel.<sup>28</sup>

Perilaku kepemimpinan kolektif yang ada di pondok pesantren diwujudkan dalam bentuk majlis kepengasuhan dapat diartikan sebagai perilaku demokrasi. Itu dikarenakan

---

<sup>27</sup> Thomas Johnson, *Collective Leadership A Case Study of the All Blacks, Asia-Pacific Management and Business Application*. Vol.1 No.1 (2012): 55.

<sup>28</sup> Petra Kunkel, *Collective Leadership A Pathway to Collective Intelligence* (Mespellburn, Germany: Collective Leadership Institute, 2005): 5.

pemimpin pesantren tidak bersifat secara individual, tetapi memimpin dengan beberapa kiai yang lain secara kolektif. hal ini juga ditegaskan oleh Syarqawi Dhofir, bahwa kekuasaan kiai tidak hanya terpusat pada satu figur kiai, melainkan pada kepemimpinan kolektif yang terwujud dalam dewan pimpinan.<sup>29</sup> Rensis Likert juga mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berhasil dan efektif adalah kepemimpinan yang bergaya *participative management* yang menekankan pada orientasi bawahan, komunikasi dan dalam organisasi berpola hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Rensis Likert juga merumuskan empat sistem kepemimpinan dalam manajemen di antaranya, yaitu.<sup>30</sup>

- 1) Sistem kepemimpinan *exploitative authoritative* (otoriter yang memaksa), adapun karakteristik dari sistem ini yaitu pemimpin yang membuat sebuah keputusan dan memerintahkan bawahannya untuk melaksanakan sekaligus menentukan standar hasil kerja dan proses pelaksanaannya, jika terjadi kegagalan dalam pencapaian hasil yang telah ditetapkan maka akan diberikan ancaman atau hukuman. pemimpin menaruh

---

<sup>29</sup> Devi Pramitha, Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren (Studi Multisitus Di PP. Tebuireng Jombang, PP. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang Dan PP. Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang), *Jurnal Pendidikan Agama Islam*. Vol. 4 No. 2 (2018): 129.

<sup>30</sup> *Ibid.*, 130.

harapan yang kecil sekali terhadap bawahannya dan yang dipimpipun akan merasa jauh dan takut sekali kepada atasan.

- 2) Sistem kepemimpinan *benevolen authoritative* (otoriter yang baik), adapun karakteristik dari sistem ini yaitu perintah masih ditentukan oleh pemimpin, tetapi yang dipimpinnya diberi kebebasan untuk memberikan respon atau tanggapan terhadap apa yang diperintahnya, anggota diberikan kesempatan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dalam batas-batasan yang telah ditentukan, Bawahan yang telah selesai mencapai sasaran yang ditetapkan akan diberikan hadiah atau penghargaan.
- 3) Sistem kepemimpinan *consultative* (konsultatif), adapun karakteristik dari sistem ini yaitu pemimpin menetapkan sasaran tugas dan memberikan perintah kepada bawahan setelah melakukan diskusi dengan bawahannya, Bawahan dapat membuat keputusannya sendiri terhadap tugas yang akan dia lakukan. Tetapi keputusan penting dibuat oleh pemimpin tingkat atas, memberikan penghargaan dan ancaman atau hukuman sebagai sebuah motivasi terhadap bawahannya, bawahan merasa bebas dalam mendiskusikan hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugasnya dengan pemimpin, dan bawahan mendapatkan kepercayaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

4) Sistem kepemimpinan *participative* (partisipasi), adapun karakteristik dari sistem ini yaitu dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan langsung dibuat oleh anggota, pemimpin dapat mengambil keputusan setelah mendengarkan dan memperhatikan pendapat dari para personel kelompok, bentuk motivasi kepada anggotanya tidak hanya berupa penghargaan yang kasat mata, tetapi juga berupa suatu upaya agar anggotanya tahu bagaimana pentingnya mereka dan harga dirinya sebagai anggota kelompok, dan hubungan antara pemimpin dengan anggotanya saling terbuka, bersahabat, dan terpercaya.

Model kepemimpinan kolektif dapat menjadi suatu solusi, karena beban seorang kiai menjadi lebih ringan. Seorang kiai juga tidak terlalu menanggung beban moral yang besar tentang kelanjutan pesantren di masa mendatang.<sup>31</sup>

Pergantian kepemimpinan dari individu menuju kepemimpinan kolektif akan menimbulkan pengaruh yang besar bagi hubungan pesantren dengan masyarakat sekitar. Hubungan yang awal mulanya bersifat patron klien, yakni seorang kiai yang memiliki kharisma besar berhubungan dengan masyarakat luas yang sangat menghormatinya.

---

<sup>31</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasada Press, 1993): 22.

Sekarang hubungan semacam itu mulai memudar, malah justru yang berkembang adalah hubungan kelembagaan antara pesantren dengan masyarakat luas.<sup>32</sup>

Namun, tidak semua kiai di pondok pesantren merespon positif terhadap solusi tersebut. Mereka lebih mengungkapkan kelemahan-kelemahan yang mungkin timbul dibandingkan kelebihanannya. Menurut mereka keberadaan yayasan dipahami sebagai upaya menggoyahkan kepemimpinan kiai. Padahal, keberadaan sebuah yayasan malah akan meringankan beban baik dari segi akademik maupun moral. Kecenderungan dalam membentuk yayasan ternyata hanya diminati oleh pesantren-pesantren yang tergolong modern, dan belum berhasil memikat pesantren-pesantren tradisional. Karena kepemimpinan kiai pesantren tradisional cenderung lebih bersifat otoriter dari pada kepemimpinan kiai pesantren modern.<sup>33</sup>

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kolektif adalah suatu aktivitas yang dilakukan lebih dari dua orang dengan cara bersama-sama dan saling memberikan pengaruh berupa kontribusi, gagasan, dan

---

<sup>32</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren* (Jakarta: Depag RI, 1982): 7.

<sup>33</sup> Amin Hadari dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004): 68.

dukungan melalui komunikasi agar tercapainya suatu tujuan yang sudah disepakati dalam sebuah organisasi.

## **2. Pendidikan Pondok Pesantren**

### **a. Pengertian Pendidikan Pondok Pesantren**

Pada lingkup negara Indonesia, proses ngajar mengajar dalam rangka mencapai tujuan dari pendidikan nasional dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang memiliki martabat yang dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai pembukaan undang-undang dasar. Dan memaksimalkan potensi anak didik agar menjadi orang yang beriman dan bertaqwa kepada Allah Yang Maha Esa.<sup>34</sup>

Sedangkan pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan keagamaan, yang memiliki ciri khas pendidikan agama islam yang merupakan realitas yang tidak dapat diingkari. Pesantren mengembangkan sistem pendidikan dengan menunjukkan daya tahan yang cukup kokoh, sehingga pesantren mampu mengatasi berbagai macam masalah yang dihadapinya sesuai perkembangan zaman. Dan dalam

---

<sup>34</sup> UU Sisdiknas, (UU RI No. 20 Tahun 2003) Bab II, Pasal 3.

sejarahanya pondok pesantren telah menyumbang sesuatu yang besar bagi umat islam yang ada di Indonesia.<sup>35</sup>

Menurut Zamkhsyari Dhofier, Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan islam yang masih tradisional di Indonesia. Adapun kata pesantren berasal dari kata dasar “santri”, dan diberikan awalan pe- dan akhiran -an sehingga menjadi pesantrian yang sering disebut pesantren.<sup>36</sup> Sedangkan Mastuhu mendefinisikan bahwa, pesantren merupakan salah satu suatu lembaga pendidikan islam yang berciri khas tradisional dalam mempelajari, memahami, menghayati mendalami dan mengamalkan ajaran agama islam dengan penekanan terhadap pentingnya moral keagamaan untuk kehidupan sehari-hari.<sup>37</sup>

Adapun Dawam Rahardjo mengungkapkan bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan islam yang bertujuan mendidik dan menyebarkan ajaran agama islam kepada masyarakat dengan jalan dakwah. Sedangkan yang dimaksud pendidikan yang ada di pesantren adalah suatu pendidikan islam yang diselenggarakan oleh pesantren yang berupa

---

<sup>35</sup> Abdul A'la, *Pembaharuan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006): 15.

<sup>36</sup> Zamkhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1982): 18.

<sup>37</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994): 55.

madrasah dan bertujuan mengajarkan dasar-dasar agama islam. Lembaga ini tidak mencetak pegawai negeri yang bergantung dan diperintah oleh pemerintahan tetapi sebuah lembaga yang berdiri di atas kebijakannya sendiri.<sup>38</sup>

Dari beberapa kutipan-kutipan di atas dapat ditarik kesimpulan kembali bahwa lembaga pendidikan pesantren tidak bisa disamakan dengan lembaga pendidikan yang lain dan tidak bisa dipisahkan dari pendidikan agama islam. Sehingga dapat diartikan bahwa pendidikan pesantren adalah suatu usaha untuk mengarahkan dan membimbing pembentukan kepribadian peserta didik secara sistematis dan pragmatis<sup>39</sup>

Dari berbagai keterangan yang telah dijelaskan di atas dapat di deskripsikan bahwa pendidikan pesantren, sebagai berikut:

- 1) Pendidikannya mengarah kepada norma-norma yang pasti kebenarannya menurut agama islam, dan aturan-aturan yang sudah diatur tidak dapat ditawar apalagi ditolak karna aturan agama islam sudah mutlak dan merupakan wahyu dari Allah Swt melalui Nabi Muhammad Saw.

---

<sup>38</sup> Zuli Qodir, *Ada Apa Dengan Pesantren Ngruki* (Bantul: Podok Edukasi, 2003): 11.

<sup>39</sup> Zuhairini & Abdul Ghofir, *Metodologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam* (Malang: UIN Press, 2004): 2.

- 2) Pendidikan yang memiliki istilah *fiddunya hasanah wa filakhirati hasanah* yaitu selalu mempertimbangkan antara kehidupan dunia dan akhirat. Dan memiliki dua sisi yaitu: pertama, sisi keagamaan dalam hal akidah dan keyakinan, kedua, sisi pengetahuan dalam hal pengalaman faktual, pengalaman berpikir, pengalaman bekerja dan pola gaya hidup di dunia.
  - 3) Pendidikan yang bertujuan membentuk akhlakul karimah dan bersikap sehari-hari sesuai norma yang berlaku yang tidak menyimpang dari Al-Qur'an dan Hadist.
  - 4) Pendidikan yang diyakini sebagai tugas mulia. Pada umumnya meyakini bahwa pondok pesantren merupakan risalah dan merupakan misi yang suci. Oleh sebab itu, dengan adanya pondok pesantren itu sama dengan menegakkan agama islam yang tentunya akan bernilai suatu kebaikan disisi Allah Swt. Karena pendidikan pesantren didirikan tidak lain bertujuan untuk ibadah dan menyebarkan pemahaman agama islam.
- b. Karakteristik Pendidikan Pondok Pesantren

Sebuah instansi pendidikan dapat dikatakan sebagai lembaga pendidikan pesantren apabila memiliki ciri-ciri sebagai berikut:<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Zamkhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1982): 65-66.

- 1) Memiliki hubungan yang akrab antara kiai dengan santri. Karena seorang kiai selalu memperhatikan kepada santrinya, mungkin hal ini karena tinggal dalam lingkungan yang sama.
- 2) Santri ta'dzim dengan kiai. Mereka meyakini bahwa menentang seorang kiai dilarang dan merupakan hal yang dilarang oleh agama.
- 3) Membiasakan hidup sederhana di dalam lingkungan pondok pesantren. Hanya ada sebagian kecil yang berkehidupan mewah dan bahkan tidak ada sama sekali. Para santri diajarkan hidup mandiri, seperti mencuci dan memasak sendiri.
- 4) Para santri memiliki jiwa saling tolong-menolong dan diwarnai dengan suasana persaudaraan. Karena kehidupan sebagai santri dipandang merata tanpa perbedaan satu dengan yang lain dan memiliki kegiatan dan aktivitas yang sama, seperti berjamaah, mengaji, membersihkan lingkungan dan lain-lain.
- 5) Menekankan kepada kedisiplinan. Pada pagi hari sekitar jam 04.00 santri sudah dibangunkan oleh kiai dan ustadz agar melaksanakan shalat subuh berjamaah. Pendidikan semacam ini memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan para santri nantinya.
- 6) Mau menderita agar tercapai suatu tujuan, merupakan salah satu segi pendidikan yang diperoleh di pondok pesantren. Mereka terbiasa melakukan tirakat atau menahan diri baik

dengan puasa sunnah, solat tahajjud dimalam hari, I'tikaf di dalam masjid sebagai renungan dan bertafakkur terhadap kekuasaan Allah Swt dan bentuk amalam-amalan ibadah yang lain.

## **C. Kualitas Pendidikan Pondok Pesantren**

### **1. Peningkatan Kualitas Pendidikan Pondok Pesantren**

Peningkatan kualitas berkaitan dengan target yang harus dicapai proses untuk mencapai dan faktor-faktor yang terkait dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas hasil dan aspek proses mencapai hasil tersebut teori manajemen mutu terpadu atau yang lebih dikenal dengan *Total Quality Management* (TQM) akhir-akhir ini banyak diadopsi dan digunakan oleh dunia pendidikan.<sup>41</sup>

Menurut pandangan Zamroni, peningkatan mutu pendidikan adalah suatu proses yang sistematis yang terus-menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan apa saja

---

<sup>41</sup> Edward Sallis, *Total Quality Education in Education*, Manajemen Mutu Pendidikan, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010): 39.

yang telah menjadi target pendidikan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.<sup>42</sup>

Edward Sallis juga menjelaskan bahwa, kualitas mutu pendidikan merupakan sebuah konsep dalam melakukan evaluasi secara terus-menerus dan berulang-ulang sehingga dapat menghasilkan sesuatu gagasan atau alat praktis bagi lembaga pendidikan untuk memenuhi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan pendidikan baik untuk saat ini maupun untuk masa depan.<sup>43</sup>

Dalam konteks pendidikan, pengertian kualitas dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dari konteks “proses” pendidikan yang berkualitas terlibat berbagai *input* (seperti bahan ajar: kognitif, afektif dan, psikomotorik), metodologi (yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Dengan adanya manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi menyingkronkan berbagai *input* tersebut atau menyinergikan semua komponen dalam interaksi

---

<sup>42</sup> Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah* (Jakarta: PSAP Muhamadiyah, 2007): 2.

<sup>43</sup> Edward Sallis, *Total Quality Education in Education, Manajemen Mutu Pendidikan, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010): 73.

(proses) belajar mengajar, baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas atau di luar kelas, baik dalam konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkungan substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses belajar pembelajaran.<sup>44</sup>

Pendidikan yang berkualitas dapat diartikan sebagai pendidikan yang sudah mampu menjawab dan mengatasi berbagai macam tantangan dan permasalahan yang akan dihadapi, baik permasalahan dimasa sekarang ataupun dimasa yang akan datang.

Dari sini dapat kita tarik kesimpulan bahwa kualitas mutu pendidikan adalah kemampuan yang dimiliki oleh lembaga maupun sistem pendidikan dalam mengatur dan memberdayakan sumber-sumber pendidikan agar dapat meningkatkan kualitas pendidikan sehingga dapat sesuai dengan harapan dan tujuan pendidikan itu sendiri melalui proses yang efektif.

Pada dasarnya kualitas pendidikan mencakup seluruh proses pendidikan, diantaranya: *input*, proses, dan *output* pendidikan. Demi mencapai input, proses, dan output pendidikan harus adanya manajemen yang baik pula, jika

---

<sup>44</sup> Soedijarto, *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI* (Jakarta: PT. Grasindo. 1991): 56.

sudah menerapkan manajemen yang baik dan benar maka akan berdampak pada efisiensi pelaksanaan program pendidikan serta meningkatnya kualitas pendidikan.<sup>45</sup>

Dari keterangan di atas dapat kita tarik kesimpulan bahwa suatu lembaga pendidikan dapat dikatakan berkualitas jika lembaga dapat menghasilkan *output* yang berkualitas dan memiliki nilai yang lebih, yaitu *output* yang memiliki prestasi baik akademik maupun nonakademik yang mampu menjadi pelopor dalam pembaharuan dan perubahan di bidang ilmu pengetahuan maupun teknologi sehingga menjadi benteng agama, bangsa dan negara.

