

**KEPEMIMPINAN KOLEKTIF LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM  
(STUDI MODEL KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DI PESANTREN MAHASISWA  
AL-ADZKIYA NURUS SHOFA (ANSHOFA) MALANG JAWA TIMUR)**

**SKRIPSI**

Oleh:

Muhamad Furqon

NIM. 17170005



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2021**

**KEPEMIMPINAN KOLEKTIF LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM  
(STUDI MODEL KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DI PESANTREN MAHASISWA  
AL-ADZKIYA NURUS SHOFA (ANSHOFA) MALANG JAWA TIMUR)**

**SKRIPSI**

*Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas  
Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar Strata Satu (S-1) Sarjana Pendidikan (S.Pd)*

Oleh:

Muhamad Furqon

NIM. 17170005



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2021**

**LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI**  
**KEPEMIMPINAN KOLEKTIF LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM (STUDI**  
**MODEL KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DI PESANTREN MAHASISWA AL-**  
**ADZKIYA NURUS SHOFA (ANSHOFA) MALANG JAWA TIMUR)**

Oleh:

**MUHAMAD FURQON**

**NIM. 17170005**

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertanggungjawabkan dalam sidang skripsi

Pada Tanggal: 30 Juni 2021

Dosen Pembimbing,



**Dr. H. Imam Muslimin, M. Ag**

**NIP. 19660311 199403 1 007**

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam



**Dr. H. MULYONO, M.A**

**NIP. 196606262005011003**

**Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag**  
**Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**  
**Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**

---

**NOTA DINAS PEMBIMBING**

Hal : Skripsi Muhamad Furqon

Malang, 28 Juni 2021

Lamp : 4 (empat) Eksemplar

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Malang

Di Malang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Muhamad Furqon

NIM : 17170005

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : *Kepemimpinan Kolektif Lembaga Pendidikan Islam (Studi Model*

*Kepemimpinan Kolektif Di Pesantren Mahasiswa Al-Adzkiya Nurush Shofa*

*(Anshofa) Malang Jawa Timur)*

Maka selaku Pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan. Demikian, mohon dimaklumi adanya.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dosen Pembimbing



**Dr. H. Imam Muslimin, M. Ag**

**NIP. 19660311 199403 1 007**

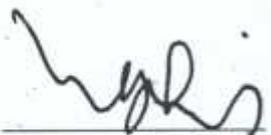
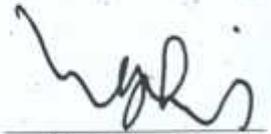
**HALAMAN PENGESAHAN**  
**KEPEMIMPINAN KOLEKTIF LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**  
**(STUDI MODEL KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DI PESANTREN MAHASISWA**  
**AL-ADZKIYA NURUS SHOFA (ANSHOFA) MALANG JAWA TIMUR)**

**SKRIPSI**

Dipersiapkan dan disusun oleh:  
**Muhamad Furqon (17170005)**  
Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 30 Juni 2021  
Dan dinyatakan

**LULUS**

Serta telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Panitia Ujian	Tanda Tangan
Ketua Sidang Dr. Muhammad In'am Esha, M. Ag NIP.197503102003121004	
Sekretaris Sidang Dr. H. Imam Muslimin, M. Ag NIP.196603111994031007	
Pembimbing Dr. H. Imam Muslimin, M. Ag NIP. 196603111994031007	
Penguji Utama Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd NIP.198010012008011016	

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
  
**Agus Maimun, M.Pd.**  
NIP.19650817 199803 1 003



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhamad Furqon

NIM : 17170005

Fakultas/Jurusan : Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Kepemimpinan Kolektif Lembaga Pendidikan Islam (Studi Model Kepemimpinan Kolektif Di Pesantren Mahasiswa Al-Adzkiya' Nurus Shofa Malang Jawa Timur)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan data, tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri, kecuali dengan mencantumkan sumber cuplikan pada daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Malang, 28 Juni 2021  
Yang membuat pernyataan,



Muhamad Furqon  
NIM. 17170005

## HALAMAN MOTTO

*“If you only what you can do  
You’ll never be better than what you are”*

*~Master Shifu~*

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta inayahnya. Shalawat beserta salam semoga tetap tercurahkan kepada baginda agung Nabi Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan para sahabatnya. Saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan maksimal, karya tulis ilmiah ini saya persembahkan pada orang-orang yang sangat saya sayangi dan yang sudah mendukung saya tanpa henti.

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya yang selalu mendukung saya disetiap suka dan duka yang saya lalui selama ini, beliau selalu memberikan motivasi dan semangat ketika saya merasa terpuruk, dan beliau adalah yang mendidik saya hingga dewasa seperti ini hal ini berkat ketulusan doa-doanya dan keikhlasan dalam memberikan dukungan materi serta yang tak kenal lelah memberikan kasih sayangnya. Beliau adalah bapak H Muhammad Mahfudz dan ibu Khusnah yang sudah mendukung saya sampai saat ini.

Terima kasih kepada seluruh dosen pembimbing bapak Dr. H. Imam Muslimin, M. Ag yang telah membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini, serta seluruh dosen yang telah mendidik dan mengajarkan hal-hal baru kepada saya selama melaksanakan perkuliahan.

Terima kasih kepada pengasuh Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa yang telah memberikan izin penelitian dan memberi kelancaran dalam proses penelitian yang sudah dilakukan, semoga Allah SWT membalas dengan sebaik-baiknya kebaikan.

## **KATA PENGANTAR**

Dengan menyebut nama Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang, pencipta langit seisinya, pemberi nikmat yang tak terhitung jumlahnya, dan penabur rizki bagi setiap hamba-Nya. Karena rahmat, taufiq, hidayah, serta inayah-Nya penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat pada waktunya. Shalawat beriringkan salam marilah kita sampaikan kepada tauladan umat yang menjadi role model bagi generasi-generasi setelahnya. Beliau adalah junjungan kita umat islam, Nabi akhir zaman, Nabi Muhammad SAW. Selanjutnya, penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam terselesaikannya skripsi ini, diantara mereka adalah:

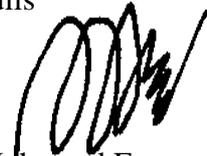
1. Kedua orang tua saya yang telah mendidik saya sedari kecil hingga dewasa seperti sekarang dan yang telah memberikan dukungan moril serta materil yang beliau berikan dengan ikhlas tanpa berharap imbalan sekecil apapun.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Agus Maimun selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. H. Mulyono, MA, selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Dr. H. Imam Muslimin, M.Ag, selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan semua pikiran dan waktunya untuk memberikan arahan dan bimbingan bagi penulis skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Pengasuh Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa yang telah memberikan kelapangan kepada peneiti untuk melaksanakan penelitian pada pesantren ini.
8. Keluarga besar santri pesantren al adzkiya' nurus shofa (ANSHOFA) yang selalu membantu, memberikan dukungan dan curahan motivasi kepada penulis sehingga penulis tetap semangat dalam meyelesaikan skripsi ini.
9. Segenap teman-teman MPI B yang telah membangun cerita dalam bagian kehidupan penulis selama menjalani hari-hari di UIN Malang.
10. Segenap teman-teman UIN Malang dari berbagai fakultas yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan motivasi dan dukungannya kepada penulis sehingga penulis semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

11. Semua pihak yang turut membantu dan memberikan dukungan kepada penulis. Semoga Allah SWT membalas kebaikan mereka dengan sebaik-baik balasan, amin.
12. Dan terima kasih kepada diri saya sendiri karena sudah mau berusaha dan tidak berhenti ditengah jalan untuk menyelesaikan tugas akhir ini sehingga dapat menyelesaikannya dengan semaksimal mungkin.

Sebagai manusia biasa, tentunya dalam melakukan penelitian dan penulisan skripsi ini tidak luput akan adanya kesalahan, akan adanya itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun agar kedepanya penulis bisa lebih baik lagi, dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis, pembaca dan dunia Pendidikan kedepanya nanti, Aamiin.

Malang, 28 Juni 2021

Penulis



Muhamad Furqon

NIM 17170005

## **DAFTAR TABEL DAN BAGAN**

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

Tabel 3.2 Narasumber Wawancara

Tabel 3.3 Time Schedule

Bagan 3.1 Kerangka Berfikir

Bagan 4.2 Struktur Organisasi

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

### A. Huruf

	= a	= z	= q
	= b	= s	= k
	= t	= sy	= l
	= ts	= sh	= m
	= j	= dl	= n
–	= <u>h</u>	= th	= w
	= kh	= zh	= h
	= d	= ‘	= ‘
	= dz	= gh	= y
	= r	= f	

### B. Vokal Panjang

Vokal(a) panjang = â

Vokal(i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

### C. Vokal Diftong

= aw

= ay

= u

= i

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGAJUAN .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
NOTA DINAS .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL DAN BAGAN.....	x
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN.....	xi
DAFTAR ISI .....	xii
ABSTRAK BAHASA INDONESIA .....	xv
ABSTRAK BAHASA INGGRIS .....	xvi
ABSTRAK BAHASA ARAB .....	xvii
BAB I.....	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	5
E. Originalitas Penelitian .....	6
F. Definisi Istilah .....	10
G. Sistematika Penulisan.....	12
BAB II .....	14
A. Kepemimpinan .....	14
1. Definisi Istilah Kepemimpinan .....	14
2. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam .....	15
3. Model Kepemimpinan .....	18
B. Peran Kiyai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren .....	24
1. Elemen-elemen Pesantren .....	24
2. Peran Kiyai.....	26
3. Kepemimpinan Kolektif.....	27
4. Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan .....	29

BAB III .....	33
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	33
1. Pendekatan Penelitian .....	33
2. Jenis penelitian.....	34
B. Kehadiran Peneliti .....	34
C. Lokasi Penelitian .....	36
D. Data dan Sumber Data.....	36
E. Teknik Pengumpulan Data .....	38
F. Analisis Data .....	40
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	41
H. Jadwal Pelaksanaan .....	43
I. Kerangka Berfikir.....	44
BAB IV .....	45
A. Paparan Data .....	45
1. Gambaran Umum Pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa.....	45
2. Dasar Penerapan Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa.....	48
3. Struktur Organisasi Pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa .....	49
4. Peran Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa .....	52
a) Peran Ketua dalam Kepengurusan Perbidang .....	53
b) Peran Ketua dalam Pengambilan Keputusan .....	57
c) Peran Ketua sebagai Penggerak Santri.....	60
d) Peran Ketua dalam Bertanggung Jawab atas Seluruh Kegiatan yang ada di pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa.....	62
5. Proses Pengambilan Keputusan Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa .....	64
6. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa .....	70
BAB V .....	76
A. Peran Para Pimpinan Kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa .....	76
B. Kepemimpinan kolektif dalam Proses Pengambilan Keputusan di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa .....	80

C. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa .....	83
BAB VI.....	87
A. Kesimpulan .....	87
B. Saran .....	89
DAFTAR PUSTAKA.....	90
LAMPIRAN .....	94

## ABSTRAK

Furqon, Muhamad. 2021. *Kepemimpinan Kolektif (Studi Model Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Mahasiswa Al-Adzkiya' Nurus Shofa Malang Jawa Timur)*. Skripsi. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.  
Pembimbing Skripsi: Dr. H. Imam Muslimin, M. Ag.

---

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kolektif, Pondok Pesantren

Seiring perkembangan zaman, model kepemimpinan semakin berkembang sesuai kebutuhan, hal ini juga terjadi pada pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan islam yang sudah lama ada di indonesia. Kepemimpinan pesantren sudah mulai bergeser yang pada mulanya menerapkan model kepemimpinan tunggal kini sudah beralih pada pola kepemimpinan kolektif hal ini juga mempengaruhi organisasi pesantren yang mulai dimasukkan dalam bentuk yayasan. Dengan adanya perubahan seiring perkembangan ini maka organisasi pesantren menjurus kearah impersonal, tanpa mengurangi peranan kiyai sebagai pimpinan tertinggi dari sebuah pesantren, maka kepemimpinan mengarah pada pola kolektif.

Berangkat dari sinilah penulis ingin membahas dalam penelitian dan mengambil judul Kepemimpinan Kolektif (Studi Model Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa di Malang Jawa Timur). Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah mengetahui peran para pimpinan kolektif yang ada di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa, bagaimana kepemimpinan kolektif pada proses pengambilan sebuah keputusan di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa, dan faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kolektif di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa Malang.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Di dalam penelitian menggunakan analisis deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan yang ada dilapangan. Sedangkan jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) peran para pimpinan kolektif sangat berpengaruh dalam membantu pengasuh merencanakan, mengorganisasikan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi seluruh kegiatan yang ada di pesantren dimana hal itu sesuai dengan fungsi dasar manajemen. 2) kepemimpinan kolektif pada proses pengambilan sebuah keputusan di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa selalu menampung aspirasi dari seluruh santri guna membuat keputusan yang tepat selain itu para pimpinan kolektif tetap melibatkan pengasuh dalam pengambilan keputusan dimana kiyai sebagai pimpinan tertinggi tetap memiliki tanggung jawab akan keputusan yang telah dibuat. 3) faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kolektif antara lain: a) pendukung: pengasuh (keluarga ndalem), rasa tanggung jawab dari internal santri, sarana prasarana, masyarakat. b.) penghambat: kurangnya komunikasi antar ketua, santri yang kurang disiplin, ekspektasi tinggi dari masyarakat sekitar sehingga jika terjadi kesalahan akan menjadi hambatan.

## ABSTRACT

Furqon, Muhamad. 2021. *Collective Leadership (A Case Study of the Al-Adzkiya' Nurus Shofa Student Islamic Boarding School in Malang, East Java)*. Thesis. Management of Islamic Education Department. Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang.

Advisor : Dr. H. Imam Muslimin, M. Ag.

---

**Keywords:** Collective Leadership, Islamic Boarding School

Along with the passage of time, the leadership model evolves in response to changing needs; this is also true of Islamic boarding schools, an Islamic educational institution that has long existed in Indonesia. The pesantren's leadership has begun to shift; initially using a single leadership model, it has now shifted to a collective leadership pattern. With the changes that have occurred as a result of this development, the organization of the pesantren leads to an impersonal direction, without diminishing the role of the kyai as the highest leader of a pesantren, and the leadership leads to a collective pattern.

Aside from that, the author would like to discuss the research, which is titled *Collective Leadership (Study of Collective Leadership Models at Al-Adzkiya' Nurus Shofa Student Islamic Boarding School in Malang, East Java)*. The goal of this study is to determine the role of collective leaders at Al-Adzkiya' Nurus Shofa Islamic Boarding School, how collective leadership is used in decision-making at Al-Adzkiya' Nurus Shofa Islamic Boarding School, and the factors that support and inhibit collective leadership at Al-Adzkiya' Nurus Shofa Islamic Boarding School's Malang.

This study employs a qualitative research method that includes techniques such as observation, interviews, and documentation. The study employs descriptive analysis to describe the situation in the field. While this is a descriptive qualitative research with a case study approach.

The study's findings indicate that: 1) collective leaders play a significant role in assisting caregivers in planning, organizing, implementing, supervising, and evaluating all activities in Islamic boarding schools where they are in accordance with the basic functions of management. 2) Collective leadership in decision-making at Anshofa Pesantren always accommodates all students' aspirations to make the right decisions. Aside from that, collective leaders continue to involve caregivers in decision making, while the kyai, as the highest leader, remains accountable for the decisions made. 3) Supportive and inhibiting factors of collective leadership include: a) caregivers (ndalem family), internal students' sense of responsibility, infrastructure, and community. b.) impediments: lack of communication between the chairman, disobedient students, and high expectations from the surrounding community, so that if something goes wrong, it will be an impediment.

## مستخلص البحث

فرقان، محمد. 2021. القيادة الجماعية (دراسة القيادة الجماعية في معهد الطلبة الأذكياء نور الصفا، مالانج، جوى الشرقية). البحث الجامعي. قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية علوم التربية والتعليم، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.  
المشرف : الدكتور الحاج إمام مسلمين الماجستير

### كلمات الأساسية: القيادة الجماعية، معهد

مع تنمية الأزمان، نموذج القيادة نعى تناسب على الإحتياج المطلوب، وهذا الحال يحدث أيضا في المعهد كمؤسسة التربية الإسلامية القدم في الإندونيسيا. قيادة المعهد قد تكون تنتقل من يستخدم نموذج القيادة الفردية إلى القيادة الجماعية و يأثر جمعية المعهد من ضمن بشكل المؤسسة. بكون التأثير مع التنمية فجمعية المعهد إلى اتصال الجمعية، بلا نقص سهم رئيس المعهد في المعهد الطلبة الأذكياء نور الصفا و يوجه إلى تخطيط الجمعية.

ومن هذا الكتابة، يريد الباحث أن يبحث ويأخذ الموضوع " القيادة الجماعية (دراسة القيادة الجماعية في معهد الطلبة الأذكياء نور الصفا، مالانج، جوى الشرقية). الغرض من يفعل البحث لمعرفة السهم الرؤوس الجمعية في معهد الطلبة الأذكياء نور الصفا، وكيف عيادة الجماعية في عملية الأخذ التقرير في معهد الطلبة الأذكياء نور الصفا، و ما العامل المناصر والعراقيل قيادة الجماعية في معهد الطلبة الأذكياء نور الصفا مالانج. منهج البحث الذي يستخدم في البحث هو منهج الوصفي بطريقة الملاحظة والمقابلة والوثائق. ويستخدم الباحث على تحليل البيانات الوصفية يهدف أن يصور حال الميدان. ونوع البحث هو بحث الوصفي الطبيعي بطريقة دراسة الحالة.

من نتائج البحث هي: (1) السهم من الرؤوس الجمعية يملك على كثرة التأثير في يساعد المرئي يخطط أن ينظم التنفيذ، المراقبة، وتقوم على كل نشاط المعهد الذي يناسب أساس الوظيفة الإدارة. (2) القيادة الجماعية في عملية أخذ التقرير في المعهد الأنصفي على الدوام يضبط الطموح من كل الطلاب ليحعل الصحيح التقرير والرؤوس الجمعية محافظة على المرئي لأخذ التقرير أين المرئي كمدبر عام ويملك على نفقته. (3) العامل المناصر و العراقيل في القيادة الجماعية هو أ) المناصر: المدير، النفقة من شخصية الطلاب، وسائل المعهد، والمجتمع. ب) قيل: قليل من الإتصال بين الرئيس، قليل من الطلاب الذين ينصاع للنظام، الإرادة العال من المجتمع حول المعهد ليحعل الخاطئة و يجعل العراقيل.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Pada dasarnya setiap manusia adalah pemimpin. Oleh karena itu, dalam segala sapek kehidupan manusia diharapkan mampu memimpin dirinya sendiri, mengarahkan apa dan bagaimana yang seharusnya dilakukan sebelum menjadi pemimpin bagi orang lain. Pada dasarnya manusia secara tidak langsung telah dibekali sifat dan tugas sebagai seorang pemimpin.<sup>1</sup> Bahwa Allah telah menjadikan manusia di bumi ini sebagai *khalifah*. Hal tersebut telah dijelaskan dalam surah Al-Baqarah ayat 30.<sup>2</sup>

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

*“Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”*

Di zaman modern atau yang sering dikenal dengan istilah revolusi industri 4.0 sering kita jumpai, para pemimpin yang tidak berintegritas dengan mengaku bahwa mereka wakil rakyat atau pejabat publik. Apa yang mereka ucapkan dan mereka janjikan ketika kampanye sebelum proses pemilihan berlangsung tidak sama bahkan berbanding terbalik dengan yang dikerjakan ketika sudah menduduki kursi jabatannya, hal ini menyebabkan trauma akan janji-janji perubahan yang akan dikerjakan oleh calon pemimpin. Meskipun seringkali kita saksikan banyak calon pemimpin atau pejabat yang dilantik berkata bahwa jabatan merupakan

---

<sup>1</sup> M. Fahim Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Malang: Dream Litera Buana, 2016) hlm.