## 2. Unsur-unsur Kualitas Pendidikan

Dibalik pendidikan yang berkualitas pastinya terdapat unsur-unsur penunjang kualitas pendidikan yang sudah diperhatikan. Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas maka harus memperhatikan unsur-unsur kualitasnya. Diantaranya sebagai berikut:<sup>46</sup>

### a. Kualitas Guru/Pengajar

---

<sup>45</sup> Ari Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)* (Bandung: Pustaka Educa, 2010): 324.

<sup>46</sup> Zamroni, *Meningkatkan Mutu Sekolah* (Jakarta: PSAP Muhamadiyah, 2007): 21.

Kepala Badan Pengembangan SDM dan Penjamin Mutu Pendidikan Syawal Gultom yang mengatakan bahwa rasio jumlah guru berbanding jumlah peserta didik di Indonesia merupakan yang "termewah" di dunia. Rasio di Indonesia, ungapnya, sekitar 1:18. Jika dipandang dalam bentuk jumlah, negara Indonesia sudah memiliki jumlah guru yang sangat banyak. Tetapi letak permasalahannya bukan dalam skala jumlah melainkan penyebarannya. Karena, Sebagian besar orang yang berprofesi guru berada di wilayah pulau Jawa, sehingga terjadinya penumpukan di pulau Jawa. Begitu juga sebaliknya, wilayah di luar pulau Jawa banyak mengalami kekurangan guru, terutama di wilayah-wilayah pelosok-pelosok. Contohnya: di wilayah provinsi Ambon tepatnya di kabupaten Buru, hampir diseluruh sekolah yang ada di wilayah tersebut kekurangan tenaga pendidik. Dampaknya guru-guru yang tersedia disana harus mengajar lebih banyak dan melebihi jam normal, sehingga para guru mengalami kesulitan dalam membagi waktu dan konsentrasi dalam mengajar. Hal tersebut yang dapat menyebabkan penurunan kualitas tenaga pendidik dalam mengajar.

b. Kualitas Kurikulum/ Materi Pelajaran

Pada saat ini di Indonesia masih memakai kurikulum K13. Dalam kurikulum ini, hal yang sangat disorot dan banyak

mendapatkan keluhan dari banyak pihak adalah terlalu banyaknya jumlah mata pelajaran yang harus diterima siswa setiap minggunya. Bila dibandingkan dengan negara maju, jumlah mata pelajaran yang dibebankan kepada siswa di Indonesia memang jauh banyak, artinya sudah seharusnya kurikulum ini segera dilakukan revisi. Bayangkan, saat masih duduk di bangku sekolah dasar saja, siswa di Indonesia sudah harus mempelajari terlalu banyak mata pelajaran. Hal ini sangat mungkin menjadi penyebab siswa tidak fokus dan tidak memahami bakat masing-masing.

c. Kualitas Sarpras sebagai Pendukung

Unsur sarana dan prasarana walaupun hanya sebagai pendukung pendidikan tetapi hal tersebut sesuatu yang paling sering disorot. Hal-hal yang sering diberitakan di televisi yaitu tentang sarana prasarana suatu lembaga pendidikan seperti atap sekolah yang roboh, bangunan sekolah yang sudah tidak layak huni, siswa yang belajar di luar kelas karena kekurangan kelas dan masih banyak lagi. Dari kejadian-kejadian tersebut maka akan timbul pertanyaan seperti, apakah pemerintah tidak memiliki anggaran dana untuk lembaga-lembaga pendidikan terutama yang membutuhkan. Karena persoalan ini berujuk pada undang-undang Nomor 32 tahun 2004 yang berisi tentang pemerintah daerah dan sesuai Pasal 13 ayat 1f menyatakan

bahwa urusan pendidikan menjadi kewenangan pemerintah daerah. Akibatnya sampai saat ini kedua belah pihak saling mengandalkan satu sama lain. Pemerintah pusat yang beranggapan hanya karena sedikit membantu pembangunan dan sarana prasana, sedangkan pemerintah daerah seakan-akan belum bisa lepas dari ketergantungan terhadap pemerintah pusat. Dan walaupun lembaga pendidikan mendapatkan bantuan sarana prasarana baik itu dari pemerintah pusat ataupun dari pemerintah daerah dalam menentukan sekolah penerimanya sering kali tidak jelas indikatornya. Bahkan yang mendapat bantuan adalah hanya sekolah-sekolah yang rajin datang ke dinas pendidikan atau ke kemendikbud-lah yang mendapatkan bantuan. Adapun sekolah-sekolah yang terpencil dan berlokasi jauh dari dinas pendidikan tidak mendapat bantuan, padahal merekalah yang paling membutuhkannya.

### **3. Standar Kualitas Pendidikan Pesantren**

Standar atau tolak ukur merupakan alat atau barometer yang digunakan untuk mengukur atau menilai sesuatu. Hal ini menjadi sesuatu yang sangat penting untuk kita ketahui, terlebih lagi bagi lembaga pendidikan yang ingin mewujudkan

suatu pendidikan yang berkualitas. Jika kita merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 yang berisi Tentang Standar Pendidikan Nasional. Terdapat 8 poin yang harus diperhatikan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, di antaranya sabagai berikut.<sup>47</sup>

1. Standar Isi (SI), adalah ruang lingkup materi pelajaran dan tingkat kompetensi ke dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
2. Standar Proses (SP), merupakan standar pendidikan nasional yang berkaitan dengan proses pelaksanaan pembelajaran pada satu kesatuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan yang di dalamnya mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Standar proses pada satuan pendidikan merupakan pelaksanaan proses pembelajaran secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

---

<sup>47</sup> Peraturan Pemerintah, *Tentang Standar Nasional Pendidikan*, No. 19 Tahun 2005, Bab I, Pasal 1.

3. Standar Kompetensi Lulusan (SKL), mutu pendidikan turut ditentukan dan diukur melalui kualitas lulusan yang dihasilkan oleh institusi pendidikan tertentu, dan kualitas lembaga pendidikan sebaliknya dinilai pula dari kualitas lulusan yang dihasilkannya. Mutu pendidikan turut ditentukan dan diukur melalui kualitas lulusan yang dihasilkan oleh institusi pendidikan tertentu, dan kualitas lembaga pendidikan sebaliknya dinilai pula dari kualitas lulusan yang dihasilkannya. dan diukur melalui kualitas lulusan yang dihasilkan oleh institusi pendidikan tertentu, dan kualitas lembaga pendidikan sebaliknya dinilai pula dari kualitas lulusan yang dihasilkan oleh institusi pendidikan tertentu, dan kualitas lembaga pendidikan sebaliknya dinilai pula dari kualitas lulusan yang dihasilkannya.
4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SPTK), di mana pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
5. Standar Sarana dan Prasarana (SSP), Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

6. Pemimpin memiliki kewenangan untuk mengelola sekolah sedemikian rupa. standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional, agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan
7. Standar Pembiayaan (SPb), yang dilakukan dalam manajemen sekolah sesuai dengan standar nasional pendidikan terdiri atas biaya investasi bantuan pendidikan, biaya personal biaya operasional satuan pendidikan.
8. Standar Penilaian Pendidikan (SPP), adalah standar nasional pendidikan yang mengatur tentang mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian atau evaluasi belajar peserta didik.

Pada paparan di atas sudah dijelaskan tentang standar kualitas pendidikan, sedangkan komponen-komponen pendidikan yang berkualitas, yaitu segala sesuatu yang dapat memenuhi standar-standar yang sudah dijelaskan tadi. Adapun komponen-komponen pendidikan yang dimaksud, adalah pendidik, peserta didik, kepala sekolah dan sarana prasarana. Sedangkan di dalam pondok pesantren komponen-komponen pendidikannya adalah kiai, *ustadz*, santri, pengurus dan sarana prasarananya. Dengan kata lain komponen pendidikan adalah isi/substansi dari lembaga pendidikan itu sendiri.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Pada bab ini penulis akan membahas tentang metode penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian. metode penelitian ini meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran penulis, sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data. Pada setiap sub bab akan dijelaskan sebagai berikut:

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Di mana penelitian ini bertujuan untuk mencari dan memperoleh gambaran yang mendalam terkait fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan.<sup>1</sup> Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut atau perspektif partisipan.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*: (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001): 3.

<sup>2</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT Rosdakarya, 2011): 94.

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu studi kasus. Definisi dari penelitian studi kasus yaitu suatu proses deskripsi intensif dan analisis terkait fenomena-fenomena tertentu atau terkait satuan sosial baik individu, kelompok, institusi ataupun masyarakat yang ada di lingkungan Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan Ponorogo. Adapun tujuan dari jenis penelitian studi kasus menurut Andi Prastowo adalah agar mendapatkan pemahaman suatu kasus secara keseluruhan. Seperti keperibadian, status sosial ataupun masalah-masalah yang terjadi di lapangan, baik yang terjadi di masa lalu maupun perkembangan yang sedang terjadi.<sup>3</sup>

Sedangkan menurut pendapat Robert K. Yin studi kasus secara umum adalah strategi atau metode yang mana pertanyaan suatu penelitiannya berkenaan dengan *how* atau *why*, tetapi itu apabila penulis tidak memiliki banyak peluang dalam mengontrol kejadian-kejadian yang akan diteliti dan juga jika fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata. Dalam penelitian ini fenomena yang akan diteliti oleh penulis yaitu kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas

---

<sup>3</sup> Andi Prastowo, *Memahami Metode-Metode Penelitian* (Jogjakarta: Ar-Rus Media. 2011): 130.

pendidikan di Pondok Pesantren Thoriquil Huda Babadan Kabupaten Ponorogo Jawa Timur.<sup>4</sup>

Dalam penelitian kualitatif, penulis berusaha menggali data kemudian mendeskripsikan dengan kata-kata dan ungkapan dari berbagai pendapat yang bersumber dari subjek penelitian. Baik pendapat itu berupa lisan atau tulisan. Penelitian diarahkan pada latar dan individu secara keseluruhan.<sup>5</sup> Pada pendekatan kualitatif memiliki tujuan untuk mendapatkan gambaran terhadap sesuatu yang sedang berlangsung pada saat riset dilakukan dan menyelidiki apa saja penyebab dan gejala yang akan muncul.<sup>6</sup> Dapat disimpulkan bahwa *qualitative research* berusaha untuk mendeskripsikan data yang telah diperoleh dari lapangan maupun literatur kepustakaan yang ada kaitannya dengan permasalahan.<sup>7</sup> Penelitian kualitatif berusaha mengamati lingkungan, berinteraksi dengan mereka dan menafsirkan pendapat mereka yang berkaitan dengan permasalahan. dengan kata lain *qualitative research* ditujukan untuk mendeskripsikan dan

---

<sup>4</sup> Robert K. Yin, *Studi Kasus Desain & Metode* (Jakarta: Rajawali Pers.2012), 1.

<sup>5</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 3.

<sup>6</sup> Husein Umar, *Riset Pemasaran dalam Prilaku Konsumen* (Jakarta: Gramedia, 2002), 87.

<sup>7</sup> Nasution, *Metode Research* (Bandung: Mandar Maju, 2003): 5.

menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok.<sup>8</sup>

## **B. Lokasi Penelitian**

Pada penelitian ini penulis meneliti salah satu pondok pesantren yang ada di kabupaten Ponorogo. Lokasi yang menjadi tempat penelitian ini adalah di lembaga pendidikan Pondok Pesantren Thoriqul Huda yang terletak di jalan Syuhada' no. 194 Cekok Babadan Ponorogo, dengan jarak tempuh sekitar 1 km ke arah selatan dari terminal Seloaji kabupaten Ponorogo.

Pemilihan dan penentuan lokasi tersebut dilatar belakangi oleh pertimbangan atas dasar keunikan dan kesesuaian dengan topik yang ada dalam penelitian. Jika kita lihat secara substantifnya pada pondok pesantren tersebut menunjukkan data yang menarik untuk diteliti.

## **C. Kehadiran Penulis**

Kehadiran penulis di lapangan merupakan salah satu langkah yang paling penting pada penelitian kualitatif. Karena

---

<sup>8</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT Rosdakarya, 2005): 60.

dengan kehadiran penulis di lapangan inilah yang nantinya akan mendapatkan informasi dan data yang valid sehingga dapat menjadi fokus penelitian. Sangat tidak diperbolehkan apabila penulis tidak hadir di lapangan ketika melakukan penelitian, karna dikawatirkan nantinya akan mendapatkan data yang tidak valid bahkan tidak sesuai dengan kenyataan.

Agar data yang diperoleh akurat, autentik dan akuntabel maka penulis melakukan beberapa langkah berikut: pertama, penulis meminta izin kepada pihak pengurus Pondok Pesantren Thoriqul Huda untuk mengadakan penelitian sesuai masalah terkait, dalam hal ini penulis menemui ketua Pondok Pesantren Thoriqul Huda kemudian diarahkan ke dewan kepengasuhan. Dalam meminta izin penelitian ini penulis menyerahkan surat izin penelitian dari kampus. Kedua, selanjutnya penulis melakukan observasi ke lapangan sekitar untuk memahami objek penelitian sebagaimana adanya. Observasi yang dilakukan untuk disesuaikan dengan kebutuhan penelitian. Ketiga, selanjutnya penulis membuat jadwal wawancara berdasarkan kesepakatan antara penulis dan subjek penelitian dengan menyertakan tanggal, waktu dan tempat dilaksankannya wawancara tersebut. Dalam daftar wawancara penulis juga meminta beberapa informan yang bisa dianggap bisa memberikan data dan keterangan yang diperlukan.

Keempat, kemudian peneliti mencari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

Pada penelitian ini yang bertugas mengumpulkan data dan informasi hanya penulis itu sendiri. Posisi penulis pada penelitian kualitatif dapat dikatakan sangat rumit, seperti yang diungkapkan oleh Lexy J. Moleong bahwa kedudukan penulis dalam penelitian kualitatif adalah seorang perencana, pelaksana dalam pengumpulan data, menganalisis data, dan pada akhirnya menjadi pelopor dari hasil penelitian. Moleong juga menambahkan bahwa kehadiran dan keterlibatan seorang penulis di lapangan menjadi salah satu tolak ukur terhadap berhasil tidaknya suatu penelitian, karena penulis merupakan kunci dari keberhasilan penelitian kualitatif.<sup>9</sup>

#### **D. Sumber Data**

Pada penelitian ini, penulis mendapatkan data yang bersifat *naturalistic* di lapangan. Penulis mendeskripsikan dari apa yang telah ditemukan saat penelitian.<sup>10</sup> Sumber data merupakan subjek pokok dari mana asal data yang dapat diperoleh. Adapun sumber data pada penelitian kualitatif ialah

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Robert C. Bogdan and S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods* (New York: John Wiley, 1975), 5.

subjek penelitian yang berupa individu atau kelompok yang menjadi informan kunci pada fokus penelitian.<sup>11</sup>

Data yang diperoleh dari sumber data yang tepat berupa informasi, dokumentasi dan hal-hal yang berkenaan dan berhubungan dengan permasalahan penelitian. Tetapi jika sumber data yang didapat tidak tepat, maka data yang akan diperoleh menjadi tidak valid dan tidak relevan dengan masalah yang akan diteliti. Penulis mengambil beberapa data terkait kepemimpinan kolektif kiai yang ada di lapangan seperti fungsi instruksi, fungsi konsultasi dan fungsi partisipasi kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Thoriqul Huda.

Dalam menentukan informan sebagai sumber penelitian, tentunya penulis memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Informan adalah pribadi yang berhubungan langsung dengan permasalahan,
2. Informan masih aktif terlibat di lingkungan aktivitas pembelajaran,
3. Informan memiliki waktu untuk wawancara dan bertatap muka langsung dengan penulis,

---

<sup>11</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), 61.

4. Informan sanggup memberikan informasi sebagaimana adanya, tidak mengemas informasi supaya terlihat baik tetapi memberikan informasi yang sebenarnya.<sup>12</sup>

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik secara *purposive* yang akan memberikan keluasan bagi penulis untuk menentukan kapan penggalan data dihentikan dan diteruskan. Dalam hal ini penulis menggunakannya untuk menetapkan informan kunci sebagai sumber data, yang kemudian dikembangkan ke informan lainnya.<sup>13</sup>

Pada penelitian ini, peneliti mengambil data melalui beberapa informan yang akan menjadi sumber data. Adapun informan-informan yang memenuhi kriteria di atas diantaranya: ketua Pondok Pesantren Thoriqul Huda Ustadz Sudarto, M.Pd, wakil ketua Pondok Pesantren Thoriqul Huda Ustadz Bukhori, S.Ag M.Pd, dewan kepengasuhan Kiai Kholid Ali Khusni, SH, M.Pd Dan Kiai H. Mahmuddin Marsahid, S.Pd, kepala Madrasah Taslimul Huda Pondok Pesantren Thoriqul Huda Ustadz Aminuddin, SH, pengurus sekaligus sopir Kiai Ustadz Gusnanto, SH, ketua santri putri Pondok Pesantren Thoriqul Huda Ustadzah Dilla Apriliana, SH.

---

<sup>12</sup> Arifin Imron, *Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Keagamaan* (Malang: Kalimasahadah Press, 1996), 27.

<sup>13</sup> Sukardi, *Metodologi Penelitian Kompetensi dan Praktiknya* (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2007), 64.

Adapun latar belakang ditetapkannya informan-informan tersebut adalah: *pertama*, mereka sebagai pelaku yang menjadi target penelitian yang sesuai dengan fokus masalah, *kedua*, mereka merupakan orang-orang yang terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari di Pondok Pesantren Thoriqul Huda, *ketiga*, mereka juga mengetahui secara langsung terkait permasalahan-permasalahan yang akan diteliti, *keempat*, mereka menguasai informasi secara akurat terkait permasalahan yang akan diteliti dan mau memberikan informasi tersebut kepada penulis.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian kualitatif, penulis harus mendapatkan data dan informasi yang banyak, lengkap dan akurat. Agar mendapatkan data dan informasi yang banyak, lengkap dan akurat maka diperlukannya pengumpulan data secara rutin dan mendalam di lapangan dan dikaji dalam bentuk laporan penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan di lapangan, yaitu:

Pada tahap awal penelitian, penulis melakukan observasi awal untuk menggali data tentang kepemimpinan kolektif yang ada di Pondok Pesantren Thoriqul Huda melalui wawancara dengan *ustadz* Sudarto selaku ketua Pondok

Pesantren Thoriqul Huda dan *ustadz* Aminuddin selaku Kepala Madrasah Taslimul Huda Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Pada saat itu, Teknik wawancara yang digunakan adalah teknik wawancara terbuka.<sup>14</sup> Untuk mengetahui keadaan sistem kepemimpinan yang ada di Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Bersamaan pada saat itu, penulis juga melihat beberapa dokumentasi melalui informan-informan yang ada.<sup>15</sup>

Pada tahap pelaksanaan penelitian, penulis memperpanjang waktu untuk memperdalam data yang sudah diperoleh.<sup>16</sup> Pada tahap pelaksanaan ini penulis menggali fakta kembali melalui wawancara dengan teknik terbuka dengan membuat pedoman wawancara agar dapat membantu mendapatkan informasi lebih dalam terkait fokus permasalahan.<sup>17</sup>

Penulis melakukan wawancara dengan informan *ustadz* Sudarto selaku Ketua Pondok Pesantren Thoriqul Huda, *ustadz* Bukhori selaku Wakil Ketua Pondok Pesantren Thoriqul Huda, Kiai Kholid Ali Khusni dan Kiai Mahmuddin Marsahid selaku Dewan Kepengasuhan Pondok Pesantren Thoriqul Huda,

---

<sup>14</sup> Lincoln & Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981): 266.

<sup>15</sup> Lofland, *Analyzing Social*: 47.

<sup>16</sup> Lincoln & Guba, *Effective Evaluation*: 228

<sup>17</sup> Ibid.

*Ustadz* Gusnanto selaku pengurus dan supir pengasuh, dan Ustadzah Dilla Apriliana selaku ketua Pondok Pesantren Thoriqul Huda.<sup>18</sup> Selain itu penulis melakukan wawancara terstruktur kepada beberapa santri. Hal ini dilakukan karna untuk mempersingkat waktu dalam ,penelitian.<sup>19</sup>

Selama melakukan penelitian, penulis juga telah melaksanakan observasi untuk menggali data yang berkaitan dengan kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Penulis mengamati proses diskusi dalam musyawarah yang saat itu dilaksanakan.<sup>20</sup> Penulis melihat objek dan kepekaan dengan mengungkapkan serta membaca permasalahan ketika *moment-moment* tertentu dengan memisahkan yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan.<sup>21</sup>

Dari observasi yang telah diamati, penulis juga mengumpulkan dokumen terkait fokus permasalahan.<sup>22</sup> Dari tahap-tahap tersebut penulis mencoba menganalisis hasil data dengan menghubungkan data-data yang sudah didapatkan satu dengan yang lain.<sup>23</sup> Penulis juga mengambil data dengan waktu

---

<sup>18</sup> Ibid., 266.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Robert C. Bogdan and Biklen, *Qualitative Research*, 47.

<sup>21</sup> Joko Subagy. *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek* (Jakarta: Rieneka Cipta 2004), 63.

<sup>22</sup> Lofland, *Analyzing Social*, 47.

<sup>23</sup> Robert C. Bogdan and Biklen, *Qualitative Research*, 157.

yang berbeda dan beberapa pertanyaan yang sama guna untuk mendapatkan keabsahan dari data yang sudah diperoleh. Selama melakukan wawancara terbuka, penulis juga menganalisis data dengan dengan informan-informan yang berbeda.<sup>24</sup>

## **F. Teknik Analisi Data**

Pada tahapan awal penelitian, penulis mengumpulkan data yang kemudian direduksi dengan teori yang sudah dipilih dan digunakan oleh penulis sebagai alat, sehingga akan menimbulkan kecocokan antara data di lapangan dengan teori yang ada. Kemudian penulis dapat menyimpulkan dari hasil proses penelitian tadi.<sup>25</sup> Analisis data dilakukan sebelum dan sesudah memasuki objek penelitian. Analisis dilakukan sejak merumuskan dan menjelaskan fokus masalah, dan akan terus berlangsung sampai ditemukannya hasil penelitian.<sup>26</sup>

Analisis yang dilakukan selama dilapangan sebagai upaya untuk membangun fokus penelitian yang lebih kuat dengan mengembangkan pertanyaan-pertanyaan analitis.

---

<sup>24</sup> Michael Quinn Patton, *Qualitative Evaluation Methods* (Beverly Hills: Sage Publications, 1987), 331.

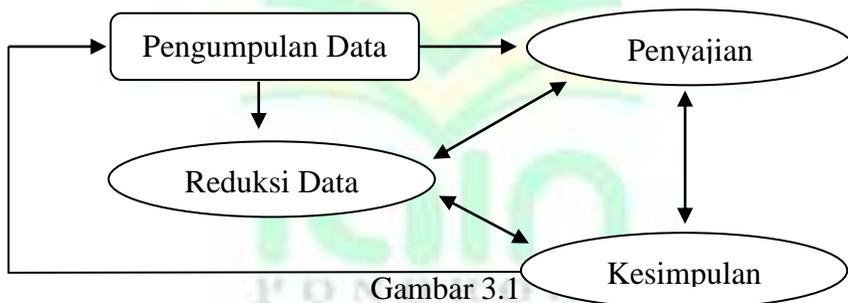
<sup>25</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung:alfabeta, 2012), 243.

<sup>26</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2009): 336.

Sehingga pada akhir analisis, penulis membuat suatu refleksi pemikiran tentang fokus masalah yang sedang diteliti. Analisis data setelah meninggalkan lapangan bertujuan untuk menata dan meninjau kembali hasil analisis agar dapat memastikan data sudah lengkap dan optimal.

Pada saat melakukan wawancara penulis sudah harus melakukan analisis terhadap jawaban yang diberikan informan. Bila jawaban belum terasa memuaskan, maka penulis akan melanjutkan pertanyaan berikutnya sampai diperolehnya data yang kredibel. Analisis data ini dilakukan secara aktif terus-menerus sampai data yang didapat dianggap sudah jenuh.<sup>27</sup>

Adapun alur analisis data dilakukan berulang kali sampai tuntas, seperti gambaran pada bagan di bawah ini:



Gambar 3.1

### **Analisis data menurut Milles & Huberman**

---

<sup>27</sup> Ibid.

Penulis melakukan analisis berulang kali dengan melakukan wawancara dengan informan yang berbeda-beda tetapi tema pertanyaan yang sama kepada ketua pondok pesantren, wakil ketua pondok pesantren, Kepala Madrasah Taslimul Huda, dewan kepengasuhan, dan pengurus pondok pesantren. Setelah mendapatkan informasi kemudian informasi digabungkan dan dicocokkan dengan teori-teori.

Peneliti menggunakan analisis interaktif yang mengandung empat komponen yaitu: pengumpulan data, reduksi data, pemaparan data, penarikan dan pengajuan simpulan.<sup>28</sup>

1. Tahap pengumpulan data. Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data yang berkaitan dengan hal-hal berikut: a) fungsi instruksi kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda meliputi kualitas guru, kualitas kurikulum dan kualitas sarpras; b) fungsi konsultasi kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda meliputi kualitas guru, kualitas kurikulum dan kualitas sarpras; c) fungsi konsultasi kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas

---

<sup>28</sup> Miles and Huberman, *Analisis Data Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1992), 3.

pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda meliputi kualitas guru, kualitas kurikulum dan kualitas sarpras.

2. Reduksi data, proses ini adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian dalam penyederhanaan, pengabstrakkan dan transformasi data atau kasar hasil dari catatan lapangan. Penyederhanaan dapat dilakukan dengan membuat ringkasan guna mempermudah dalam mendeskripsikan kembali data yang telah diperoleh. Data yang perlu disederhanakan adalah data yang diperoleh di lokasi penelitian yang berkenaan a) fungsi instruksi kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda meliputi kualitas guru, kualitas kurikulum dan kualitas sarpras; b) fungsi konsultasi kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda meliputi kualitas guru, kualitas kurikulum dan kualitas sarpras; c) fungsi konsultasi kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda meliputi kualitas guru, kualitas kurikulum dan kualitas sarpras.
3. Pemaparan data/penyajian data. Penyajian data dalam penelitian ini bertujuan untuk menemukan suatu makna dan intisari dari data-data yang sudah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis sehingga menjadi informasi sederhana dan

selektif serta mudah dipahami maknanya. Data yang diperoleh peneliti di Pondok Pesantren Thoriqul Huda kemudian dipaparkan dan disajikan sehingga dapat dipahami maksud dari data yang dikumpulkan tersebut.

4. Penarik simpulan (*verifikasi*). Pada tahap ini peneliti mampu menggambarkan fungsi kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda.

## **G. Teknik Pengecekan dan Keabsahan Data**

Peneliti perlu melakukan pengecekan keabsahan data dari para ahli agar mendapatkan kepercayaan dari hasil penelitian. Untuk menghindari kata-kata yang keliru dan tidak sesuai antara yang dibicarakan dengan keadaan yang sesungguhnya. Sehingga peneliti perlu melakukan triangulasi yakni pengecekan data dari berbagai sumber yakni hasil pengamatan (*observasi*) dikonfirmasi lagi melalui wawancara kepada informan kemudian dipastikan pula dengan dokumen yang ada di lokasi penelitian.

### **1. Triangulasi Sumber**

Triangulasi sumber data, yaitu peneliti akan melakukan pengecekan data dari informan satu dengan informan lain yang berbeda. Guna untuk membuktikan bahwa data dari informan

pertama benar-benar valid. Misalnya, data dari dewan pengasuh dengan data dari ketua pondok. Kemudian peneliti bertanya (mewawancarai) kembali pihak lainnya, seperti kepengurusan pondok atau ustadz pondok untuk mengetahui dan membuktikan apakah ada kecocokan informasi antara informan satu dengan informan lainnya.

Hal ini bertujuan untuk mencari data dari sumber yang beragam yang masih berkaitan satu dengan yang lain. Misalnya, peneliti akan mencari data tentang fungsi kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas guru, maka peneliti akan mengumpulkan data dari kepala madrasah, ustadz dan dewan kepengasuhan.. dari ketiga sumber tersebut dapat dideskripsikan, dikelompokkan mana pendapat yang sama dan mana yang berbeda kemudian dianalisis untuk menghasilkan suatu kesimpulan.

## **2. Triangulasi Teknik**

Triangulasi teknik adalah mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya, peneliti mewawancarai dewan kepengasuhan tentang fungsi partisipasi kepemimpinan kolektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kemudian dibuktikan dengan dokumen dan dikuatkan pula dengan hasil observasi peneliti.

## H. Tahapan Penelitian

Salah satu karakteristik penelitian kualitatif adalah desainnya disusun secara sirkuler.<sup>29</sup> Oleh karena itu penelitian ini dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu :

1. Tahapan persiapan atau studi orientasi. Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan peneliti adalah Menyusun proposal penelitian dan menentukan fokus penelitian didasarkan atas (1) disiplin ilmu yang sedang dipelajari yaitu manajemen pendidikan islam; (2) mengkaji literatur yang relevan; (3) melakukan studi pendahuluan dengan orientasi awal untuk menggali informasi tentang fokus penelitian; (4) diskusi dengan teman sejawat; (5) konsultasi dengan pembimbing untuk mendapatkan saran-saran perbaikan dan persetujuan proposal; (6) mengadakan seminar penelitian untuk bisa melanjutkan tahap penelitian.
2. Tahap eksplorasi umum atau tahap penelitian ke lapangan. Dalam tahap ini peneliti melakukan: (1) mengurus perizinan untuk studi lapangan; (2) melakukan observasi dan wawancara terhadap objek yang dituju; (3) mengadakan studi literatur yang sesuai fokus penelitian; (4) melakukan konsultasi secara berkala kepada dosen pembimbing untuk mendapatkan legitimasi guna melanjutkan penelitian.

---

<sup>29</sup> S. Nasution, *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsilo, 1998), 291.

3. Tahap eksplorasi terfokus. Peneliti melakukan pengecekan hasil temuan dan penulisan hasil penelitian. Kegiatan yang dilakukan peneliti adalah: (1) pengumpulan data secara rinci dan mendalam sesuai fokus penelitian; (2) melakukan analisis data; (3) melakukan pengecekan dari temuan penelitian; (4) menulis laporan hasil penelitian dengan sistematis sesuai panduan yang berlaku.



## **BAB IV**

### **FUNGSI INSTRUKTIF KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KIAI DI PONDOK PESANTREN THORIQUH HUDA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN**

Pada bab ini akan dipaparkan beberapa informasi dan hasil analisis terhadap objek fungsi instruktif kepemimpinan kolektif Kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Dalam bab ini terdiri dari paparan data, analisis data dan sintesis. Semua sub bab akan dibahas secara rinci di bawah ini.

#### **A. Paparan Data**

Berdasarkan dari hasil peninjauan awal yang dilakukan penulis dan proses penelitiannya. Penulis menemukan beberapa data terkait fungsi instruktif kepemimpinan kolektif kiai di Pondok Pesantren Thoriqul Huda dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Data-data tersebut akan dipaparkan sebagai berikut:

Seorang pemimpin harus mampu menggerakkan bawahannya untuk mencapai suatu tujuan yang telah

ditentukan bersama.<sup>1</sup> Menjadi pengasuh bagi para santri bukanlah hal yang mudah, akan tetapi merupakan suatu tanggung jawab yang besar dan harus menggunakan teknik-teknik tertentu dalam membina dan membimbing seluruh santri.<sup>2</sup> Di setiap lembaga pendidikan harus memiliki kepemimpinan yang dapat memberikan arahan dan bimbingan yang baik bagi bawahannya. Terutama dalam meningkatkan proses pendidikan dalam lembaga pendidikan tersebut.<sup>3</sup>

Pondok Pesantren Thoriqul Huda didirikan oleh Kiai Dasuki sekitar pada tahun 1915 M. Semenjak tahun 1981 sampai tahun 2015 kepengasuhan Pondok Pesantren Thoriqul Huda diambil oleh anak beliau yang bernama Kiai Fachruddin Dasuki yang sistem kepemimpinannya hanya fokus pada satu orang kiai saja. Sekarang kepemimpinan Pondok Pesantren Toriqul Huda dipimpin oleh istri beliau yaitu Ibu Nyai

---

<sup>1</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 30 Agustus 2020, Pukul 09.00 Wib.