1

<sup>2</sup> Qur'an in word dan terjemahan Kemenag 2002, surah Al-Baqarah (2) ayat:30

sebuah amanah. Seperti firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surah Shaad: 26.

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

*“(Allah berfirman) Wahai Dawud! Sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sungguh, orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.”<sup>3</sup>*

Di lain ayat juga dijelaskan bahwa seorang pemimpin harus berlaku adil terhadap orang yang dipimpin hal tersebut tertera dalam firman Allah surah an-nisa' (4) ayat : 58.

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

*“Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat.”<sup>4</sup>*

Tetapi pada kenyatannya tidak banyak pemimpin yang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan kepemimpinan dengan hati yang ikhlas bahkan pemimpin yang melayani masyarakat.<sup>5</sup> Pada dasarnya masyarakat membutuhkan sosok pemimpin sebagai panutan yang memiliki pemahaman serta integritas tinggi dalam menjalankan tugasnya untuk membangun diri, lingkungan serta orang lain untuk berbuat baik. Seorang pemimpin yang baik bukan bertindak sebagai bos atau komandan yang selalu mengatur membentak dan menyuruh pada anggota yang dipimpin atau bawahannya, pemimpin yang baik selalu bisa mempengaruhi orang lain dan bisa berkomunikasi melalui perasaan serta mampu menanamkan

<sup>3</sup> Qur'an in word dan terjemahan Kemenag 2002, surah shaad (38) ayat: 26

<sup>4</sup> Qur'an in word dan terjemahan Kemenag 2002, surah An-Nisa' (4) ayat: 58

<sup>5</sup> Fuad.dkk. *Psikologi Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Pustaka Fahima, 2009), hlm.02.

nilai-nilai kepada bawahannya. Karena seorang pemimpin juga tidak bisa menjalankan sebuah organisasi tanpa adanya anggota atau bawahan.

Dari banyaknya fenomena terkait kepemimpinan yang kurang baik, masyarakat saat ini membutuhkan pemimpin cerdas, berakhlak, tegas dan dapat dipercaya. Begitu besarnya peran pemimpin yang dapat menggerakkan sebuah organisasi ke arah tujuan yang sudah disepakati. Kepemimpinan sendiri dalam bahasa arab sering diterjemahkan sebagai *al-riayah*, *al-imarah*, *al-qiyadah*, atau *al-za'amah*. Kata-kata tersebut memiliki makna yang sama yang juga dapat disebut sebagai sinonim atau *murodhif*, sehingga kita bisa menggunakan salah satu dari keempat kata tersebut untuk penerjemahan dari kata kepemimpinan.<sup>6</sup>

Dilingkungan pesantren, posisi kepemimpinan puncak diduduki oleh seorang kiyai karena disini kiyai berperan sebagai aktor utama yang merintis berdirinya sebuah pesantren mengasuh santri dan menentukan mekanisme belajar dan kurikulum serta mewarnai pesantren dalam keseharian para santri sesuai dengan keahlian dan kecenderungan yang dimilikinya.<sup>7</sup> Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan nilai-nilai Islam dalam segala aspek kehidupan, termasuk kepemimpinan. Kepemimpinan yang dilaksanakan mengacu pada pemimpin umat Islam yaitu Nabi Muhammad SAW. Pesantren adalah bentuk pendidikan tradisional yang ada sebelum Indonesia merdeka. Seiring berjalannya waktu, pesantren terus berkembang untuk beradaptasi dengan modernisasi yang sedang berjalan di Indonesia.<sup>8</sup>

Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa (Anshofa) Kecamatan Sukun Kota Malang merupakan salah satu pesantren dengan model kepemimpinan kolektif di antara berbagai pesantren di Kota Malang. Pesantren ini memiliki beberapa mata kuliah utama yaitu "Al-Quran", "Kajian Islam Terpadu" dan Madrasah Diniyah Wustha. Seluruh santri

---

<sup>6</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 268

<sup>7</sup> Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah*, (Jogjakarta : AR-RUZZ MEDIA, 2012), hlm.44

<sup>8</sup> Herman, 2013, *Sejarah Pesantren di Indonesia*, Jurnal AL-TA'DIB, Vol.6, No.2

yang tinggal di pesantren ini merupakan mahasiswa dari berbagai perguruan tinggi di Malang, seperti UIN Malang, Universitas Brawijaya, Universitas Negeri Malang dan sebagainya. Mahasiswa juga datang dari berbagai daerah, dari yang berdomisili di Malang hingga yang berdomisili di luar Jawa. Pesantren ini dikelola oleh K.H Imam Muslim, sebagai pendiri Pesantren, dibantu oleh kepala pesantren dan dewan direksi. Pengasuh memilih secara langsung jajaran pengurus yang ada di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa. Pesantren ini dipimpin oleh 4 (empat) ketua pondok, oleh karena itu gaya kepemimpinannya dikenal sebagai model kepemimpinan kolektif. Hal ini menarik minat peneliti melaksanakan penelitian di pesantren ini karena kepemimpinan kolektif yang diterapkan pada kepengurusan bukan pada dewan pengasuh atau dewan asatidz. Maka dari itu penelitian ini urgen untuk dilakukan.

## **B. Fokus Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan beberapa fokus masalah dalam penelitian ini:

1. Bagaimana peran para pimpinan kolektif pada Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa?
2. Bagaimana para pimpinan kolektif pada proses pengambilan keputusan di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa?
3. Apa faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kolektif di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa.?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan peran pimpinan kolektif pada Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa.
2. Mendeskripsikan para pimpinan kolektif pada proses pengambilan keputusan di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa.

3. Mendeskripsikan faktor yang menjadi dukungan dan hambatan dalam kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini harapan peneliti bisa berkontribusi bagi pihak-pihak terkait penelitian ini terutama yang ikut serta dan terlibat dalam dunia Pendidikan serta penelitian ini memberikan manfaat tertentu yakni dengan menemukan serta menguji kebenaran dari suatu pengetahuan, maka dari itu manfaat yang dapat diambil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Hasil dari penelitian yang akan dilakukan ini diharapkan bisa membantu dan berkontribusi dalam melengkapi dan mengembangkan hasil penelitian terdahulu. Selain itu memberikan pemahaman baru tentang model kepemimpinan kolektif yang diterapkan di pondok pesantren serta dapat digunakan sebagai literatur bahan referensi, khususnya di bidang kepemimpinan pesantren.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Lembaga

penelitian ini merupakan pandangan obyektif tentang kepemimpinan kolektif dan tradisi-tradisi yang masih berkembang di Pondok Pesantren Al-adzkiya' Nurur Shofa. Dengan adanya penelitian ini diharapkan menambah masukan dan pengetahuan mengenai kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-adzkiya' Nurur Shofa.

- b. Bagi Peneliti

Dengan melaksanakan penelitian ini diharapkan peneliti dapat lebih meningkatkan pemahaman, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan untuk menganalisis dan memecahkan suatu masalah.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat diambil manfaat oleh peneliti lain Sebagai tambahan referensi yang dapat dijadikan sebagai salah satu karya ilmiah lebih lanjut.

## E. Originalitas Penelitian

Dalam proposal penelitian ini peneliti memaparkan beberapa penelitian terdahulu dari beberapa sumber yang memiliki kesamaan baik dari sumber jurnal, skripsi, ataupun thesis, Sebagai bukti originalitas penelitian ini, serta peneliti melakukan kajian beberapa penelitian terdahulu, dengan tujuan melihat persamaan dan perbedaan kajian dalam penelitian terdahulu, selain itu beberapa penelitian terdahulu juga dijadikan perbandingan berikut adalah beberapa penelitian terdahulu tentang Kepemimpinan Kolektif dalam Lembaga Pendidikan Islam diantaranya sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilaksanakan oleh Luthfi Elviana Zahroin dengan judul “*Kepemimpinan Kolektif (Studi Model Kepemimpinan Lembaga Tinggi Pesantren Luhur Malang Jawa Timur)*” Pada tahun 2018. Hasil dari penelitian yang telah terlaksana yaitu: 1) Konsep kepemimpinan kolektif Pesantren Luhur menggunakan prinsip yang merubah pemikiran masyarakat Pesantren Luhur menjadi satu tujuan. 2) peran Kiai dalam kepemimpinan kolektif pesantren sangat berpengaruh besar. 3) faktor pendukung kepemimpinan kolektif dan faktor penghambat kepemimpinan kolektif.<sup>9</sup>

Kedua, penelitian yang dilaksanakan oleh Dodok Sartono dengan judul “*Model Kepemimpinan Pada Pimpinan Daerah Muhammadiyah Sragen.*” Pada tahun 2017. Hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan yaitu tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh Pimpinan Muhammadiyah Sragen adalah kepemimpinan kolektif kolegial. Kebijakan dan keputusan penting dalam organisasi harus melalui permusyawaratan atau kolektivitas

---

<sup>9</sup> Luthfi Elviana, 2018, *Kepemimpinan Kolektif (Studi Model Kepemimpinan Lembaga Tinggi Pesantren Luhur Malang Jawa Timur)*. Program Studi Pendidikan Agama Islam.

yang berdasarkan sistem. Tipe kepemimpinan kolektif kolegial Pimpinan Muhammadiyah Sragen dilakukan agar setiap pengambilan keputusan dibuat lebih hati-hati dan mempertimbangkan berbagai aspek objektif. Keputusan organisasi Muhammadiyah Sragen minim subjektivitas sebab tidak ada yang bisa mendominasi.<sup>10</sup>

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Isnaini dengan judul “*Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam di Sumatera Selatan tahun 2010.*” Dalam jurnal ini menyatakan bahwa di Pondok Pesantren Modern Raudhatul Ulum Sakatiga Ogan Ilir menerapkan model kepemimpinan kolektif model yang dapat dilihat dari berbagai sudut pandang Pertama, relasi sosial, Kedua, sikap akomodatif, Ketiga, kepemimpinan spiritual kolektif dalam artian adanya hubungan sosial yang dibangun pimpinan pesantren dengan para Kiyai dan tokoh masyarakat, Keempat, rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*), Kelima, rasionalitas dan obyektivitas yakni adanya suatu penerapan kepemimpinan kolektif yang memiliki kebijakan dan bertanggung jawab, Keenam, suksesi kepemimpinan yang demokratis.<sup>11</sup>