<sup>2</sup> Mahmuddin Marsahid, Dewan Kepengasuhan, “peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah KH. Mahmuddin Marsahid, 06 September 2020, Pukul 09.20 Wib.

<sup>3</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 30 Agustus 2020, Pukul 09.00 Wib.

Munjiatin dengan sistem kepemimpinan yang dikelola bersama-sama dengan anak-anak dan menantu beliau.<sup>4</sup>

Kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda teraktualisasi dari proses sosialkultural, kemudian pada perkembangannya berubah kepada proses sosialkultural berbentuk organisasi yang beranggotakan kiai-kiai, yang kemudian disebut dengan “Majlis Kiai”. Mereka memimpin dan mengasuh santri secara bersama-sama, yang berdasarkan senioritas dari garis kekerabatan. Dalam melaksanakan kepemimpinan dan kepengasuhan, majlis kiai dibantu oleh para pengurus muda yang disebut “Majlis Awam” pengurus pleno dan nyai (istri-istri kiai) dalam majlis pengasuh putri.<sup>5</sup>

Kepemimpinan tertinggi Pondok Pesantren Thoriqul Huda dipegang oleh Ibu Nyai Munjiatin. K.H Mahmuddin Marsahid, K. Kholid Ali Khusni, Nyai Qurota’ayuni, Nyai Idarotul Muhimmah, dan Nyai Fadhilatul Afidah sebagai

---

<sup>4</sup> Sudarto, Ketua Pondok, “Sistem Kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Latar Mesjid Syuhada’, 25 Agustus 2020, Pukul 20.00 Wib.

<sup>5</sup> Bukhori, Wakil Ketua Pondok, “Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Depan asrama pengurus putra, 28 Agustus 2020, Pukul 13.15 Wib.

dewan kepengasuhan.<sup>6</sup> Dalam dewan kepemimpinan terdapat bagian-bagian tersendiri. K.H Mahmuddin Marsahid dan Nyai Qurota'ayuni merupakan kepengasuhan dalam bidang pendidikan al-Qur'an, K. Kholid Ali Khusni merupakan kepengasuhan dalam bidang pendidikan madrasah diniyah, Nyai Idarotul Muhimmah merupakan kepengasuhan santri putri, dan Nyai Fadhilatul Afidah kepengasuhan dalam bidang TPQ Pondok Pesantren Thoriqul Huda.<sup>7</sup>

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan islam yang didalamnya sering terjadi interaksi antar pengasuh sebagai pemimpin dan juga pengajar, ustadz sebagai orang yang membantu kiai dalam mengajar, dan santri sebagai murid yang menuntut ilmu.<sup>8</sup> Pengasuh menerapkan gaya kepemimpinan yang menjadi cerminan yang dimiliki oleh kiai yaitu mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi orang lain agar mau mengelola dan mewujudkan tujuan yang telah

---

<sup>6</sup> Sudarto, Ketua Pondok, "Sistem Kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda", Wawancara, di Latar Mesjid Syuhada', 25 Agustus 2020, Pukul 20.00 Wib.

<sup>7</sup> Bukhori, Wakil Ketua Pondok, "Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Thoriqul Huda", Wawancara, di Depan asrama pengurus putra, 28 Agustus 2020, Pukul 13.15 Wib.

<sup>8</sup> Mahmuddin Marsahid, Dewan Kepengasuhan, "peran kepemimpinan kiai" Wawancara, di Rumah KH. Mahmuddin Marsahid, 06 September 2020, Pukul 09.20 Wib.

ditentukan oleh pondok pesantren.<sup>9</sup> Karena setiap pengasuh memiliki gaya tersendiri dalam mengatur dan mengelola lembaga pondok pesantren.<sup>10</sup>

Model komunikasi yang digunakan pengasuh biasanya santri dipanggil langsung oleh pengasuh terbentuk dari intensitas interaksi yang tinggi antara *ustadz* dengan kiai, serta *ustadz* dengan santri. Di mana *ustadz* berfungsi sebagai pihak yang mampu menyambungkan pesan kiai kepada santri baik dalam bentuk verbal maupun nonverbal dalam arti orang perorang.<sup>11</sup>

Ibu Nyai Munjiatin merupakan selalu memberikan motivasi dan arahan kepada para ustadz/ustadzah dan santri agar mereka lebih peka akan hasil-hasil pekerjaan serta diharapkan agar para *ustadz/ustadzah* dan santri lebih mengedepankan kepentingan pondok pesantren dari pada kepentingan pribadi atau sendiri.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Sudarto, Ketua Pondok, “Sistem Kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Latar Mesjid Syuhada’, 25 Agustus 2020, Pukul 20.00 Wib.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Gusnanto, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di kamar pengurus putra, 08 September 2020, pukul 21.00 Wib.

Begitu juga para dewan kepemimpinan sering memberi arahan dan teguran terhadap apa saja yang dilakukan oleh para ustadz/ustadzah dan santri. Seperti: memanggil ustadz ke rumah beliau kemudian diberikan arahan, terkadang pada saat ngaji di majlis,<sup>13</sup> bahkan terkadang K. Kholid Ali Khusni langsung menghampiri kamar ustadz untuk mengontrol kegiatan-kegiatan yang akan maupun yang sudah dilaksanakan.<sup>14</sup>

Begitu juga dalam meningkatkan kualitas guru pondok, para dewan pengasuh selalu menanamkan pola pikir yang positif terhadap para *ustadz* dan *ustadzah* dengan memberikan pengarahan maupun bimbingan tentang betapa pentingnya peranan guru dalam dunia pendidikan. Dan menanamkan rasa tanggungjawab dalam menjalankan tugas terutama sebagai guru pondok pesantren.<sup>15</sup> Terlebih bagi ustadz-ustadz yang masih mukim hanya bermodalkan ikhlas. Kalau pengasuh

---

<sup>13</sup> Dilla Apriliana, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di depan aula selatan, 09 September 2020, pukul 16.00 Wib.

<sup>14</sup> Gusnanto, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di kamar pengurus putra, 08 September 2020, pukul 21.00 Wib.

<sup>15</sup> Mahmuddin Marsahid, Dewan Kepengasuhan, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di Rumah KH. Mahmuddin Marsahid, 21 Maret 2021, Pukul 10.10 Wib.

biasanya memberikan arahan dan bimbingan ketika adanya musyawarah.<sup>16</sup>

Tidak hanya menanamkan pikiran yang positif, tetapi dewan pengasuh juga Sering kali mengingatkan kepada guru-guru madrasah agar disiplin dalam mengajar, bahkan terkadang pengasuh sendiri yang mencarikan badal jika ada kelas yang tidak ada gurunya.<sup>17</sup>

Kekurangan pada pondok ini mungkin karna tidak adanya seminar, diklat ataupun workshop yang diikuti oleh *ustadz* dan *ustadzah*. Tetapi walapun demikian *ustadz* dan *ustadzah* disini hampir semuanya menyandang gelar S1 bahkan ada yang masih melanjutkan pendidikan S2. Dan adanya kelas tahasus yaitu kelas lanjutan bagi santri yang sudah lulus ditingkat ulya. Sehingga itu merupakan jembatan untuk memberikan arahan dan bimbingan kepada calon-calon *ustadz* agar menjadi guru-guru yang berkualitas.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Aminuddin, Kepala Madrasah Taslimul Huda, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di kantor Madrasah Taslimul Huda, 08 April 2021, Pukul 21.05 Wib.

<sup>17</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 23 Maret 2021, Pukul 20.15 Wib.

<sup>18</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 23 Maret 2021, Pukul 20.15 Wib.

Dari data ini dapat kita simpulkan bahwa kepemimpinan kolektif Pondok Pesantren Thoriqul Huda selalu memberikan arahan dan bimbingan kepada *ustadz*, pengurus dan para santri. Baik dalam segi kehidupan sehari-hari maupun dalam meningkatkan kualitas pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Thoriqul Huda.

## **B. Analisis Data**

Berdasarkan hasil data yang dipaparkan di atas, penulis menganalisis dan menjelaskan instruktif kepemimpinan kolektif kiai sebagai berikut:

Kepemimpinan adalah orang yang mampu mengerakkan bawahannya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan bersama.<sup>19</sup> Sesuai dengan pengertian dari kepemimpinan itu sendiri. Banyaknya pendapat dari para ahli yang memberikan pengertian terkait kepemimpinan yang berbeda-beda tetapi maksud dari pengertian itu saling melengkapi satu dengan yang lain. Sejalan dengan pengertian menurut Husna Asmara yaitu kepemimpinan adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi anggota di lingkungan Pendidikan pada saat situasi tertentu agar mau melakukan kerja

---

<sup>19</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 30 Agustus 2020, Pukul 09.00 Wib.

sama dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan.<sup>20</sup>

Jadi, kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin yang mampu memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya dalam mendelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya.<sup>21</sup> Menjadi seorang pemimpin bukanlah hal yang sepele apalagi menjadi pengasuh bagi para santri. Akan tetapi, merupakan suatu tanggung jawab yang besar dan harus menggunakan teknik-teknik tertentu dalam membina dan membimbing seluruh santri. Seorang pemimpin harus memiliki jurus-jurus tertentu agar yang dipimpinnya mau meleksanakan intruksinya. Karena tidak semua orang mampu menggerakkan orang lain dalam hal kepemimpinan yang merupakan suatu elemen esensial dari suatu organisasi. Sesuai dengan ungkapan dari Clare Rigg “*leadership – essential ingredient of public services improvement*”.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Dadi Permadi, Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional dan Komite Sekolah* (Bandung: PT. Sarana Pancakarya Nusa, 2007): 45.

<sup>21</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009): 249.

<sup>22</sup> Clare Rigg, *Developing Public Service Leadership dalam Clare Rigg, et.al., Action Learning, Leadership and Organizational Development in Public Service* (London: Routledge, 2006): 4.

Pada setiap lembaga pendidikan harus memiliki kepemimpinan yang dapat memberikan arahan dan bimbingan yang baik bagi bawahannya. Terutama dalam meningkatkan proses pendidikan dalam lembaga pendidikan tersebut.<sup>23</sup> Seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab dan memberikan tugas-tugas kepada bawahannya tetapi juga harus mengarahkan dan menuntutnya agar pelaksanaan dari tugas-tugas tersebut dapat berjalan dengan baik. Secara etimolgi, kepemimpinan sendiri berasal “pimpin” (*lead*) dengan mendapat awalan me (memimpin/*to lead*) yang berarti memandu, membimbing, menuntun, mengoordinasikan. Dan berasal dari kata “pemimpin” (*leader*) yang berarti imam, orang yang memberikan arahan dan bimbingan.<sup>24</sup>

Pondok Pesantren Thoriqul Huda didirikan oleh Kiai Dasuki sekitar pada tahun 1915 M. Semenjak tahun 1981 sampai tahun 2015 kepengasuhan Pondok Pesantren Thoriqul Huda diambil oleh anak beliau yang bernama Kiai Fachruddin Dasuki yang sistem kepemimpinannya hanya fokus pada satu orang kiai saja. Sekarang kepemimpinan Pondok Pesantren

---

<sup>23</sup> Mahmuddin Marsahid, Dewan Kepengasuhan, “peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah KH. Mahmuddin Marsahid, 06 September 2020, Pukul 09.20 Wib.

<sup>24</sup> Tim Redaksi Pusat Bahasa, *Tesaurus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008): 377-378.

Toriqul Huda dipimpin oleh istri beliau yaitu Ibu Nyai Munjiatin dengan sistem kepemimpinan yang dikelola bersama-sama dengan anak-anak dan menantu beliau.<sup>25</sup>

Model kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda mula-mulanya menggunakan model kepemimpinan tunggal yaitu kekuasaan dipegang penuh oleh satu orang kiai. Dengan kepemimpinan individu kiai pesantren terkesan eksklusif. Sehingga tidak ada celah yang longgar untuk masuknya pemikiran dan usulan dari luar walaupun untuk kebaikan dan pengembangan pesantren karena itu wewenang mutlak tunggal kiai.<sup>26</sup>

Dengan peran kiai yang begitu sentral yang dilaksanakan oleh kekuasaan tunggal kiai menjadikan pesantren sulit berkembang. Sehingga Pondok Pesantren Thoriqul Huda mulai mengubah pola kepemimpinan yang awalnya menggunakan model kepemimpinan tunggal menjadi kepemimpinan kolektif atau bersama semenjak ditinggal wafat oleh kiai Fachruddin Dasuki untuk meningkatkan kualitas Pendidikan Pondok Pesantren Thoriqul Huda. dan dibalik itu

---

<sup>25</sup> Sudarto, Ketua Pondok, “Sistem Kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Latar Mesjid Syuhada’, 25 Agustus 2020, Pukul 20.00 Wib.

<sup>26</sup> Dawam Rahardjo, *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985): 114.

faktor tidak memiliki keturunan laki-laki juga menjadi salah satu penyebabnya.

Kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda teraktualisasi dari proses sosialkultural, kemudian pada perkembangannya berubah kepada proses sosialkultural berbentuk organisasi yang beranggotakan kiai-kiai, yang kemudian disebut dengan “Majlis Kiai”. Mereka memimpin dan mengasuh santri secara bersama-sama, yang berdasarkan senioritas dari garis kekerabatan. Dalam melaksanakan kepemimpinan dan kepengasuhan, majlis kiai dibantu oleh para pengurus muda yang disebut “Majlis Awam” pengurus pleno dan nyai (istri-istri kiai) dalam majlis pengasuh putri.<sup>27</sup>

Sebagian pondok pesantren juga sudah ada yang menerapkan model kepemimpinan kolektif yang berbentuk organisasi yang beranggotakan kiai-kiai. Di antaranya; Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambak Beras Jombang dan Pondok Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang Perspektif kepemimpinan kolektif yang diterapkan yaitu kepemimpinan bersama para *masyayikh*

---

<sup>27</sup> Bukhori, Wakil Ketua Pondok, “Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Depan asrama pengurus putra, 28 Agustus 2020, Pukul 13.15 Wib.

(dewan Kiai sepuh) dari garis kekerabatan (*kinship/dzurriyyah*) dalam suatu organisasi di pondok pesantren.<sup>28</sup>

Kepemimpinan kolektif merupakan kepemimpinan yang melakukan kolaborasi yang saling menguntungkan satu sama lain dan dapat memungkinkan seluruh personel yang ada ikut andil dalam membangun sebuah kesepakatan untuk mewujudkan tujuan yang sama. Kata kolaborasi yang dimaksud di atas bukan hanya berarti setiap orang mampu menyelesaikan tugas mereka masing-masing, tetapi yang paling penting yaitu semua pekerjaan yang dilakukan dapat dilaksanakan dengan kebersamaan dan saling memotivasi (*al-jam'iyah al murasaalah atau collegiality and supportivites*).<sup>29</sup>

Kepemimpinan tertinggi Pondok Pesantren Thoriquil Huda dipegang oleh Ibu Nyai Munjiatin. K.H Mahmuddin Marsahid, K. Kholid Ali Khusni, Nyai Qurota'ayuni, Nyai Idarotul Muhimmah, dan Nyai Fadhilatul Afidah sebagai

---

<sup>28</sup> Devi Pramitha, Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren (Studi Multisitus Di PP. Tebuireng Jombang, PP. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang Dan PP. Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang), *Jurnal Pendidikan Agama Islam*. Vol. 4 No. 2 (2018): 129.