Keempat, penelitian terkait dengan kepemimpinan kolektif di pesantren yang dilakukan oleh Devi Paramitha dengan judul “*Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren (Studi Multisitus di PP. Tebuireng Jombang, PP. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang dan PP. Mambaul Ma’arif Denanyar Jombang) Tahun 2018.*” Dalam jurnal peneliti mendapatkan hasil terkait penerapan kepemimpinan kolektif kolegial mempunyai peran-peran strategis dalam mengembangkan

---

<sup>10</sup> Dodok Sartono, 2017, *Model Kepemimpinan Pada Pimpinan Daerah Muhammadiyah Sragen*, Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta

<sup>11</sup> Muhammad Isnaini, 2010, *Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam di Sumatera Selatan*, Jurnal Pembangunan Manusia Vol.4 No.11.

organisasi kepesantrenan dan lembaga pendidikan yang lebih dinamis dan efektif melalui pelibatan semua unsur *stakeholders* pesantren.<sup>12</sup>

**Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian**

No	Nama peneliti, Judul, Bentuk (Skripsi/Tesis/Desertasi/Jurnal) peneliti dan tahun	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1	Luthfi elviana dengan judul Kepemimpinan Kolektif Studi Model Kepemimpinan Lembaga Tinggi Pesantren Luhur Malang Jawa Timur. Pada tahun 2018	Peneliti ini membahas dan meneliti pola kepemimpinan kolektif di lembaga pendidikan islam serta jenis penelitian kualitatif deskriptif.	Perbedaan yang ada pada penelitian yang telah dilakukan oleh luthfi elviana adalah pada faktor peran kepemimpinan kiyai (pimpinan puncak) sedangkan pada penelitian ini meneliti bagaimana pola pimpinan kolektif yang berjalan dibawah	Penelitian yang akan dilakukan lebih lebih terfokus pada pimpinan kolektif dalam membentuk budaya organisasi di pesantren

<sup>12</sup> Devi Paramitha, 2018, *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 UIN Malang Vol. 4 No. 2

			pimpinan kiyai.	
2	Dodok Sartono dengan judul Model Kepemimpinan Pada Pimpinan Daerah Muhammadiyah Sragen. Pada tahun 2017	Penelitian ini membahas tentang model kepemimpinan kolektif yang diterapkan di organisasi masyarakat.	Pada penelitian yang dilakukan oleh Dodok Sartono adalah untuk mengidentifikasi model kepemimpinan yang diterapkan di organisasi Muhammadiyah Sragen sedangkan pada penelitian ini meneliti penerapan model kepemimpinan kolektif pada pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa (Anshofa)	Penelitian yang akan dilakukan lebih terfokus terkait pola kepemimpinan kolektif, faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kolektif dalam proses pengambilan keputusan

3.	Muhammad Isnaini dengan judul <i>Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam di Sumatera Selatan</i> tahun 2010.	Dalam penelitian ini membahas terkait kepemimpinan kolektif dalam pesantren	Perbedaan penelitian ini terdapat pada penelitian ini terdapat pada Objek penelitian	Dalam penelitian ini lebih difokuskan pada pola kepemimpinan kolektif, peran kiyai dalam model yang diterapkan di lembaga pendidikan islam.
4	Devi Paramitha dengan judul <i>Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren (Studi Multisitus di PP. Tebuireng Jombang, PP. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang dan PP. Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang)</i> Tahun 2018	Pada penelitian ini memiliki kesamaan terkait pembahasan kepemimpinan kolektif yang diterapkan di pesantren	Perbedaan penelitian ini terletak pada jumlah objek yang diteliti yaitu multi situs.	Pada penelitian ini lebih difokuskan pada pola kepemimpinan kolektif kolegal yang diterapkan di pesantren

## F. Definisi Istilah

Untuk memudahkan pembaca serta menghindari dari salah tafsir pada skripsi dengan judul “Kepemimpinan Kolektif Lembaga Pendidikan Islam (Studi Model Kepemimpinan Kolektif Di Pesantren Mahasiswa Al-Adzkiya Nurus Shofa (Anshofa) Malang Jawa Timur)”, maka peneliti akan memberikan beberapa penjelasan singkat terkait istilah yang ada pada

judul tersebut, dengan tujuan peneliti dan pembaca memiliki kesamaan persepsi.

Adapun beberapa istilah yang memerlukan penjelasan dari peneliti dalam skripsi ini sebagai berikut:

### 1. Model Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah seorang yang mempengaruhi dalam organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan, memiliki hak dalam mengambil keputusan. Model kepemimpinan ada beberapa macam bentuk dan berbagai model penerapan, model yang sama bisa jadi cara penerapan yang berbeda.

### 2. Kepemimpinan Kolektif

Secara Ideal, model kepemimpinan kolektif adalah suatu tongkat kepemimpinan yang dipegang lebih dari satu orang, para pimpinan mempunyai hak dan wewenang yang sama. Akan tetapi kepemimpinan kolektif yang penulis maksud dalam penelitian di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa ini adalah kepemimpinan kolektif ketua pengurus pesantren yang diberikan oleh pengasuh, masing-masing pemimpin pengurus di pesantren Al-Adzkiya Nurush Shofa ini mempunyai hak dan wewenang yang sama, dalam penelitian ini nantinya dideskripsikan dalam kajian ini.

### 3. Pondok Pesantren

Pondok Pesantren adalah suatu lembaga yang mempelajari ilmu keagamaan islam yang di dalamnya terdiri dari santri, kiai, masjid, asrama dan kitab-kitab mengaji. Sedangkan pondok yang peneliti kaji adalah Pondok Pesantren Al-adzkiya' Nurush Shofa adalah lembaga pendidikan islam yang dirintis sebagai wujud perpaduan dimensi positif pesantren dan Perguruan Tinggi.

## **G. Sistematika Penulisan**

Tata urutan skripsi dibuat sedemikian rupa agar memudahkan dalam membaca dan memahami serta membuat karya ilmiah yang tersusun secara runtut maka sistematika pembahasan susunan penelitian skripsi dengan judul “Kepemimpinan Kolektif Lembaga Pendidikan Islam (Studi model Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam di Pesantren Mahasiswa Al-Adzkiya’ Nurus Shofa’”. Memiliki kerangka sebagai berikut:

1. Bagian Awal meliputi halaman judul, halaman pengajuan, persetujuan pembimbing, pengesahan, motto, persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar lampiran dan abstrak.
2. Bab I Pendahuluan berisikan latar belakang, rumusan masalah, manfaat penelitian, originalitas penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.
3. Bab II Kajian pustaka pada bab kedua ini merupakan kajian teori yang merupakan kajian teoritik dalam melakukan penelitian ini. Pada Bab ini menjelaskan tentang pengertian kepemimpinan, model kepemimpinan, kepemimpinan pesantren, kepemimpinan kolektif, nilai-nilai pemimpin pesantren, peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan keputusan, faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kolektif dalam proses pengambilan keputusan
4. Bab III Metode Penelitian, pada bab ketiga ini berisi tentang metode penelitian yang jugamenjadi pijakan dalam menentukan langkah, yang terdiri atas lokasi penelitian, jenis penelitian, pendekatan dan jenis penelitian, data dan sumber data, Teknik pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data. Dan tahap-tahap penelitian.
5. Bab IV Paparan Data, pada bab ini berisi teks deskriptif yaitu pemaparan data yang sudah terkumpul serta dianalisis, selanjutnya dikaji lebih dalam hasilnya, penyajian data bisa berupa hasil dialog antara data dengan konsep dan teori yang dikembangkan, temuan

yang ada dilapangan tentang Kepemimpinan Kolektif Lembaga Pendidikan Islam (Studi model Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam di Pesantren Mahasiswa Al-Adzkiya' Nurus Shofa.

6. Bab V Hasil penelitian, didalamnya membahas tentang hasil penemuan dari data yang telah dipaparkan dan menjawab tentang rumusan masalah yang telah di buat sekaligus menafsirkan temuan penelitian, yang selanjutnya temuan-temuan tersebut dianalisis sampai menemukan sebuah hasil yang juga dijadikan sebagai fokus penelitian.
7. Bab VI Penutup, pada bagian ini memuat dua hal yakni kesimpulan dan saran dari temuan-temuan penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti
8. Daftar Pustaka, yang merupakan catatan daftar rujukan yang diambil oleh peneliti.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Kepemimpinan

#### 1. Definisi dan Istilah Kepemimpinan

Kata “kepemimpinan” merupakan terjemahan dari kata “*leadership*” yang menurut ensiklopedia umum tahun 1993 diartikan sebagai “hubungan yang erat antara seseorang dengan kelompok manusia, karena memiliki kepentingan yang sama”. Hubungan tersebut ditandai dengan tingkah laku yang tertuju dan terarah dari seorang pemimpin yang memimpin. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam kepemimpinan pasti akan menentukan unsur pemimpin yakni orang yang akan mempengaruhi tingkah laku pengikutnya “*influence*” dalam situasi tertentu.<sup>13</sup>

Kepemimpinan merupakan unsur utama dalam menggerakkan suatu lembaga, organisasi maupun instansi. Kepemimpinan dapat didefinisikan berdasarkan penerapannya pada bidang militer, olahraga, bisnis, pendidikan, industri dan bidang-bidang lainnya. Secara umum, pengertian kepemimpinan adalah suatu proses ketika seseorang memimpin (*directs*), membimbing (*guides*), mempengaruhi (*influences*), atau mengontrol (*control*) pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain sehingga mencapai tujuan-tujuan tertentu.<sup>14</sup>

Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.<sup>15</sup>

Seorang pemimpin mampu untuk mempengaruhi pengikutnya berdasarkan bakat supranatural atau kekuatan-kekuatan yang menarik. Pengikut menikmati ajakan pemimpin karena mereka merasa memperoleh

---

<sup>13</sup> Buchari Alma dan Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus Pada Mutu dan Layanan Jasa*, (Bansung: Alfabeta, 2008), hlm. 241

<sup>14</sup> Khatib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*, (Jakarta: Amzah, 2005), hlm 7

<sup>15</sup> M. Fahim Tharaba, *Op.Cit.*, hlm. 3

inspirasi, kebenaran dan merasa penting untuk mengikutinya. Pemimpin ini biasanya bekerja berdasarkan visi dan muncul dalam kondisi-kondisi kritis. Kepemimpinan juga sebagai proses pemimpin dalam menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi. Proses dalam konsep sistem kepemimpinan terdiri dari masukan, proses dan keluaran. Masukan (input) adalah bahan mentah yang diperlukan oleh kepemimpinan antara lain; pemimpin, pengikut, visi, kekuasaan, teknik mempengaruhi, situasi dan sumber-sumber kepemimpinan lainnya proses merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikut yang saling mempengaruhi satu sama lain untuk merealisasikan visi. Sedangkan keluaran (*output*) adalah hasil dari kepemimpinan.<sup>16</sup>

Dari beberapa definisi kepemimpinan diatas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa, kepemimpinan ialah sebuah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diperintah dalam artian saling menguntungkan demi tercapainya tujuan bersama, dimana setiap perkataan dan tingkah lakunya dapat memberikan pengaruh pada sekelilingnya.

## **2. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam**

Istilah kepemimpinan dalam perspektif Islam dikenal dengan kata Imamah, sedangkan kata yang terkait dengan kepemimpinan dan memiliki konotasi sebagai pemimpin dalam Islam ada tujuh bagian yaitu, *Khalifah, Malik, Wali, 'Amir dan Ra'in, Sultan, Rais,* dan *Ulil 'amr.*<sup>17</sup> Namun disini penulis akan menjelaskan tiga istilah yang paling mashur terkait kepemimpinan dalam perspektif Islam yakni sebagai berikut:

### **a. Khalifah**

Secara bahasa, kata khalifah berakar kata dengan huruf-huruf *kha, lam,* dan *fa,* yang memiliki tiga makna pokok, yaitu mengganti, belakang, dan perubahan. Dengan makna seperti ini, maka kata kerja

---

<sup>16</sup> Amirullah, *Kepemimpinan dan Kerja sama Tim*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hlm 26

<sup>17</sup> Abdurrahman, *Dinamika Masyarakat Islam dalam Wawasan Fikih*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 90

*khalafa-yakhlufu-khalifah* dipergunakan dalam arti bahwa khalifah merupakan seseorang yang menggantikan posisi Nabi saw sebagai pemimpin, khalifah adalah pemimpin yang memimpin sesudah nabi wafat, khalifah adalah orang yang mampu mengadakan perubahan untuk lebih maju mensejahterakan orang yang dia pimpin. Kata ini menurut keterangan Ensiklopedi Islam, merupakan istilah yang muncul dalam sejarah pemerintahan islam sebagai institusi politik Islam, yang memiliki sinonim dengan kata imamah yang berarti kepemimpinan.<sup>18</sup>

b. Imam

Kata Imam dalam Al-Qur'an memiliki beberapa arti yaitu nabi, pedoman, kitab/buku/teks, jalan lurus, dan pemimpin.<sup>19</sup> Imam sendiri sering diartikan sebagai pemimpin shalat pada mulanya namun jika ditinjau lebih jauh kata imam juga dapat diartikan sebagai orang yang diikuti jejaknya dan didahulukan urusannya demikian juga khalifah sebagai imam rakyat, dan Al-Qur'an menjadi imam kaum muslimin imam juga berarti benang untuk meluruskan bangunan.

Menurut Quraish Shihab, imam dan khalifah merupakan dua istilah yang dipakai didalam Al-Qur'an yang merujuk pada pemimpin. Kata imam sendiri diambil dari kata *amma-ya'ummu*, yang berarti menuju, menumpu, dan meneladani. Sedangkan kata khalifah berasal dari kata *khalafa* yang pada awalnya memiliki arti "dibelakang". Namun kata khalifah sering diartikan sebagai "pengganti" karena pengganti selalu berada dibelakang yang digantikannya. Al-Quran juga menggunakan kedua istilah ini untuk menggambarkan ciri seorang pemimpin, ketika didepan menjadi panutan, dan ketika dibelakang mendorong,

---

<sup>18</sup> M. Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Cet. II, (Jakarta: Paramadina, 2002), hlm. 357

<sup>19</sup> Said Agil Husin Al-Munawar, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hlm. 197

sekaligus mengikuti kehendak dan arah yang dituju oleh yang dipimpinnya.<sup>20</sup>

c. Ulil Amr

Menurut Nazwar Syamsun ulil amr ialah orang yang mengemban tugas dalam menjalankan suatu sistem organisasi. Secara bahasa tersusun dari dua kata, kata yang pertama berarti pemilik dan kata yang kedua berarti pemerintah dari sini dapat dipahami bahwa pengertian dari kata ulil amr adalah pemimpin pemerintahan. Pengertian pemimpin secara terminologi ulil amr lebih luas karena mencakup setiap pribadi yang memegang kekuasaan besar ataupun kecil seperti pemimpin negara atau pemimpin keluarga itu juga termasuk didalam pengertian ulil amr.<sup>21</sup>

Konsep kepemimpinan dalam islam diyakini memiliki nilai yang lebih dari sekedar keterlibatan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi ada nilai abstrak yang diperjuangkan dalam kepemimpinan islam dalam berbagai organisasi yang dipimpinnya dan nilai tersebut yang menjadi dasar dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinan.

Suksesnya kepemimpinan islam tidak lepas dari teladan yang telah dicontohkan pada masa kepemimpinan Nabi Muhammad Saw. Berikut beberapa nilai yang menjadikan kepemimpinan nabi Muhammad sukses, yaitu: 1) Mutu Kepemimpinan; 2) Keberanian dan Ketegasan; 3) Pengendalian diri; 4) Kesabaran dan daya tahan; 5) Keadilan dan persamaan; 6) Kepribadian; dan 7) Kebenaran dan kemuliaan tujuan. Nilai-nilai tersebut dicontohkan langsung oleh Nabi Muhammad sehingga menjadi teladan bagi umat yang mengikutinya, oleh karena itu secara tidak langsung timbul kepatuhan dan kepengikutan secara sukarela<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> M. Quraish Sihab, *Wawasan Al-Qur'an*, (Bandung: Mizan, 2000), hlm. 47

<sup>21</sup> Imam Muslimin, *Pemimpin Perubahan*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013), hlm. 84-86

<sup>22</sup> Moh. Subhan, 2013, *Kepemimpinan Islam dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Fakultas Tarbiyah STAI Nahdatul Thullab Sampang, Vol. 8 No. 1

Melalui pendekatan yang islami kedepan diharapkan akan muncul para pemimpin yang meneladani sifat dan perilaku dari para nabi dan rasul. Perilaku pemimpin dalam konsep kepemimpinan islam meneladani sifat dan perilaku yang ada pada pribadi para nabi dan rasul. Yang mana kepemimpinan dari para nabi dan rasul didasari oleh sifat-sifat terpuji sebagai berikut: 1) Jujur (*shiddiq*), 2) Dapat Dipercaya (*amanah*), 3) Menyampaikan (*tabligh*), 4) Cerdas (*fathanah*).<sup>23</sup>

### 3. Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan merupakan pendekatan yang pada hakikatnya menggambarkan tentang perilaku dan keterampilan seseorang dalam membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Model kepemimpinan yang diterapkan disesuaikan dengan tatanan negara, instansi, organisasi, maupun lembaga yang akan dipimpin. Berikut merupakan beberapa model kepemimpinan antara lain sebagai berikut

#### a. Model Kepemimpinan Otoriter

Model kepemimpinan ini tergolong yang paling tua dan paling banyak dikenal. Model kepemimpinan otoriter ini bisa disebut juga dengan istilah *otokratis*. Pada model kepemimpinan otoriter seluruh kebijakan dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri yang pelaksanaan selanjutnya ditugaskan kepada bawahannya. Seluruh perintah, pemberian tugas dilakukan tanpa berkonsultasi terlebih dahulu dengan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin otoriter biasanya pekerja keras, bersungguh-sungguh, teliti dan tertib. Pemimpin bekerja sesuai aturan yang sudah diberlakukan secara ketat dan instruksinya harus ditaati. Pemimpin otoriter juga berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren*, (Pasuruan: Kementrian Agama, 2012). hlm. 67

<sup>24</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 45

Adapun ciri-ciri kepemimpinan otoriter menurut Suprayanto (2009) dalam Fahim (2016) sebagai berikut :

- 1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
- 2) Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
- 3) Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan
- 4) Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan
- 5) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat
- 6) Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan
- 7) Bawahan tidak diberi kesempatan untuk memberikan saran, pertimbangan atau pendapat
- 8) Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif
- 9) Lebih banyak kritik daripada pujian
- 10) Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat
- 11) Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman
- 12) Kasar dalam bertindak
- 13) Kaku dalam bersikap
- 14) Pimpinan bertanggung jawab penuh atas keberhasilan organisasi.

Adapun dalam menerapkan tipe kepemimpinan ini memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Kelebihannya, yaitu cepat dan tegas dalam membuat keputusan dan bertindak, sehingga produktivitas cepat meningkat. Sedangkan kekurangannya adalah suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan, rasa tidak puas, merusak moral, meniadakan inisiatif, menimbulkan permusuhan, agresivitas, keluhan, dan absen.<sup>25</sup>

b. Model Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Model kepemimpinan ini adalah lawan dari model kepemimpinan otoriter dimana pada model kepemimpinan ini pemimpin hanya sebagai simbol dari sebuah organisasi atau lembaga yang dipimpinya.<sup>26</sup> Pada model kepemimpinan ini tanggung jawab dari seorang pemimpin

---

<sup>25</sup> M. Fahim Tharaba, *Op.Cit.*, hlm. 12-13

<sup>26</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993), hlm. 168

dipercayakan penuh kepada bawahan dimana pemimpin menganggap bahwa para bawahan sudah tau apa kewajiban yang harus mereka jalankan. Disini pimpinan hanya memberikan sedikit arahan atau bahkan sama sekali tidak memberikan pengarahan kepada bawahannya. Dalam model ini komunikasi antar bawahan dan komunikasi antar bawahan dengan pimpinan sangat kurang.