<sup>29</sup> Amin Hadari dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), 22.

dewan kepengasuhan.<sup>30</sup> Dalam dewan kepemimpinan terdapat bagian-bagian tersendiri. K.H Mahmuddin Marsahid dan Nyai Qurota'ayuni merupakan kepengasuhan dalam bidang pendidikan al-Qur'an, K. Kholid Ali Khusni merupakan kepengasuhan dalam bidang pendidikan madrasah diniyah, Nyai Idarotul Muhimmah merupakan kepengasuhan santri putri, dan Nyai Fadhilatul Afidah kepengasuhan dalam bidang TPQ Pondok Pesantren Thoriqul Huda.<sup>31</sup>

Pondok pesantren juga merupakan salah satu lembaga pendidikan dan pengajaran Islam yang di dalamnya terjadi interaksi antara para pengasuh sebagai pemimpin pondok pesantren, *ustadz/ustadzah* sebagai pengurus dan pengajar, serta para santri sebagai murid. Di sebuah organisasi pastinya terjadi sebuah interaksi, baik pemimpin dengan bawahannya maupun sebaliknya. Model komunikasi yang digunakan pengasuh biasanya santri dipanggil langsung oleh pengasuh terbentuk dari intensitas interaksi yang tinggi antara *ustadz* dengan kiai, serta *ustadz* dengan santri. Dimana *ustadz* berfungsi sebagai pihak yang mampu menyambungkan pesan

---

<sup>30</sup> Sudarto, Ketua Pondok, "Sistem Kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda", Wawancara, di Latar Mesjid Syuhada', 25 Agustus 2020, Pukul 20.00 Wib.

<sup>31</sup> Bukhori, Wakil Ketua Pondok, "Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Thoriqul Huda", Wawancara, di Depan Asrama Pengurus Putra, 28 Agustus 2020, Pukul 13.15 Wib.

kiai kepada santri baik dalam bentuk verbal maupun nonverbal dalam arti orang perorang.<sup>32</sup>

Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Seperti yang dikatakan oleh Kootnz fungsi kepemimpinan yaitu upaya memberikan bimbingan (*to induce*) dan memberikan keyakinan (*to persuade*) terhadap orang-orang yang dipimpinya, agar mereka dapat mengerahkan segala kemampuannya secara maksimal demi mencapai tujuan bersama.<sup>33</sup> Salah satu fungsi kepemimpinan adalah fungsi instruktif yaitu komunikasi satu arah dan menjadikan pemimpin sebagai komunikator. Sebagai seorang komunikator yang efektif, pemimpin harus mampu menentukan tujuan dan memberikan petunjuk terhadap apa saja yang harus dilaksanakan agar kegiatan dapat dilaksanakan secara efektif.<sup>34</sup>

Agar sebuah proses komunikasi berjalan dengan efektif, diperlukannya unsur-unsur yang paling mendasar sebagai

---

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Koontz, *Management* (New York: Mc Grow Hill, 1980): 659-686.

<sup>34</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012): 34.

persyaratan agar terjadinya komunikasi. Tiga unsur mutlak yang harus dipenuhi dalam proses komunikasi yaitu:<sup>35</sup>

1. Komunikator adalah orang yang menyatakan pesan kepada komunikan yang dapat berupa perseorangan atau kelompok.
2. Komunikan adalah orang yang menerima pesan dari komunikator.
3. Saluran atau media adalah jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikator kepada komunikan yang digunakan oleh pengirim pesan.

Pada konteks tersebut menunjukkan bahwa pengasuh menjadi komunikator yaitu sebagai orang yang memberikan pesan. Dan santri menjadi komunikan yaitu orang yang menerima pesan. Sedangkan ustadz menjadi saluran atau media yang digunakan untuk menyambungkan pesan dari komunikator (pengasuh) kepada komunikan (santri). Dari situ dapat dibuktikan bahwa sistem kepemimpinan ini melakukan kolaborasi yang saling menguntungkan satu sama lain dan dapat memungkinkan seluruh personel yang ada ikut andil dalam membangun sebuah kesepakatan untuk mewujudkan tujuan yang sama.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Kadar Nurjaman dan Khaerul Umam, *Komunikasi & Public Relations* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012): 36-38.

<sup>36</sup> Amin Hadari dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004): 22

Ibu Nyai Munjiatin selalu memberikan motivasi dan arahan kepada para ustadz/ustadzah dan santri agar mereka lebih peka akan hasil-hasil pekerjaan serta diharapkan agar para ustadz/ustadzah dan santri lebih mengedepankan kepentingan pondok pesantren dari pada kepentingan pribadi.<sup>37</sup> Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.<sup>38</sup> Begitu juga para dewan kepemimpinan sering memberi arahan dan teguran terhadap apa saja yang dilakukan oleh para ustadz/ustadzah dan santri. Seperti: memanggil *ustadz* ke rumah beliau kemudian diberikan arahan, terkadang pada saat ngaji di majlis,<sup>39</sup> bahkan terkadang K. Kholid Ali Khusni langsung menghampiri kamar *ustadz* untuk mengontrol kegiatan-kegiatan yang akan maupun yang sudah dilaksanakan.<sup>40</sup> Dengan demikian orang-orang

---

<sup>37</sup> Gusnanto, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di kamar pengurus putra, 08 September 2020, pukul 21.00 Wib.

<sup>38</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012): 34.

<sup>39</sup> Dilla Apriliana, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di depan aula selatan, 09 September 2020, pukul 16.00 Wib.

<sup>40</sup> Gusnanto, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di kamar pengurus putra, 08 September 2020, pukul 21.00 Wib.

yang dipimpinnya akan lebih terarah dan dapat mencapai tujuan secara bersama-sama.

Begitu juga dalam meningkatkan kualitas guru pondok, para dewan pengasuh selalu menanamkan pola pikir yang positif terhadap para *ustadz* dan *ustadzah* dengan memberikan pengarahan maupun bimbingan tentang betapa pentingnya peranan guru dalam dunia pendidikan. Dan menanamkan rasa tanggungjawab dalam menjalankan tugas terutama sebagai guru pondok pesantren.<sup>41</sup>

Pendidikan yang berkualitas dapat diartikan sebagai pendidikan yang sudah mampu menjawab dan mengatasi berbagai macam tantangan dan permasalahan yang akan dihadapi, baik permasalahan dimasa sekarang ataupun dimasa yang akan datang.

Tidak hanya menanamkan pikiran yang positif, tetapi dewan pengasuh juga Sering kali mengingatkan kepada guru-guru madrasah agar disiplin dalam mengajar, bahkan terkadang pengasuh sendiri yang mencarikan badal jika ada kelas yang tidak ada gurunya.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Mahmuddin Marsahid, Dewan Kepengasuhan, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di Rumah KH. Mahmuddin Marsahid, 21 Maret 2021, Pukul 10.10 Wib.

<sup>42</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 23 Maret 2021, Pukul 20.15 Wib.

Pada dasarnya kualitas pendidikan mencakup seluruh proses pendidikan, diantaranya: *input*, proses, dan *output* pendidikan. Demi mencapai input, proses, dan output pendidikan harus adanya manajemen yang baik pula, jika sudah menerapkan manajemen yang baik dan benar maka akan berdampak pada efisiensi pelaksanaan program pendidikan serta meningkatnya kualitas pendidikan.<sup>43</sup>

Dapat disimpulkan bahwa fungsi instruktif kepemimpinan kolektif Pondok Pesantren Thoriqul Huda adalah untuk meningkatkan kualitas guru/ pendidik/ ustadz dengan cara memberikan arahan dan bimbingan langsung kepada para ustadz Pondok Pesantren Thoriul Huda.



Gambar 4.1

### Konsep Hasil Analisis Fungsi Intruktif

#### C. Sintesis

Berdasarkan hasil dari analisis data di atas, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah orang yang dapat mempengaruhi bawahannya dan mampu memikul tanggung

---

<sup>43</sup> Ari Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)* (Bandung: Pustaka Educa, 2010): 324.

jawab secara moral maupun legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya, serta mampu memberikan arahan dan bimbingan kepada bawahannya.

Pondok Pesantren Thoriqul Huda adalah salah satu pondok pesantren tradisional yang didirikan oleh Kiai Dasuki sekitar tahun 1915 dengan menggunakan sistem kepemimpinan tunggal sampai ke generasi ketiga yang dipimpin oleh kiai Fachruddin Dasuki. Mulai tahun 2015 setelah wafatnya kiai Fachruddin Dasuki, Pondok Pesantren Thoriqul Huda mengganti sistem kepemimpinannya dari kepemimpinan tunggal menjadi kepemimpinan bersama. Model kepemimpinan kolektif (bersama) berbentuk organisasi yang beranggotakan kiai-kiai yang disebut dewan kepengasuhan.

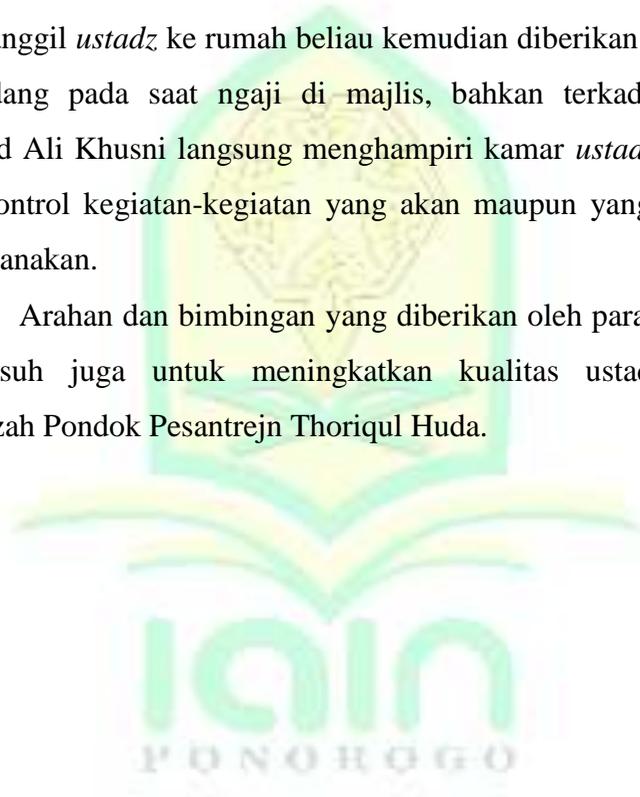
Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Salah satu fungsi kepemimpinan yang dilakukan pengasuh Pondok Pesantren Thoriqul Huda adalah fungsi instruktif yaitu komunikasi satu arah dalam menentukan arah dan petunjuk tentang apa yang harus dilaksanakan secara efektif.

Model komunikasi yang digunakan pengasuh biasanya santri dipanggil langsung oleh pengasuh terbentuk dari intensitas interaksi yang tinggi antara ustadz dengan kiai, serta ustadz dengan santri. Dimana ustadz berfungsi sebagai pihak

yang mampu menyambungkan pesan kiai kepada santri baik dalam bentuk verbal maupun nonverbal dalam arti orang perorang.

Dalam memberikan arahan dan bimbingan para dewan pengasuh juga melakukan cara-cara yang lain Seperti: memanggil *ustadz* ke rumah beliau kemudian diberikan arahan, terkadang pada saat ngaji di majlis, bahkan terkadang K. Kholid Ali Khusni langsung menghampiri kamar *ustadz* untuk mengontrol kegiatan-kegiatan yang akan maupun yang sudah dilaksanakan.

Arahan dan bimbingan yang diberikan oleh para dewan pengasuh juga untuk meningkatkan kualitas *ustadz* dan *ustadzah* Pondok Pesantren Thoriqul Huda.



## **BAB V**

### **FUNGSI KONSULTATIF KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KIAI DI PONOK PESANTREN THORIQUH HUDA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN**

Pada bab ini akan dipaparkan beberapa informasi dan hasil analisis terhadap objek fungsi konsultatif kepemimpinan kolektif Kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Dalam bab ini terdiri dari paparan data, analisis data dan sintesis. Semua sub bab akan dijelaskan sebagai berikut:

#### **A. Paparan Data**

Kiai itu adalah sosok teladan bagi semua anggotanya. Sehingga seorang kiai harus mampu menghadapi setiap permasalahan-permasalahan yang terjadi di sekitarnya.<sup>1</sup> Kepengasuhan harus mampu memberikan arahan kepada para *ustadz* dan santri agar mampu memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya dan dapat mengambil keputusan dengan

---

<sup>1</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 30 Agustus 2020, Pukul 09.00 Wib.

baik.<sup>2</sup> Setiap anggota harus peka terhadap apa yang terjadi disekitarnya dan harus peka apa saja yang harus dikerjakannya.<sup>3</sup> Jangan menjadi santri yang masa bodoh terhadap sekitar lingkungan pondok, karna pondok pesantren merupakan pemilik bagi semua penghuninya.<sup>4</sup>

Semenjak peninggalan kiai Fahkrudin Dasuki, para dewan kepengasuhan dan para *ustadz* sering musyawarah guna membahas kelanjutan Pendidikan Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Tugas utama seorang kiai adalah menetapkan sebuah keputusan. Disinilah letak keektivan pemimpin diuji.<sup>5</sup> Kepemimpinan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda saling melengkapi, antara kepengasuhan yang satu dengan kepengasuhan yang lain. Ide dan gagasan mereka satukan untuk membangun Pondok Pesantren ke arah yang lebih baik. Yang satu ahli fiqh dan yang satunya ahli tasawuf. Sehingga

---

<sup>2</sup> Bukhori, Wakil Ketua Pondok, “Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Depan asrama pengurus putra, 28 Agustus 2020, Pukul 13.15 Wib.

<sup>3</sup> Gusnanto, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di kamar pengurus putra, 08 September 2020, pukul 21.00 Wib.

<sup>4</sup> Mahmuddin Marsahid, Dewan Kepengasuhan, “peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah KH. Mahmuddin Marsahid, 06 September 2020, Pukul 09.20 Wib.

<sup>5</sup> Sudarto, Ketua Pondok, “Sistem Kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Latar Masjid Syuhada’, 25 Agustus 2020, Pukul 20.00 Wib.

dalam masalah sosial yang satu mengurus masalah intern dan yang satu mengurus masalah hubungan dengan masyarakat.<sup>6</sup>

Sebagai penentu sebuah keputusan, para kepengasuhan akan berkumpul jika terdapat masalah yang benar-benar penting. Seperti adanya wabah yang terjadi sekarang. Para pengasuh harus mengambil keputusan yang tepat, agar wabah tidak masuk ke dalam lingkungan pondok karena dapat merusak citra nama pondok.<sup>7</sup> Namun, tidak semua permasalahan yang terjadi di lingkungan pondok pesantren harus melibatkan para pengasuh. Karna para ustadz dan pengurus sudah diberi kepercayaan dalam mengambil keputusan dalam menentukan beberapa hal sehingga para pengasuh hanya mengawasi dan mengontrol apa yang menjadi keputusan bersama.<sup>8</sup>

Setiap bulan untuk evaluasi kepengurusan pondok pesantren dan setiap diadakannya sebuah acara para *ustadz* dan pengurus pondok pesantren berkumpul untuk bermusyawarah. Pertama-tama ketua pondok membuat poin-poin yang akan

---

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Mahmuddin Marsahid, Dewan Kepengasuhan, “peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah KH. Mahmuddin Marsahid, 06 September 2020, Pukul 09.20 Wib.

<sup>8</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 30 Agustus 2020, Pukul 09.00 Wib.

disampaikan pada saat musyawarah. Musyawarah sering diadakan pada saat malam hari sekitar setelah shalat isya dan dihadiri oleh para ustadz dan pengurus Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Setelah diperoleh hasil dari musyawarah tersebut, sekretaris mencatat apa saja hasilnya dan akan disowankan kepada para pengasuh untuk disetujui.<sup>9</sup> Sudah menjadi hal yang wajar setiap orang mempunyai pendapat yang berbeda-beda. Seringkali para pengasuh Pondok Pesantren Thoriqul Huda memberikan arahan-arahan yang berbeda tetapi pada intinya mereka memiliki tujuan yang sama.<sup>10</sup>

Berbagai cara dilakukan agar keputusan yang baik dapat diterima dari berbagai pihak dan mampu meningkatkan kualitas pendidikan Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Para *ustadz* dan pengurus selalu memikirkan cara bagaimana agar keputusan yang diambil dapat disetujui dari berbagai pihak.<sup>11</sup> Kepemimpinan kiai tidak hanya mengandalkan otoritas

---

<sup>9</sup> Sudarto, ketua pondok pesantren, “Musyawarah pengadaan ujian akhir semester satu dan kegiatan PHBI (Maulid Nabi Muhammad SAW dan Hari Santri Nasional)”, Observasi, di Aula selatan, 16 Oktober 2020, pukul 20.00 Wib.