Kepemimpinan Bebas atau *Laissez Faire* memiliki beberapa ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Pimpinan mempercayakan wewenang penuh kepada bawahan.
- 2) Keputusan dan kebijakan lebih banyak yang dibuat oleh bawahan.
- 3) Pimpinan akan berkomunikasi dengan bawahan apabila dibutuhkan.
- 4) Hampir tidak ada pengawasan terhadap apa yang dilakukan oleh para bawahan.
- 5) Inisiatif selalu lahir dari bawahan.
- 6) Peranan pemimpin sangat minim dalam kegiatan kelompok.
- 7) Kepentingan pribadi lebih diutamakan dari kepentingan kelompok
- 8) Setiap individu bertanggung jawab akan keberhasilan sebuah organisasi.<sup>27</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, apabila tidak ada seorang pun dari anggota sebuah organisasi yang mengambil keputusan atau melaksanakan kewajiban yang semestinya dikerjakan maka organisasi tersebut tidak akan berfungsi. Kemudian dengan kebebasan yang diberikan akan berakibat pada fungsi organisasi yang tidak berjalan dengan semestinya bahkan jalan dari sebuah organisasi tersebut semakin tidak terarah hal tersebut terjadi karena wewenang serta tanggung jawab yang tidak jelas.

#### c. Model Kepemimpinan Demokratis

Pada model kepemimpinan Demokratis manusia merupakan faktor utama dan faktor terpenting dari sebuah organisasi. Dimana pada model

---

<sup>27</sup> M. Fahim Tharaba, *Op.Cit.*, hlm. 13-14

kepemimpinan ini dalam menjalankan fungsinya menggunakan pendekatan holistik dan integralistik hal ini menunjukkan pemimpin dalam kepemimpinan demokratis menyadari akan pentingnya anggota dari sebuah organisasi karena seorang pemimpin yang demokratis tidak melaksanakan pekerjaannya sendiri dia bersifat bijaksana dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab, dapat dikatakan bahwa tanggung jawab dari suksesnya sebuah organisasi berada pada pundak seluruh anggotanya termasuk pemimpin.

Seorang pemimpin yang demokratis beranggapan bahwa dirinya merupakan bagian dari anggotanya dan berusaha bertanggung jawab bersama kelompoknya untuk mencapai tujuan bersama. Agar seluruh anggota dari organisasi ikut bertanggung jawab maka pemimpin harus mengikut sertakan seluruh anggota dalam kegiatan organisasi. Dalam model ini para anggota dianggap memiliki potensi yang bagus dalam usaha pencapaian sebuah tujuan. Pemimpin pada model ini memiliki sifat yang ramah dan bersedia menolong anggotanya dengan berbagai nasehat serta petunjuk yang dibutuhkan.<sup>28</sup>

Dari penjelasan di atas, menunjukkan bahwa model kepemimpinan demokratis selalu mendahulukan kepentingan anggota dengan menjunjung prinsip mewujudkan kebenaran serta keadilan demi tercapainya tujuan bersama dari organisasi. Konsep tersebut sejalan dengan ajaran agama Islam yang sangat mengutamakan perilaku yang mampu membedakan antara yang baik dan yang buruk.

#### d. Model Kepemimpinan Kharismatik

Model kepemimpinan ini memiliki karakteristik yang khas yang dimiliki oleh seorang pemimpin yakni karisma dan pengaruh yang besar terhadap para pengikutnya. Pemimpin ini lahir dari seorang yang memiliki kelebihan dan mental serta kemampuan tertentu sehingga apa yang ia perintahkan maka akan dilaksanakan oleh pengikutnya. Seorang pemimpin pada model kepemimpinan Kharismatik tidak diangkat secara formal dan tidak ditentukan dari umur, fisik, kekayaan, dan lain

---

<sup>28</sup> M. Fahim Tharaba, *Op. Cit.*, hlm. 15

sebagainya. Namun kepemimpinan ini sering kita temui ditengah-tengah masyarakat yang sering disebut tokoh masyarakat dan kebanyakan sebagai pemuka agama.<sup>29</sup>

Setiap orang memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin tanpa harus diangkat resmi oleh sebuah organisasi atau lembaga pemerintahan, model kepemimpinan ini menjadi bukti bahwa seorang pemimpin tidak harus diakui dan diangkat resmi menjadi sorang pemimpin oleh pemerintah tetapi seorang yang dianggap memiliki kharismatik juga bisa dianggap dan diangkat sebagai pemimpin dan dipercaya oleh sekelompok masyarakat tempat mereka tinggal. Seorang pemimpin pada model ini tidak selalu orang yang lebu tua yang diangkat sebagai pemimpin melainkan seseorang yang muda juga dapat diangkat menjadi seorang pemimpin apabila dianggap seseorang yang berpengaruh serta memiliki kharisma sehingga kebanyakan dari pemimpin ini sangat dikultuskan oleh para pengikutnya.

e. Model Kepemimpinan Partisipatif

Model kepemimpinan memiliki berbagai macam bentuk dalam penerapan, model kepemimpinan biasanya dipilih sesuai dengan obyek yang dipimpinya. seorang pemimpin pada model kepemimpinan partisipatif sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin ini hanya menyampaikan informasi dan mengembalikan kewenangan keputusan kepada anggotanya untuk memecahkan suatu masalah. Biasanya model ini didasari dari anggota yang lebih siap menerima tanggung jawab dari solusi, tujuan, dan strategi yang mana mereka setuju bersama.

Gaya partisipatif memiliki beberapa ciri-ciri sebagai berikut a.) pemimpin melakukan komunikasi dua arah; b.) secara aktif mendengar dan merespons segenap kesukaran bawahan; c.) mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara oprasional; d.) melibatkan

---

<sup>29</sup> Umiarso & Baharuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 195

bawahan dalam pengambilan keputusan; e.) mendorong bawahan untuk berpartisipasi.<sup>30</sup>

Kepemimpinan partisipatif selalu melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, dengan begitu jika keputusan yang diambil kurang baik hasilnya maka yang menanggung tidak hanya pimpinan namun bawahan juga akan bertanggung jawab. Model kepemimpinan partisipatif ini baik diterapkan karena hubungan antara pemimpin dengan bawahan selalu aktif dalam mendiskusikan perencanaan sampai dengan pemecahan masalah. Secara tidak langsung pemimpin pada model kepemimpinan partisipatif mengajak bawahannya untuk sama-sama berfikir dan merasa nyaman dalam operasional, kenyamanan dalam pelaksanaan didapatkan pada saat bawahan berpartisipasi secara langsung dalam mengutarakan ide gagasan yang dimusyawarahkan secara bersama.

f. Model Kepemimpinan Kolektif

Kepemimpinan kolektif merupakan model kepemimpinan yang di dalamnya terdapat beberapa orang yang menduduki posisi pimpinan dan memiliki kewenangan yang sama. Model kepemimpinan ini sangat bagus untuk memperbaiki aspek manajerial dari suatu organisasi. Ada berbagai macam model kepemimpinan yang dapat dipilih sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan suatu organisasi atau lembaga. Kepemimpinan bukanlah unsur tunggal yang mempengaruhi orang lain, tetapi kepemimpinan adalah sebuah sistem yang juga dipengaruhi oleh pendapat masyarakat, karena seorang pemimpin juga bagian dari anggota masyarakat yang saling berkontribusi, bertukar informasi dan pendapat, serta bersama-sama mewujudkan tujuan kolektif.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Umiarso & Baharuddin, *Op. Cit.*, hlm. 54

<sup>31</sup> Atiqullah, 2012, *Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur*, Jurnal KARSA STAIN Pamekasan, vol. 20 no. 1

## **B. Peran Kiyai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren**

### **1. Elemen-elemen Sebuah Pesantren**

Pesantren adalah lembaga pendidikan islam yang sudah ada sejak zaman dahulu, pesantren ini memiliki tempat tinggal yang disebut pondok atau asrama, pondok sendiri adalah tempat tinggal para santri yang akan belajar atau mengaji di pesantren. Adanya pondok para santri yang ada di pesantren tidak perlu pulang kerumah, cukup dengan menetap di pondok sesuai dengan batas nyantri yang ditentukan. Pesantren juga memiliki panutan atau sosok yang dihormati, disantuni yaitu Kiyai, seorang pengasuh sekaligus pendiri pesantren biasanya yang menjadi pusat *trand style* bagi para santrinya ini biasanya yang mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan, mengawasi, memelihara, serta pemegang kekuasaan penuh di pesantren, kiyai juga bisa disebut dengan orang tua kedua parasantri karena posisinya yang mengasuh, mendidik dan mengawasi. Seorang Kyai yang menjadi orangtua sekaligus guru bagi para santri biasanya mengajari para santri dengan kitab kuning. Kitab kuning tersebut yang akan menjadi panduan dari segala tatacara beribadah dimulai dari membaca alquran, sholat, tatakrama, ilmu masyarakat dan mempelajari semua apa-apa yang menyangkut duniawi, akhirat atau perjalanan hidup seorang manusia dan alam semesta. Selain itu ada beberapa elemen pokok pesantren yang menjadi ciri khas dari sebuah pesantren berikut elemen-elemen pokok pesantren menurut Dhofier<sup>32</sup>:

#### **a) Masjid**

Masjid, merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dari pesantren dan dianggap sebagai tempat untuk mendidik para santri, terutam dalam beribadah atau sembahyang lima waktu, khutbah, sembahyang jum'ah dan pengajaran kitab islam klasik. Kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan sudah ada pada zaman Nabi, seorang kyai yang ingin mengembangkan sebuah pesantren pertama-tama akan

---

<sup>32</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1984). Hlm. 44

mendirikan masjid di dekat rumahnya, langkah ini biasanya atas perintah gurunya yang telah menilai bahwa ia akan sanggup memimpin sebuah pesantren.

b) Pondok/Asrama

Pondok atau asrama adalah tempat tinggal bagi para santri, merupakan ciri khas tradisi pesantren, yang membedakannya dengan sistem pendidikan tradisional di masjid-masjid yang berkembang di kebanyakan wilayah Islam di Negara-negara lain. Keadaan kamar-kamar yang ada di pondok biasanya sangat sederhana, mereka tidur tanpa beralaskan kasur, dari keluarga kayakapun harus menerima dan puas dengan fasilitas yang sederhana ini. Namun seiring berkembangnya lembaga pesantren kini sudah banyak yang memberikan fasilitas yang lebih baik.

c) Pembelajaran

Pengajaran kitab Islam klasik, kitab ini diajarkan meliputi 8 jenis kelompok pengetahuan yaitu (a) nahwu (syntax) dan shorof (morfologi), (b) fiqih, (c) usul fiqih, (d) hadist, (e) tafsir, (f) tauhid, (g) tasawuf dan etika, (h) tarikh dan balaghah.

d) Santri

Seorang alim bisa dinamai kyai apabila memiliki santri, maka dari itu santri adalah suatu elemen yang penting dalam pesantren. Santri terbagi menjadi dua, yaitu santri mukim dan santri kalong. Santri mukim adalah santri yang datang dari jauh dan menetap di kelompok pesantren, santri mukim ini biasanya yang bertanggung jawab mengurus pesantren, mereka juga memikul tanggung jawab untuk mengajar kitab dasar dan menengah. Sedangkan santri kalong adalah santri yang tidak menetap di pesantren karena jarak rumah mereka yang dekat dengan pesantren, jadi santri kalong bolak-balik (ngelaju) dari rumah ke pesantren untuk mengaji sedangkan untuk tempat tinggal dia menetap dirumahnya sendiri.

e) Kiyai

Kyai merupakan elemen paling esensial dari suatu pesantren, gelar kyai diperoleh dari masyarakat yang menganggap seorang yang ahli agama islam yang memiliki atau menjadi pemimpin pesantren dan mengajarkan kitab-kitab islam klasik kepada para santrinya, selain dari gelar kyai sering disebut orang alim (orang yang dalam pengetahuan islamnya).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Kyai adalah seorang pemimpin yang memiliki spiritualitas tinggi, sedangkan santri adalah suatu objek dalam pendidikan pesantren. Fasilitas yang ada seperti masjid tidak hanya digunakan untuk sholat namun selain itu masjid digunakan tempat mendidik dan mengembleng hawa nafsu. Pondok yang digunakan santri untuk menetap difungsikan sekaligus tempat mengulang kembali pelajaran yang sudah dijelaskan oleh Kyai atau ustadz. pada umumnya di pesantren yang di Indonesia tidak ada yang menyediakan kamar secara khusus bagi santri, melainkan satu kamar yang biasa ditempati dari beberapa santri seperti dalam objek penelitian ini Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa yang kamarnya berukuran delapan kali sepuluh ini ditempati oleh 12-15 santri. Elemen-elemen tersebut dapat difahami dengan berbagai bentuk pesantren yang berbeda-beda karena dengan seiring berjalanya waktu pesantren akan terus berkembang sesuai dengan laju sarana dan prasarana sesuai dengan kemajuan zaman dan teknologi.

## **2. Peran Kiyai**

Definisi peran merupakan suatu fungsi yang dilaksanakan oleh seseorang ketika menduduki suatu posisi dalam struktur sosial maupun struktur organisasi tertentu. Dengan menempati posisi tertentu, seseorang dapat memerankan fungsinya sebagaimana posisi yang ditempatinya. Dalam ilmu sosiologi peran dibahas ketika mengkaji struktursosial. Ada dua konsep penting yang dikenal dalam struktur sosial yaitu status

(*status*) dan peran (*role*). Ralp Lionton mendefinisikan dua konsep diatas sebagai berikut.

Status ialah “ *a collectoin of right and duites* “ (suatu kumpulan hak dan kewajiban). Sedangkan peran adalah “ *the dynamic aspect of status* “ (aspek dinamis dari sebuah status). Pengertian tersebut mendeskripsikan sebuah peran ialah apabila seseorang menjalankan sebuah peran maka ia juga memiliki hak dan kewajiban juga yang merupakan bagian yang tidak terpisah dari status yang sedang disandangnya.

Untuk membedakan antara peran kiyai dan status kiyai, kita dapat menyimpulkan dari definisi yang sudah dijelaskan diatas bahwa status merupakan suatu kewajiban tertentu, seperti kewajiban mendidik santri, melayani umat, mengabdikan hidupnya untuk agama dan mengajarkan ilmu yang dimilikinya. Selain kewajiban dalam status kiyai juga memiliki sekumpulan hak seperti: dihormati oleh santri dan umat/jamaahnya, memperoleh legitimasi sosial, dan menerima imbalan atas jasanya.

Adapun peran seorang kiyai mengacu pada bagaimana seseorang yang menyandang status sebagai kiyai menjalankan hak dan kewajibannya, antara lain bagaimana ia mengajari santri, bagaimana ia membimbing dan menjadi suritauladan bagi santri dan umat atau jamaah yang mengikutinya. Dengan demikian, peran merupakan sebuah implementasi dari kerangka yang melekat pada hak dan kewajiban<sup>33</sup>

### **3. Kepemimpinan Kolektif**

Kepemimpinan kolektif merupakan model kepemimpinan yang di dalamnya terdapat beberapa orang yang menduduki posisi pimpinan dan memiliki kewenangan yang sama. Model kepemimpinan ini sangat bagus untuk memperbaiki aspek manajerial dari suatu organisasi. Ada berbagai macam model kepemimpinan yang dapat dipilih sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan suatu organisasi atau lembaga.

---

<sup>33</sup> Achmad Patoni, *Peran Kiyai Pesantren dalam Partai Politik*, (Yogyakarta: Pustaka Grafis, 2007) hal, 40-42.

Kepemimpinan bukanlah unsur tunggal yang mempengaruhi orang lain, tetapi kepemimpinan adalah sebuah sistem yang juga dipengaruhi oleh pendapat masyarakat, karena seorang pemimpin juga bagian dari anggota masyarakat yang saling berkontribusi, bertukar informasi dan pendapat, serta bersama-sama mewujudkan tujuan kolektif.<sup>34</sup>

Model kepemimpinan kolektif merupakan model kepemimpinan yang banyak dipakai di lembaga-lembaga pendidikan Islam non-formal seperti pesantren. Salah satunya pesantren yang akan dikaji oleh peneliti juga menerapkan model kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif pada pesantren tidak mendelegasikan suatu kekuasaan dan kewenangan hanya pada kiyai seorang diri, melainkan juga dibantu oleh beberapa figur seperti anggota keluarga kiyai sesuai dengan bidangnya. Ada juga santri senior yang diangkat sebagai seorang pemimpin. Oleh karena itu pemimpin dalam sebuah pesantren tidak harus keturunan dari kiyai atau anak dari pengasuh atau pendiri pesantren tetapi seorang santri senior yang dianggap mampu dan berkompeten juga bisa menjadi seorang pemimpin.<sup>35</sup>

Sebagai lembaga pendidikan tradisional yang masih bertahan pondok pesantren kini telah membuka diri melalui berbagai pertimbangan dan musyawarah yang sangat ketat oleh para pimpinannya bahkan saat ini pondok pesantren sudah mulai melakukan suatu gebrakan baru dengan sebuah penerapan manajemen modern dan terbuka serta penerapan kepemimpinan kolektif.<sup>36</sup> Oleh karena itu untuk mempertahankan eksistensi sebuah pesantren di zaman modern ini para pemimpin pesantren harus lebih inovatif dalam menjalankan sebuah kepemimpinan pada pesantren yang dipimpinnya sehingga lembaga yang

---

<sup>34</sup> Atiqullah, 2012, *Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur*, Jurnal KARSA STAIN Pamekasan, vol. 20 no. 1

<sup>35</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren*, (Yogyakarta: PT LkiS Printing Cemerlang, 2013). Hlm. 74

<sup>36</sup> Mujamil Qomar, *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2015). Hlm. 123

dipimpit dapat lebih survive dalam menghadapi perubahan zaman yang terjadi.

Sedangkan dapat dilihat dari ciri-cirinya model kepemimpinan kolektif memiliki beberapa hal yang membedakan dengan model kepemimpinan yang lain yang pertama, kepemimpinan kolektif memiliki jumlah pemimpin lebih dari satu. Kedua, dalam proses manajerial yang dilakukan para pemimpin harus melalui musyawarah sehingga hasil keputusan seragam. Ketiga, para pimpinan kolektif mempunyai hak dan wewenang yang sama antara pemimpin satu dan yang lainnya..<sup>37</sup>

Pondok pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa yang bertempat di Kecamatan Sukun Kota Malang juga menerapkan model kepemimpinan kolektif pada organisasi lembaganya yang akan di deskripsikan oleh peneliti. Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa ini terhitung belum lama dalam menerapkan model kepemimpinan kolektif, hal ini yang nantinya akan dibahas oleh peneliti mengenai pola dan tatacara bagaimana pimpinan kolektif dalam mengatur, mengurus, dan memecahkan persoalan yang terjadi di pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa.

#### **4. Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan**

Menjalankan kehidupan di bumi akan selalu di hadapkan dengan pilihan atau alternatif dan pengambilan keputusan serumpun dengan kepemimpinan, seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan. Sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Seorang pemimpin sangat besar peranannya dalam setiap pengambilan keputusan. Perlu diketahui bahwa peran seorang pemimpin tidak hanya mengambil keputusan namun ada sejumlah peranan yang harus mereka lakukan yaitu sebagai berikut:

- a) Peran untuk menentukan Visi dan Misi yang pasti.