<sup>10</sup> Dilla Apriliana, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di depan aula selatan, 09 September 2020, pukul 16.00 Wib.

<sup>11</sup> Dilla Apriliana, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di depan aula selatan, 09 September 2020, pukul 16.00 Wib.

kepemimpinannya saja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda, tetapi juga menerima masukan serta saran dari para ustadz dan pengurus yang memiliki komitmen dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda.<sup>12</sup>

Terutama dalam meningkatkan kualitas kurikulum selalu ada musyawarah antara *ustadz-ustadz* dengan kepengurusan madrasah. Musyawarah yang wajib yaitu ketika masuknya ajaran baru, ketika mau ujian madrasah dan ketika kenaikan kelas. Disitu kami membahas tentang potensi-potensi yang dimiliki santri dan strategi agar adanya kemajuan pada setiap tahunnya. Dan ini bisa dikatakan mengalami kemajuan yang sangat pesat.<sup>13</sup>

Peran ustadz dan pengurus sangat diperlukan. Karna segala sesuatunya kami musyawarahkan dengan bersama-sama. Seperti menentukan kurikulum dengan menyetorkan program-program ketika musyawarah. Tiap tahun selalu ada perubahan kami mencoba berbagai macam program-program dalam

---

<sup>12</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 30 Agustus 2020, Pukul 09.00 Wib.

<sup>13</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 23 Maret 2021, Pukul 20.15 Wib.

mencapai target. Dan jika program tersebut berhasil akan dilanjutkan.<sup>14</sup>

## B. Analisis Data

Berdasarkan hasil data yang diperoleh di atas, penulis menganalisis dan memaparkannya sebagai berikut:

Kiai bukan hanya sebagai seorang pemimpin tetapi ia merupakan sosok teladan bagi semua anggotanya. Sehingga seorang kiai harus mampu menghadapi setiap permasalahan-permasalahan yang terjadi di sekitarnya.<sup>15</sup> Kepengasuhan harus mampu memberikan arahan kepada para *ustadz* dan santri agar mampu memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya dan dapat mengambil keputusan dengan baik.<sup>16</sup> Setiap anggota harus peka terhadap apa yang terjadi di sekitarnya dan harus peka apa saja yang harus dikerjakannya.<sup>17</sup> Jangan menjadi

---

<sup>14</sup> Aminuddin, Kepala Madrasah Taslimul Huda, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di kantor Madrasah Taslimul Huda, 08 April 2021, Pukul 21.05 Wib.

<sup>15</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 30 Agustus 2020, Pukul 09.00 Wib.

<sup>16</sup> Bukhori, Wakil Ketua Pondok, “Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Thoriquil Huda”, Wawancara, di Depan asrama pengurus putra, 28 Agustus 2020, Pukul 13.15 Wib.

<sup>17</sup> Gusnanto, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di kamar pengurus putra, 08 September 2020, pukul 21.00 Wib.

santri yang masa bodoh terhadap sekitar lingkungan pondok, karena pondok pesantren merupakan pemilik bagi semua penghuninya.<sup>18</sup> Pada Pondok Pesantren Thoriqul Huda santri diarahkan dan dibimbing agar dapat menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan. Karena pada hakikatnya kepemimpinan kolektif merupakan proses menciptakan budaya organisasi kepada anggotanya untuk menjadi pemimpin dan pemimpin tersebut harus tahu kapan menggunakan sifat mutualisme dan energi serta mampu mendominasi sifat sosial dan individualisme.<sup>19</sup> Dengan adanya rasa kepedulian setiap anggota terhadap lingkungan sekitar akan memudahkan suatu organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Semenjak peninggalan kiai Fahkrudin Dasuki, para dewan kepengasuhan dan para ustadz sering musyawarah guna membahas kelanjutan Pendidikan Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Tugas utama seorang kiai adalah menetapkan sebuah

---

<sup>18</sup> Mahmuddin Marsahid, Dewan Kepengasuhan, “peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah KH. Mahmuddin Marsahid, 06 September 2020, Pukul 09.20 Wib.

<sup>19</sup> Thomas Johnson, *Collective Leadership A Case Study of the All Blacks, Asia-Pacific Management and Business Application*. Vol.1 No.1 (2012): 55.

keputusan. Di sinilah letak keefektifan pemimpin diuji.<sup>20</sup> Kepemimpinan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda saling melengkapi, antara kepengasuhan yang satu dengan kepengasuhan yang lain. Ide dan gagasan mereka satukan untuk membangun Pondok Pesantren ke arah yang lebih baik. Yang satu ahli fiqh dan yang satunya ahli tasawuf. Sehingga dalam masalah sosial yang satu mengurus masalah intern dan yang satu mengurus masalah hubungan dengan masyarakat.<sup>21</sup>

Perilaku kepemimpinan kolektif di pondok pesantren yang diwujudkan dalam bentuk majlis pengasuh dapat diasumsikan sebagai perilaku kepemimpinan demokratis. hal ini dikarenakan pemimpin pesantren tidak memimpin secara individual, melainkan memimpin dengan beberapa kiai yang lain secara kolektif. hal ini juga ditegaskan oleh Syarqawi Dhofir, bahwa kekuasaan kiai tidak hanya terpusat pada satu figur kiai, melainkan pada kepemimpinan kolektif yang terwujud dalam dewan pimpinan.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Sudarto, Ketua Pondok, “Sistem Kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Latar Mesjid Syuhada’, 25 Agustus 2020, Pukul 20.00 Wib.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Devi Pramitha, Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren (Studi Multisitus Di PP. Tebuireng Jombang, PP. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang Dan PP. Mambaul Ma’arif Denanyar Jombang), *Jurnal Pendidikan Agama Islam*. Vol. 4 No. 2 (2018): 129.

Sebagai penentu sebuah keputusan, para kepengasuhan akan berkumpul jika terdapat masalah yang benar-benar penting. seperti adanya wabah yang terjadi sekarang. Para pengasuh harus mengambil keputusan yang tepat, agar wabah tidak masuk kedalam lingkungan pondok karna dapat merusak citra nama pondok.<sup>23</sup> Sudah menjadi adat tradisi bagi kepemimpinan kolektif bahwa setiap mengambil suatu keputusan harus melalui kesepakatan bersama dengan jalan musyawarah. Kepemimpinan kolektif selalu melakukan diskusi bersama (kolektif), dalam hal ini semua personel ikut terlibat secara langsung.

Namun, tidak semua permasalahan yang terjadi di Lingkungan Pondok Pesantren Thoriqul Huda harus melibatkan para pengasuh. Karena para ustadz dan pengurus sudah diberi kepercayaan dalam mengambil keputusan dalam menentukan beberapa hal sehingga para pengasuh hanya mengawasi dan mengontrol apa yang menjadi keputusan bersama.<sup>24</sup> Bukan hanya para pengasuh, tetapi semua personel *ustadz* dan pengurus juga menjadi bagian dalam mengambil

---

<sup>23</sup> Mahmuddin Marsahid, Dewan Kepengasuhan, “peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah KH. Mahmuddin Marsahid, 06 September 2020, Pukul 09.20 Wib.

<sup>24</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 30 Agustus 2020, Pukul 09.00 Wib.

sebuah keputusan. Karna dewan kepengasuhan telah menaruh kepercayaan kepada mereka.

Model kepemimpinan kolektif dapat menjadi solusi strategis, karena beban kiai menjadi lebih ringan karena dilakukan bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Kiai juga tidak terlalu menanggung beban moral tentang kelanjutan pesantren di masa mendatang.<sup>25</sup> Menurut Rensis Likert dalam salah satu rancangan sistem kepemimpinan yaitu sistem kepemimpinan *consultative* (konsultasi), yang memiliki karakteristik pemimpin menetapkan sasaran tugas dan memberikan perintah kepada bawahan setelah melakukan diskusi dengan bawahannya.<sup>26</sup>

Setiap bulan untuk evaluasi kepengurusan pondok pesantren dan setiap diadakannya sebuah acara para *ustadz* dan pengurus pondok pesantren berkumpul untuk bermusyawarah. Pertama-tama ketua pondok membuat poin-poin yang akan disampaikan pada saat musyawarah. Musyawarah sering diadakan pada saat malam hari sekitar setelah salat isya dan dihadiri oleh para *ustadz* dan pengurus Pondok Pesantren

---

<sup>25</sup> Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*, (Malang: Kalimasada Press, 1993), 22.

<sup>26</sup> Devi Pramitha, *Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren (Studi Multisitus Di PP. Tebuireng Jombang, PP. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang Dan PP. Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang)*, *Jurnal Pendidikan Agama Islam*. Vol. 4 No. 2 (2018): 130.

Thoriqul Huda. Setelah diperoleh hasil dari musyawarah tersebut, sekertaris mencatat apa saja hasilnya dan akan disowankan kepada para pengasuh untuk disetujui.<sup>27</sup> Sudah menjadi hal yang wajar setiap orang mempunyai pendapat yang berbeda-beda.

Seringkali para pengasuh Pondok Pesantren Thoriqul Huda memberikan arahan-arahan yang berbeda tetapi pada intinya mereka memiliki tujuan yang sama.<sup>28</sup> Berbagai cara dilakukan agar keputusan yang baik dapat diterima dari berbagai pihak dan mampu meningkatkan kualitas pendidikan Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Para ustadz dan pengurus selalu memikirkan cara bagaimana agar keputusan yang diambil dapat disetujui dari berbagai pihak.<sup>29</sup> Kepemimpinan kiai tidak hanya mengandalkan otoritas kepemimpinannya saja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda, tetapi juga menerima

---

<sup>27</sup> Sudarto, ketua pondok pesantren, “Musyawarah pengadaan ujian akhir semester satu dan kegiatan PHBI (Maulid Nabi Muhammad SAW dan Hari Santri Nasional)”, Observasi, di Aula selatan, 16 Oktober 2020, pukul 20.00 Wib.

<sup>28</sup> Dilla Apriliana, pengurus pondok putri, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di depan aula selatan, 09 September 2020, pukul 16.00 Wib.

<sup>29</sup> Dilla Apriliana, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di depan aula selatan, 09 September 2020, pukul 16.00 Wib.

masuk serta saran dari para *ustadz* dan pengurus yang memiliki komitmen dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan.<sup>30</sup>

Dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif, tentunya seorang pemimpin harus mampu menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinannya. Dalam hal ini kepemimpinan menjalankan salah satu fungsi kepemimpinan yang bersifat komunikasi dua arah yang disebut fungsi konsultatif yaitu, seorang pemimpin memerlukan berbagai bahan pertimbangan dalam menetapkan suatu keputusan.<sup>31</sup> Konsultasi juga bertujuan agar pemimpin mendapatkan umpan balik (*feedback*) dalam menyempurnakan ataupun memperbaiki keputusan-keputusan yang akan diambil agar dapat mencapai tujuan organisasi.<sup>32</sup>

Karena dalam hal berdiskusi di Pondok Pesantren Thoriqul Huda, tidak semua keputusan ditentukan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin hanya mengawasi dan mengontrol kecuali keputusan yang benar-benar penting.

---

<sup>30</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 30 Agustus 2020, Pukul 09.00 Wib.

<sup>31</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 35.

<sup>32</sup> Ibid.

Seringnya berkumpul dalam musyawarah untuk mendiskusikan sebuah keputusan merupakan karakteristik dari sistem kepemimpinan yang bersifat *consultative* (konsultasi) yang berkarakteristik bahwa bawahan dapat membuat keputusannya sendiri terhadap tugas yang akan dia lakukan, tetapi keputusan penting dibuat oleh pemimpin tingkat atas, pemimpin memberikan penghargaan dan ancaman atau hukuman sebagai sebuah motivasi terhadap bawahannya, bawahan merasa bebas dalam mendiskusikan hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugasnya dengan pemimpin, dan bawahan mendapatkan kepercayaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.<sup>33</sup>

Terfokus pada meningkatkan kualitas kurikulum selalu diadakan musyawarah antara *ustadz-ustadz* dengan kepengurusan madrasah. Musyawarah yang wajib yaitu ketika masuknya ajaran baru, ketika mau ujian madrasah dan ketika kenaikan kelas. Setiap musyawarah selalu membahas tentang potensi-potensi yang dimiliki santri dan strategi agar adanya kemajuan pada setiap tahunnya. Dan ini bisa dikatakan mengalami kemajuan yang sangat pesat.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Devi Pramitha, 130.

<sup>34</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 23 Maret 2021, Pukul 20.15 Wib.

Dalam konteks pendidikan, pengertian kualitas dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dari konteks “proses” pendidikan yang berkualitas terlibat berbagai *input* (seperti bahan ajar: kognitif, afektif dan, psikomotorik), metodologi (yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Peran ustadz dan pengurus sangat diperlukan. Karna segala sesuatunya kami musyawarahkan dengan bersama-sama. Seperti menentukan kurikulum dengan menyetorkan program-program ketika musyawarah. Tiap tahun selalu ada perubahan kami mencoba berbagai macam program-program dalam mencapai target. Dan jika program tersebut berhasil akan dilanjutkan.<sup>35</sup>

Edward Sallis juga menjelaskan bahwa, kualitas mutu pendidikan merupakan sebuah konsep dalam melakukan evaluasi secara terus-menerus dan berulang-ulang sehingga dapat menghasilkan sesuatu gagasan atau alat praktis bagi lembaga pendidikan untuk memenuhi keinginan, kebutuhan

---

<sup>35</sup> Aminuddin, Kepala Madrasah Taslimul Huda, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di kantor Madrasah Taslimul Huda, 08 April 2021, Pukul 21.05 Wib.

dan harapan pelanggan pendidikan baik untuk saat ini maupun untuk masa depan.<sup>36</sup>

Dari analisis di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi konsultasi kepemimpinan kolektif pondok pesantren thoriqul huda selain untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang terjadi dan juga untuk meningkatkan kualitas kurikulum Pondok Pesantren Thoriqul Huda.



Gambar 5.1

### **Konsep Hasil Analisis Fungsi Konsultatif**

#### **C. Sintesis**

Berdasarkan hasil dari analisis di atas, penulis menyimpulkan bahwa pengasuh harus mampu memberikan arahan kepada *ustadz* dan pengurus agar mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang terjadi di pondok pesantren. Karena pada hakikatnya kepemimpinan kolektif merupakan proses menciptakan budaya organisasi kepada anggotanya untuk menjadi pemimpin dan pemimpin tersebut

---

<sup>36</sup> Edward Sallis, *Total Quality Education in Education*, Manajemen Mutu Pendidikan, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010): 73.

harus tahu kapan menggunakan sifat mutualisme dan energi serta mampu mendominasi sifat sosial dan individualisme.

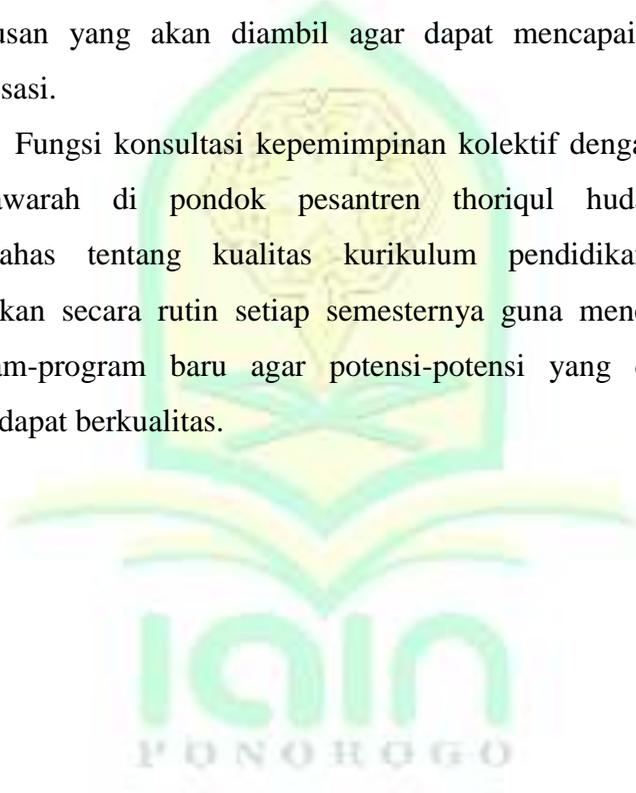
Perilaku kepemimpinan kolektif Pondok Pesantren Thoriqul Huda terbentuk dalam bentuk majlis pengasuh dan dapat diasumsikan sebagai perilaku kepemimpinan demokratis. Dalam menentukan sebuah keputusan para kepengasuhan akan berkumpul dan berdiskusi dalam ruang musyawarah. Karena sudah menjadi adat tradisi bagi kepemimpinan bahwa setiap mengambil suatu keputusan harus melalui kesepakatan bersama dengan jalan musyawarah. Namun, tidak semua permasalahan yang terjadi di lingkungan Pondok Pesantren Thoriqul Huda harus melibatkan dewan kepengasuhan, karena *ustadz* dan pengurus juga mendapat kepercayaan dalam menentukan sebuah keputusan.

Karena dalam hal berdiskusi di Pondok Pesantren Thoriqul Huda, tidak semua keputusan ditentukan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin hanya mengawasi dan mengontrol kecuali keputusan yang benar-benar penting. Seringnya berkumpul dalam musyawarah untuk mendiskusikan sebuah keputusan merupakan karakteristik dari sistem kepemimpinan yang bersifat *consultative* (konsultasi).

Konsultatif merupakan salah satu fungsi dari kepemimpinan yang digunakan oleh kepemimpinan kolektif

Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Fungsi konsultatif adalah seorang pemimpin memerlukan berbagai bahan pertimbangan dalam menetapkan suatu keputusan. Fungsi konsultasi juga bertujuan agar pemimpin mendapatkan umpan balik (*feedback*) dalam menyempurnakan ataupun memperbaiki keputusan-keputusan yang akan diambil agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Fungsi konsultasi kepemimpinan kolektif dengan jalan musyawarah di pondok pesantren thoriqul huda juga membahas tentang kualitas kurikulum pendidikan. dan dilakukan secara rutin setiap semesternya guna menentukan program-program baru agar potensi-potensi yang dimiliki santri dapat berkualitas.



## **BAB VI**

### **FUNGSI PARTISIPASI KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KIAI DI PONDOK PESANTREN THORIQUL HUDA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN**

Pada bab ini akan dipaparkan beberapa informasi dan hasil analisis terhadap objek fungsi partisipasi kepemimpinan kolektif Kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Dalam bab ini terdiri dari paparan data, analisis data dan sintesis. Semua sub bab akan dijelaskan sebagai berikut:

#### **A. Paparan Data**

Dalam mengembangkan pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda ini, Ibu Nyai Munjiatin sebagai kepengasuhan dan menjadi sentral dalam pondok pesantren dengan dibantu oleh para dewan kepengasuhan dan para *ustadz* serta pengurus pondok pesantren dalam meningkatkan

pendidikan pondok pesantren.<sup>1</sup> Semua komponen yang ada di pondok pesantren baik para *ustadz*, *ustadzah*, pengurus, santri bahkan dewan kepengasuhan ikut bekerja sama dalam meningkatkan kualitas.<sup>2</sup>

Dewan kepengasuhan sangat berperan dalam mengembangkan pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda, beliau-beliau tidak hanya sebagai pemimpin pesantren tetapi beliau juga mengajar kitab kuning maupun alquran. Sering kali para pengasuh ikut bekerja sama dan mengawasi secara langsung kegiatan-kegiatan di pondok pesantren.<sup>3</sup>

Pada setiap mau diadakannya acara besar, para dewan pengasuh selalu diundang untuk dapat menghasilkan keputusan yang maksimal. Walaupun terkadang terjadi kontra dan perbedaan pendapat pada saat musyawarah, para ustadz dan pengurus selalu berusaha agar hasil keputusan dapat diterima dari berbagai pihak.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Sudarto, Ketua Pondok, “Sistem Kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Latar Masjid Syuhada’, 25 Agustus 2020, Pukul 20.00 Wib.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Bukhori, Wakil Ketua Pondok, “Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Depan asrama pengurus putra, 28 Agustus 2020, Pukul 13.15 Wib.

<sup>4</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 30 Agustus 2020, Pukul 09.00 Wib.

Ibu Nyai Munjiatin selalu memperhatikan kebersihan dan keindahan Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Mengontrol ketertiban piket dan gotong royong dalam membersihkan lingkungan pondok pesantren.<sup>5</sup> Banyak Tanaman-tanaman baik berupa sayur-sayuran maupun buah-buahan yang beliau rawat. Mengisi lahan-lahan kosong untuk diberikan tanaman dan membersihkan ranting-ranting pohon yang sekiranya mengganggu pematangan.<sup>6</sup>

Berbeda dengan K. Kholid Ali Khusni memiliki kepribadian yang istiqomah yang selalu berkeliling asrama pada saat subuh maupun sore.<sup>7</sup> Beliau benar-benar memperhatikan kedisiplinan pada saat subuh. Bahkan beliau sering mengontrol setiap kelas-kelas madrasah, dan mencari pengganti ustadz yang tidak hadir pada saat mengajar.<sup>8</sup>

Sedangkan K.H Mahmudin Marsahid fokus memperhatikan Pendidikan Al-Quran dan ibadah yang

---

<sup>5</sup> Gusnanto, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di kamar pengurus putra, 08 September 2020, pukul 21.00 Wib.

<sup>6</sup> Dilla Apriliana, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di depan aula selatan, 09 September 2020, pukul 16.00 Wib.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Gusnanto, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di kamar pengurus putra, 08 September 2020, pukul 21.00 Wib.

dilakukan di pondok pesantren. Seperti mengatur keuangan masjid, sarana prasana masjid, bahkan santri yang ditugaskan mengimami salat fardhu.<sup>9</sup> Beliau juga yang mengatur peraturan pondok pesantren seperti hukuman-hukuman yang diperoleh bagi santri yang melanggar.<sup>10</sup> Dan yang mengatur berjalannya TPQ Thoriqul Huda yaitu Nyai Fadhilatul Afidah dengan dibantu oleh para ustadzah Pondok Pesantren Thoriqul Huda.<sup>1112</sup>

Santri pondok pesantren thoriqul Huda juga sudah banyak memiliki potensi dan *skill* yang baik. Baik dari segi tukang/mebel dari segi pengelasan dan lain sebagainya. Sehingga dalam hal sarana prasarana dapat ditingkatkan oleh santri-santri itu sendiri.<sup>13</sup> Baik dari bangunan, meja kursi, lemari, dan lainnya. Bahkan sekarang disini sudah memiliki

---

<sup>9</sup> Dilla Apriliana, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di depan aula selatan, 09 September 2020, pukul 16.00 Wib.

<sup>10</sup> Gusnanto, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di kamar pengurus putra, 08 September 2020, pukul 21.00 Wib.

<sup>11</sup> Dilla Apriliana, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di depan aula selatan, 09 September 2020, pukul 16.00 Wib.

<sup>12</sup> D/06/13-04/2021

<sup>13</sup> Mahmuddin Marsahid, Dewan Kepengasuhan, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di Rumah KH. Mahmuddin Marsahid, 21 Maret 2021, Pukul 10.10 Wib.

panggung dan tenda sendiri. Jadi ketika ada acara sudah tidak nyewa lagi.<sup>14</sup>

Kalau untuk pendanaan mungkin banyak sumber. Seperti dari proposal, dari donator-donatur, dan dari pemerintah. Bahkan pondok pesantren memiliki usaha sendiri seperti usaha ikan lele.<sup>15</sup>

Bukti meningkatnya kualitas sarana prasarana di Pondok Pesantren Thoriqul Huda yaitu, adanya bangunan baru untuk pendidikan SMP, adanya asrama putri yang baru, adanya laboratorium komputer SMP, bahkan sekarang adanya bangunan BLK untuk meningkatkan potensi santri dalam hal desain grafis.<sup>16</sup>

Sekarang sudah banyak santri yang mampu membuat karya-karya desain grafis diantaranya sablon kaos, gantungan kunci, pin, surat undangan, menyablon gelas mug dan lain sebagainya. Sehingga dapat dikatakan untuk sarana prasarana

---

<sup>14</sup> Aminuddin, Kepala Madrasah Taslimul Huda, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di kantor Madrasah Taslimul Huda, 08 April 2021, Pukul 21.05 Wib.

<sup>15</sup> Mahmuddin Marsahid, Dewan Kepengasuhan, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di Rumah KH. Mahmuddin Marsahid, 21 Maret 2021, Pukul 10.10 Wib.

<sup>16</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 23 Maret 2021, Pukul 20.15 Wib.

Pondok Pesantren Thoriqul Huda terus meningkat dari tahun ketahun.<sup>17</sup>

Dari data diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan pondok pesantren thoriqul huda juga terjun ke lapangan dalam mengatasi dan mengatur apa yang telah dilakukan oleh orang-orang yang ada di dalam pondok pesantren. Dan dalam meningkatkan kualitas sarana prasaran Pondok Pesantren Thoriqul Huda, para dewan pengasuh memanfaatkan dan mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh santri.

## **B. Analisis Data**

Berdasarkan hasil data yang diperoleh di atas, penulis menganalisis dan menjabarkan sebagai berikut:

Dalam mengembangkan pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda ini, Ibu Nyai Munjiatin sebagai kepengasuhan dan menjadi sentral dalam pondok pesantren dengan dibantu oleh para dewan kepengasuhan dan para ustadz serta pengurus pondok pesantren dalam meningkatkan pendidikan pondok pesantren.<sup>18</sup> Semua komponen yang ada di

---

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Sudarto, Ketua Pondok, “Sistem Kepemimpinan Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Latar Mesjid Syuhada’, 25 Agustus 2020, Pukul 20.00 Wib.

pondok pesantren baik para ustdaz, ustdzah, pengurus, santri bahkan dewan kepengasuhan ikut bekerja sama dalam meningkatkan kualitas.<sup>19</sup>

Bukan hanya pengasuh dan dewan pengasuh yang berusaha meningkatkan kualitas Pondok Pesantren Thoriquil Huda, tetapi semua komponen yang ada di dalamnya juga ikut andil dan berperan dengan tugas masing-masing. Karena kepemimpinan kolektif merupakan suatu sistem kepemimpinan secara bersama-sama dalam berorganisasi dan saling memberikan pengaruh yang berupa kontribusi, gagasan, maupun partisipasi dan pengalaman dalam mencapai tujuan yang sistematis.<sup>20</sup>

Dengan adanya usaha kebersamaan akan meringankan beban pengasuh tetapi tidak menghilangkan peranan kepengasuhan sebagai pemimpin pondok pesantren. Model kepemimpinan kolektif juga merupakan salah satu solusi strategis, karena beban kiai menjadi lebih ringan karena dilakukan bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Kiai

---

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Atiqullah, *Prilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Moderen Al-Amien Prenduan Sumenep*, Vol. 20 No. 1 (2012): 27.

juga tidak terlalu menanggung beban moral tentang kelanjutan pesantren di masa mendatang.<sup>21</sup>

Dewan kepengasuhan sangat berperan dalam mengembangkan pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda, beliau-beliau tidak hanya sebagai pemimpin pesantren tetapi beliau juga mengajar kitab kuning maupun al-Quran. Sering kali para pengasuh ikut bekerja sama dan mengawasi secara langsung kegiatan-kegiatan di pondok pesantren.<sup>22</sup> Pada setiap mau diadakannya acara besar, para dewan pengasuh selalu diundang untuk dapat menghasilkan keputusan yang maksimal. Walaupun terkadang terjadi kontra dan perbedaan pendapat pada saat musyawarah, para *ustadz* dan pengurus selalu berusaha agar hasil keputusan dapat diterima dari berbagai pihak.<sup>23</sup>

Seorang pemimpin tidak hanya memberikan arahan dan bimbingan kepada bawahannya tetapi juga memberikan dorongan agar mereka dapat berpikir secara inovatif dan

---

<sup>21</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*, (Jakarta: Depag RI, 1982), 7.

<sup>22</sup> Bukhori, Wakil Ketua Pondok, “Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Thoriqul Huda”, Wawancara, di Depan asrama pengurus putra, 28 Agustus 2020, Pukul 13.15 Wib.

<sup>23</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Peran kepemimpinan kiai” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 30 Agustus 2020, Pukul 09.00 Wib.

mandiri. Dengan adanya fungsi instruksi dan fungsi konsultasi seorang pemimpin juga harus mampu melakukan fungsi partisipasi, yaitu pemimpin harus berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya agar dapat ikut serta dalam berbagai kegiatan bahkan dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya.<sup>24</sup>

Pada sistem fungsi kepemimpinan partisipasi memiliki karakteristik diantaranya sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok, pemimpin dapat mengambil keputusan setelah mendengarkan dan memperhatikan pendapat dari para personel kelompok, bentuk motivasi kepada bawahan tidak hanya berupa penghargaan ekonomi, tetapi juga berupa suatu upaya agar bawahannya tahu bagaimana pentingnya mereka dan harga dirinya sebagai anggota kelompok, dan hubungan antara pemimpin dan bawahan terbuka, bersahabat, dan saling percaya.<sup>25</sup>

Dalam hal partisipasi kepemimpinan, pengasuh juga ikut berperan langsung dan berkerja sama dengan pengurus dan

---

<sup>24</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012): 35.

<sup>25</sup> Devi Pramitha, *Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren (Studi Multisitus Di PP. Tebuireng Jombang, PP. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang Dan PP. Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang)*, *Jurnal Pendidikan Agama Islam*. Vol. 4 No. 2 (2018): 129.

santri. Beliau-beliau mengarahkan dan membimbing langsung ke lingkungan dan ikut membantu dalam meningkatkan kualitas pendidikan di pondok Thoriqul Huda.

Diantaranya, ibu Nyai Munjiatin selalu memperhatikan kebersihan dan keindahan Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Mengontrol ketertiban piket dan gotong royong dalam membersihkan lingkungan pondok pesantren.<sup>26</sup> Banyak Tanaman-tanaman baik berupa sayur-sayuran maupun buah-buahan yang beliau rawat. Mengisi lahan-lahan kosong untuk diberikan tanaman dan membersihkan ranting-ranting pohon yang sekiranya mengganggu pematangan.<sup>27</sup>

Berbeda dengan K. Kholid Ali Khusni memiliki kepribadian yang istiqomah yang selalu berkeliling asrama pada saat subuh maupun sore.<sup>28</sup> Beliau benar-benar memperhatikan kedisiplinan pada saat subuh. Bahkan beliau

---

<sup>26</sup> Gusnanto, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di kamar pengurus putra, 08 September 2020, pukul 21.00 Wib.

<sup>27</sup> Dilla Apriliana, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di depan aula selatan, 09 September 2020, pukul 16.00 Wib.

<sup>28</sup> Ibid.

sering mengontrol setiap kelas-kelas madrasah, dan mencari pengganti *ustadz* yang tidak hadir pada saat mengajar.<sup>29</sup>

Sedangkan K.H Mahmudin Marsahid fokus memperhatikan pendidikan al-Quran dan ibadah yang dilakukan di pondok pesantren. Seperti mengatur keuangan masjid, sarana prasarana masjid, bahkan santri yang ditugaskan mengimami salat fardhu.<sup>30</sup> Beliau juga yang mengatur peraturan pondok pesantren seperti hukuman-hukuman yang diperoleh bagi santri yang melanggar.<sup>31</sup>

Dan yang mengatur berjalannya TPQ Thoriqul Huda yaitu Nyai Fadhilatul Afidah dengan dibantu oleh para *ustadzah* Pondok Pesantren Thoriqul Huda.<sup>32</sup> Mereka semua tidak hanya memberikan perintah atau instruksi tetapi ikut berperan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan. Sesuai dengan teori fungsi partisipasi yang menjelaskan bahwa

---

<sup>29</sup> Gusnanto, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di kamar pengurus putra, 08 September 2020, pukul 21.00 Wib.

<sup>30</sup> Dilla Apriliana, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di depan aula selatan, 09 September 2020, pukul 16.00 Wib.

<sup>31</sup> Gusnanto, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di kamar pengurus putra, 08 September 2020, pukul 21.00 Wib.

<sup>32</sup> Dilla Apriliana, pengurus pondok putra, “gaya kepemimpinan pengasuh”, Wawancara, di depan aula selatan, 09 September 2020, pukul 16.00 Wib.

pemimpin bekerja sama tetapi tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.<sup>33</sup>

Santri pondok pesantren thoriqul huda juga sudah banyak memiliki potensi dan *skill* yang baik. Baik dari segi tukang/mebel dari segi penjelasan dan lain sebagainya. Sehingga dalam hal sarana prasarana dapat ditingkatkan oleh santri-santri itu sendiri.<sup>34</sup> Baik dari bangunan, meja kursi, lemari, dan lainnya. Bahkan sekarang disini sudah memiliki panggung dan tenda sendiri. Jadi ketika ada acara sudah tidak nyewa lagi.<sup>35</sup>

Seorang pemimpin berusaha membangkitkan orang-orang yang dipimpinnya agar aktif dan ikut serta dalam mengambil sebuah keputusan maupun pelaksanaannya.<sup>36</sup> Dengan mengaktifkan dan mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki santri dapat mengurangi beban pondok pesantren terutama dalam hal pendanaan.

---

<sup>33</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 35.

<sup>34</sup> Mahmuddin Marsahid, Dewan Kepengasuhan, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di Rumah KH. Mahmuddin Marsahid, 21 Maret 2021, Pukul 10.10 Wib.

<sup>35</sup> Aminuddin, Kepala Madrasah Taslimul Huda, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di kantor Madrasah Taslimul Huda, 08 April 2021, Pukul 21.05 Wib.

<sup>36</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012): 35.

Kalau untuk pendanaan mungkin banyak sumber. Seperti dari proposal, dari donatur-donatur, dan dari pemerintah. Bahkan pondok pesantren memiliki usaha sendiri seperti usaha ikan lele.<sup>37</sup>

Bukti meningkatnya kualitas sarana prasarana di Pondok Pesantren Thoriqul Huda yaitu, adanya bangunan baru untuk pendidikan SMP, adanya asrama putri yang baru, adanya laboratorium komputer SMP, bahkan sekarang adanya bangunan BLK untuk meningkatkan potensi santri dalam hal desain grafis. Sekarang sudah banyak santri yang mampu membuat karya-karya desain grafis diantaranya sablon kaos, gantungan kunci, pin, surat undangan, menyablon gelas mug dan lain sebagainya. Sehingga dapat dikatakan untuk sarana prasarana Pondok Pesantren Thoriqul Huda terus meningkat dari tahun ketahun.<sup>38</sup>

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta

---

<sup>37</sup> Mahmuddin Marsahid, Dewan Kepengasuhan, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di Rumah KH. Mahmuddin Marsahid, 21 Maret 2021, Pukul 10.10 Wib.

<sup>38</sup> Kholid Ali Khusni, Dewan Kepengasuhan, “Kualitas Pendidikan Pesantren” Wawancara, di Rumah K. Kholid Ali Khusni, 23 Maret 2021, Pukul 20.15 Wib.

perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.<sup>39</sup>

Dapat disimpulkan bahwa fungsi partisipasi kepemimpinan kolektif Pondok Pesantren Thoriqul Huda adalah mengaktifkan orang-orang yang ada di dalam pondok pesantren dan mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh santri.



Gambar 6.1

### **Konsep Hasil Analisis Fungsi Partisipasi**

#### **C. Sintesis**

Model kepemimpinan merupakan salah satu solusi strategis, karena beban kiai menjadi lebih ringan karena dilakukan bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Dengan adanya usaha kebersamaan akan meringankan beban pengasuh tetapi tidak menghilangkan peranan kepengasuhan sebagai pemimpin pondok pesantren.

---

<sup>39</sup> Peraturan Pemerintah, *Tentang Standar Nasional Pendidikan*, No. 19 Tahun 2005, Bab I, Pasal 1.

Dewan kepengasuhan tidak hanya sebagai pemimpin pesantren tetapi beliau juga mengajar kitab kuning maupun alquran. Selain menjalankan fungsi intruktif dan fungsi konsultatif, kepemimpinan kolektif pondok pesantren juga menerapkan fungsi partisipasi yaitu usaha kepemimpinan dalam mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnnya agar dapat ikut serta dalam berbagai kegiatan bahkan dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya. Para dewan pengasuh juga ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan dan mengawasinya secara langsung. Pengasuh tidak hanya memberikan arahan dan bimbingan kepada bawahannya tetapi juga memberikan dorongan agar mereka dapat berpikir secara inovatif dan mandiri.

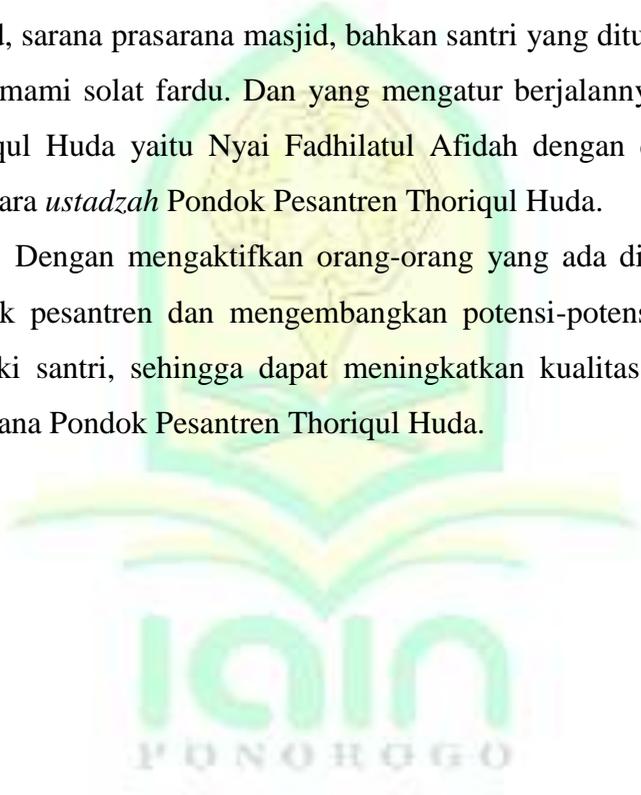
Dalam hal partisipasi kepemimpinan, pengasuh juga ikut berperan langsung dan berkerja sama dengan pengurus dan santri. Beliau-beliau mengarahkan dan membimbing langsung ke lingkungan dan ikut membantu dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda.

Diantaranya, ibu Nyai Munjiatin selalu memperhatikan kebersihan dan keindahan Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Mengontrol ketertiban piket dan gotong royong dalam membersihkan lingkungan pondok pesantren. Berbeda dengan

Kiai Kholid Ali Khusni memiliki kepribadian yang istiqomah yang selalu berkeliling asrama pada saat subuh maupun sore.

Sedangkan K.H Mahmudin Marsahid fokus memperhatikan pendidikan al-Quran dan ibadah yang dilakukan di pondok pesantren. Seperti mengatur keuangan masjid, sarana prasarana masjid, bahkan santri yang ditugaskan mengimami solat fardu. Dan yang mengatur berjalannya TPQ Thoriqul Huda yaitu Nyai Fadhilatul Afidah dengan dibantu oleh para *ustadzah* Pondok Pesantren Thoriqul Huda.

Dengan mengaktifkan orang-orang yang ada di dalam pondok pesantren dan mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki santri, sehingga dapat meningkatkan kualitas sarana prasarana Pondok Pesantren Thoriqul Huda.



## **BAB VII**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

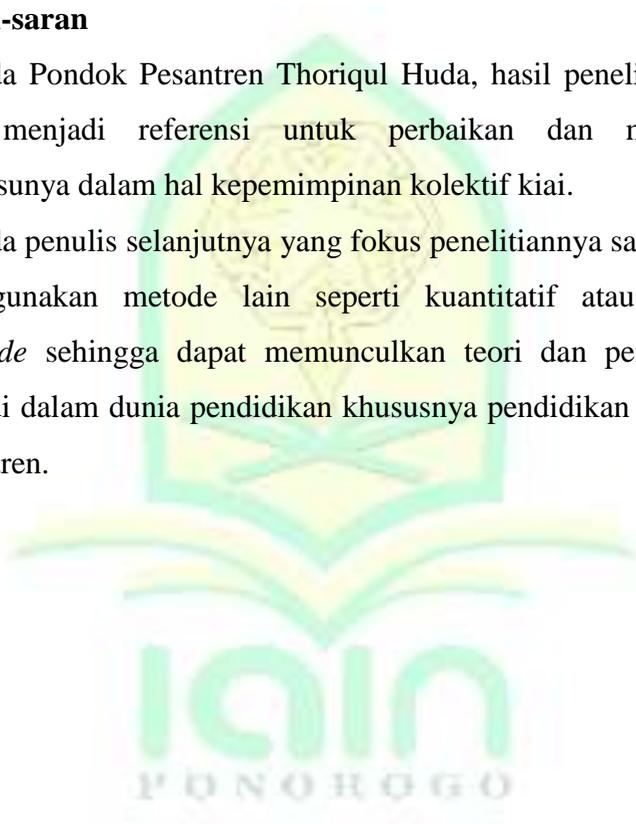
Berdasarkan dari paparan data dan analisis data tentang kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda dapat menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Fungsi instruktif kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda untuk meningkatkan kualitas guru dengan memberikan motivasi, bimbingan dan arahan kepada para ustadz/ustadzah, pengurus kemudian disampaikan kepada santri agar lebih mengedepankan kepentingan pondok pesantren dari pada kepentingan pribadi.
2. Fungsi konsultatif kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda untuk meningkatkan kualitas kurikulum dengan bermusyawarah bersama (kolektif) secara rutin guna membahas perkembangan pendidikan pesantren.
3. Fungsi partisipasi kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda untuk meningkatkan kualitas sarana prasarana pendidikan dengan mengaktifkan orang-orang yang

dipimpinnya agar dapat ikut serta dalam berbagai kegiatan bahkan dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya.

## **B. Saran-saran**

1. Kepada Pondok Pesantren Thoriqul Huda, hasil penelitian ini bisa menjadi referensi untuk perbaikan dan motivasi khususnya dalam hal kepemimpinan kolektif kiai.
2. Kepada penulis selanjutnya yang fokus penelitiannya sama bisa menggunakan metode lain seperti kuantitatif atau *mixed methode* sehingga dapat memunculkan teori dan penemuan baru di dalam dunia pendidikan khususnya pendidikan pondok pesantren.



## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku Bunga Rampai/ Antologi/ Proceeding:**

- A'la, Abdul. *Pembaharuan Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren. 2006.
- Adair, John. *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. London: Thorogood. 2004.
- Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasada Press. 1993.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2002.
- Baharuddin dan Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2012.
- Basri, Hasan dan Tatang S. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. 2015.
- Bogdan, Robert C. & S.J. Taylor. *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley. 1975.
- Departemen Agama RI. *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Jakarta: Ditjen Binbaga Islam. 1988.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta, LP3ES, 1990.
- Dhofier, Zamkhsyari. *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3ES. 1982.

- Fleishman, Edwin E. *Twenty Years of Consideration and Structure*, dalam James L. Gibson, et.al., *Organizations*, ter. Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga. 1994.
- Hadari, Amin dan M. Ishom El Saha. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka. 2004.
- Harefa, Andreas. *Menjadi Manusia Pembelajar*. Jakarta: Kompas. 2000.
- Hidayat, Ari dan Imam Machali. *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)*. Bandung: Pustaka Educa. 2010.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. 2009.
- Imron, Arifin. *Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan dan Keagamaan*. (Malang: Kalimasahadah Press. 1996.
- Indrafachrudi, Sukarto. *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*. Bogor: Galia Indonesia. 2006.
- Kunkel, Petra. *Collective Leadership- A Pathway to Collective Intelligence*. Mespellburn, Germany: Collective Leadership Institute. 2005.

- Lincoln & Guba. *Effective Evaluation*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers. 1981.
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS. 1994.
- Masyhud, Sulthon M. dkk. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka. 2004.
- Miles and Huberman. *Analisis Data Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1992.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2000.
- Mujiono, Imam. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press. 2002.
- Murniati, A. Nunuk P. *Getar gender*. Magelang: Indonesia Tera, 2004.
- Nasution, S. *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsilo, 1998.
- Nasution. *Metode Research*. Bandung: Mandar Maju. 2003.
- Patton, Michael Quinn. *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage Publications. 1987.
- Permadi, Dadi dan Daeng Arifin. *Kepemimpinan Transformasional dan Komite Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Pancakarya Nusa. 2007.

- Prastowo, Andi. *Memahami Metode-Metode Penelitian*. Jogjakarta: Ar-Rus Media. 2011.
- Qodir, Zuli. *Ada Apa Dengan Pesantren Ngruki*. Bantul: Podok Edukasi. 2003.
- Qomar, Mujamil. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga. 2004.
- Rahardjo, Dawam. *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M. 1985.
- Rigg, Clare. *Developing Public Service Leadership dalam Clare Rigg, et.al., Action Learning, Leadership and Organizational Development in Public Service*. London: Routledge. 2006.
- Rivai, Veitzal dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers. 2012.
- Sallis, Edward. *Total Quality Education in Education, Manajemen Mutu Pendidikan, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi*. Yogyakarta: IRCiSoD. 2010.
- Shaleh, Abdul Rahman. *Pedoman Pembinaan Pondok Pesantren*. Jakarta: Depag RI. 1982.
- Soedijarto. *Mencari Strategi Pengembangan Pendidikan Nasional Menjelang Abad XXI*. Jakarta: PT. Grasindo. 1991.

- Soekamto. *Kepemimpinan Kyai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES. 1999.
- Soetopo, Henry dan Waty Soemanto. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara. 1984.
- Subagyo, Joko. *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Rieneka Cipta 2004.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: alfabeta. 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D)*. Bandung: Alfabeta. 2009.
- Sukardi. *Metodologi Penelitian Kompetensi dan Praktiknya*. Yogyakarta: Bumi Aksara. 2007.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Rosdakarya. 2011.
- Suwaidan, Thariq Muhammad as dan Faishal Umar Basyarahil. *Sukses Menjadi Pemimpin Islami, ter. Samson Rahman*. Jakarta: Maghfirah Pustaka. 2006.
- Tim Redaksi Pusat Bahasa. *Tesaurus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008.
- Umar, Husein. *Riset Pemasaran dalam Prilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia 2002.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2001.

Yin, Robert K. *Studi Kasus Desain & Metode*. Jakarta: Rajawali Pers. 2012.

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall. 2010..

Zamroni. *Meningkatkan Mutu Sekolah*. Jakarta: PSAP Muhamadiyah. 2007.

Zuhairini & Abdul Ghofir. *Metodologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*. Malang UIN Press.2004.

### **Jurnal Ilmiah:**

Atiqullah, “Varian Kepemimpinan Pondok Pesantren di Jawa Timur”, *Journal of Social and Islamic Cultur*, Vol. 20 No. 1 (2012): 21-42

Johnson, Thomas Collective Leadership A Case Study of the All Blacks, *Asia-Pacific Management and Business Application*. Vol.1 No.1 (2012): 53-67.

Leithwood, Kenneth dan Blair Mascall, Collective Leadership Effects on Student Achievement, *Educational Administration Quarterly* 44, No. 4 (2008) 529–561.

Pramitha, Devi. Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren (Studi Multisitus Di PP. Tebuireng Jombang, PP. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang Dan PP. Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang), *Jurnal Pendidikan Agama Islam*. Vol. 4 No. 2 (2018): 124-131.

**Skripsi/ Tesis/ Disertasi :**

Fardani, Alfinatu Zuhro Hilda. "*Kepemimpinan Kolektif Tri Murti di Pondok Modern Darussalam Gontor.*" Tesis. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang. 2019.

Wijayanti, Intan. "*Kepemimpinan Kolektif dalam Pengambilan Kebijakan (Studi kasus di perguruan islam pondok Tremas Pacitan).*" Tesis. Ponorogo: IAIN Ponorogo. 2016.

**Undang-undang/Peraturan Pemerintah:**

Peraturan Pemerintah (PP.) No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*. Bab I. Pasal 1.

UU Sisdiknas. (UU RI No. 20 Tahun 2003) Bab II, Pasal 3.