---

<sup>37</sup> Diakses melalui <https://www.google.com/amp/s/zonasultra.com/kepemimpinan-kolektif-kolegial-sebuah-tinjauan-fungsional.html/amp> tanggal 5 Juli 2021 pukul 12.39

- b) Peran memastikan bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi.
- c) Peran untuk menggerakkan semangat dalam diri anggota dalam mengungkapkan bakat, ide dan kreativitas laten untuk mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.
- d) Berperan sebagai pemimpin yang fleksibel dan memiliki pengalaman yang luas.
- e) Peran dalam tanggung jawab “seremonial” atau “spiritual” sebagai suatu pimpinan organisasi menjadi suatu fungsi yang diperlukan, bukan suatu hal yang remeh yang harus dialami atau didelegasikan kepada orang lain.<sup>38</sup>

Sebelum seorang pemimpin melaksanakan perannya seorang pemimpin harus mengambil sebuah keputusan sebelum bertindak, sehingga seorang pemimpin akan bertanggung jawab atas amanah yang diterimanya dan tidak akan langsung bertindak tanpa mengambil sebuah keputusan terlebih dahulu. Langkah yang akan diambil oleh pimpinan dalam kepemimpinan kolektif setiap keputusan harus dimusyawarahkan terlebih dahulu sebelum diputuskan. Berikut tahap-tahap pengambilan keputusan menurut Riva'i dan Deddy yaitu:<sup>39</sup>

- 1) Proses Pengambilan Keputusan, proses pengambilan keputusan dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut ini: (a) Identifikasi masalah, (b) Mendefinisikan masalah, (c) Menformulasikan dan mengembangkan alternatif, (d) Implementasi keputusan, (e) Evaluasi keputusan sementara itu, tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan dapat dikemukakan sebagai berikut: Tetapkan masalah, Identifikasi kriteria masalah, Alokasikan bobot pada kriteria, Kembangkan alternatif, Pilih alternatif terbaik.

---

<sup>38</sup> Deddy Mulyadi, Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Rajawali Pres, 2009), hlm. 156

<sup>39</sup> *Ibid.*

2) Gaya Pengambilan Keputusan, Selain proses pengambilan keputusan, berikut adalah gaya pengambilan keputusan sebagai berikut: (a) Cara berpikir, terdiri dari: Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial, Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan. (b) Toleransi terhadap ambiguitas, terdiri dari: Kebutuhan yang tinggi untuk mengukur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas, Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Proses dan gaya yang sudah kontribusi dalam pengambilan keputusan, maka langkah yang perlu ditempuh sebagai berikut: (1) Cerna masalah, jika sejalan dengan peran kepemimpinan, maka terdapat perbedaan antara permasalahan tentang tujuan dengan metode. Peran pemimpin mengambil inisiatif dalam hubungannya dengan tujuan dan arah daripada metode dan cara. (2) Identifikasi alternatif, kemampuan untuk memperoleh alternatif yang relevan sebanyak-banyaknya. (3) Tentukan prioritas, memilih di antara banyak alternatif adalah esensi dari pengambilan keputusan. (4) Ambil langkah, melakukan sebuah tindakan dalam putusan yang sudah dicetuskan.<sup>40</sup>

Upaya proses pengambilan keputusan tersebut tidak hanya berhenti pada tataran pilihan saja melainkan berlanjut pada langkah implementasi dan evaluasi untuk memberikan umpan balik dari hasil sebuah keputusan. Seorang pemimpin harus melalui proses pengambilan keputusan sebelum melaksanakan tidak lanjut terhadap suatu permasalahan karena keputusan pemimpin akan dijadikan sebuah acuan oleh anggota yang dipimpinnya, oleh karena itu pemimpin harus teliti dan cermat dalam mengambil sebuah keputusan. Model kepemimpinan kolektif memiliki faktor pendukung dalam pelaksanaan tanggung jawab yang diemban. Faktor

---

<sup>40</sup> Rivai dan Deddy, *Op. Cit.*, hlm. 158

pendukung tersebut berasal dari keluarga, kiyai dan asatidz, ahlul ma'had, santri, walisantri, sarana dan prasarana serta masyarakat.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Luthfi Elviana Zahroin, *Kepemimpinan Kolektif (Studi Model Kepemimpinan Lembaga Tinggi Pesantren Luhur Malang)*, 2009, hlm.99

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

##### 1. Pendekatan Penelitian

Dalam sebuah penelitian dibutuhkan sebuah metode penelitian untuk mendapatkan hasil yang memuaskan dan mencapai hasil yang optimal. Metode penelitian dapat dikatakan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memecahkan suatu masalah seorang peneliti dalam menyelesaikan penelitiannya. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif-kualitatif, karena penelitian ini dipandang mampu menganalisa realitas sosial secara mendetail. Metode kualitatif dapat digunakan untuk mengkaji, membuka, menggambarkan atau menguraikan sesuatu dengan apa adanya. Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari perilaku yang diamati.<sup>42</sup>

Pendapat lain mengatakan bahwasanya metodologi kualitatif sebagai sebuah prosedur penelitian yang menghasilkan data yang berbentuk deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara *holistic* (utuh). Jadi, dalam dal ini tidak diperbolehkan mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variable atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai sesuatu keutuhan.<sup>43</sup> Penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti ini bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena dan peristiwa yang terjadi pada model kepemimpinan kolektif yang diterapkan di pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa.

Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti mendekati objek yang akan diteliti dengan cara membaca informasi tertulis, berfikir dan melihat objek dan aktifitas orang yang ada disekelilingnya, melakukan wawancara kemudian hasil data tersebut peneliti deskripsikan dan kelompokkan sesuai

---

<sup>42</sup> Lexy J MoLeong, *Metode penelitian kualitatif*, (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 1989). Hlm.3

<sup>43</sup> *Ibid.*, hlm. 4

dengan data yang diperlukan. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha memahami dan memberikan gambaran dari subjek penelitian, dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yaitu berusaha menyajikan data secara sistematis dengan cermat tentang fakta-fakta aktual dan sifat-sifat dari populasi tertentu.<sup>44</sup>

## **2. Jenis Penelitian**

Dalam hal ini penelitian yang akan dilaksanakan ini menggunakan jenis penelitian studi kasus. Dimana jenis penelitian ini adalah salah satu penelitian yang dilakukan untuk suatu kesatuan sistem. Hal ini dapat berupa program, peristiwa, kegiatan, atau sekelompok individu dalam suatu tempat, waktu atau ikatan tertentu. Lebih mudahnya jenis penelitian studi kasus merupakan suatu penelitian yang diarahkan dari kasus tersebut.<sup>45</sup>

Penelitian jenis dan pendekatan seperti ini merupakan studi kasus yang terjadi di lapangan. Dalam hal ini berobjek di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa Karangbesuki Kecamatan Sukun Kota Malang. Seperti yang dijelaskan diatas hal ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang valid, perolehan data yang didapatkan dengan cara wawancara dan observasi secara langsung kepada pihak yang bersangkutan. Setelah peneliti mendapatkan data yang diperlukan kemudian peneliti akan menganalisis dan mengambil kesimpulan, sehingga peneliti dapat memahami dan mengolah data dengan benar.

### **B. Kehadiran Peneliti**

Kehadiran peneliti dalam sebuah penelitian ialah merupakan syarat wajib yang tidak boleh hilang. Kegunaan seorang peneliti ialah agar penelitian yang nanti dihasilkan benar-benar valid dan tidak sembarangan. Dengan demikian peneliti sebagai pengamat, juga berperan serta dalam kehidupan sehari-hari subjeknya pada setiap situasi yang diinginkannya

---

<sup>44</sup> Lexy J MoLeong, *Op. Cit.*, hlm.75

<sup>45</sup> Sanapiyah Faisal, *penelitian Kualitatif Dasar-dasar dan Aplikasi, (Malang: YA3, 1990). hlm. 20*

untuk dipahaminya.<sup>46</sup> Selain itu peneliti disini juga sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya juga menjadi pelapor hasil penelitiannya.<sup>47</sup>

Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Sugiyono yang mengatakan, “Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat peneliti adalah peneliti itu sendiri, oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun kelapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrument meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya”.<sup>48</sup>

Pada tahap studi pendahuluan peneliti melakukan pengamatan secara menyeluruh tentang kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa Karangbesuki Kecamatan Sukun Kota Malang. Hal ini dilakukan agar peneliti dapat memahami keadaan sesungguhnya yang terjadi di lapangan kemudian dilaporkan dalam bentuk proposal penelitian.

Penelitian yang dilakukan dengan terjun secara langsung kelapangan akan mengumpulkan data dari informan yang telah dipilih dengan cara wawancara meliputi tujuan penelitian diantaranya adalah berdirinya Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa, pendiri, ketua pondok, struktur kepengurusan serta kegiatan-kegiatan santri yang dibawah kewenangan kepemimpinan kolektif yang ada di pesantren. Kehadiran peneliti sangat penting karena peneliti melakukan teknik observasi. Selain itu kehadiran peneliti juga penting dalam pengambilan dokumen yang berupa foto kegiatan mengenai model kepemimpinan kolektif sangat diperlukan untuk mendukung laporan penelitian.

---

<sup>46</sup> Buna'i, *Penelitian Kualitatif*, (Malang: Perdana Offset, 2008), hlm 80

<sup>47</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: CV Alfabeta 2014), hlm.168.

<sup>48</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*, (Bandung : Penerbit CV. Alfabeta, 2017), hlm. 222

### C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melaksanakan sebuah penelitian. Dalam hal ini penelitian dilaksanakan di Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa jalan Candi 5B No. 287 RT/06 RW/05 Karangbesuki Kecamatan Sukun Kota Malang dengan letak lokasi yang dekat dengan akses pendidikan seperti Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Universitas Negeri Malang, Universitas Brawijaya Malang sehingga keseluruhan santri yang bermukim di pesantren ini berstatus mahasiswa. Hal ini menarik minat peneliti untuk melaksanakan penelitian di pesantren ini terkait kepemimpinan yang dilaksanakan mengingat yang dipimpin merupakan mahasiswa yang banyak memiliki kegiatan diluar sehingga peneliti tertarik untuk meneliti mengenai fenomena dan problema yang ada dalam kepemimpinan di pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa.

### D. Data dan Sumber Data

Mengingat penelitian ini merupakan penelitian yang berbentuk kualitatif maka data kualitatif merupakan sumber dari deskripsi yang luas dan berlandaskan kokoh serta memuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi dalam lingkungan setempat.<sup>49</sup> Sumber data merupakan benda, hal atau orang pada tempat peneliti mengamati, membaca, atau bertanya tentang data.<sup>50</sup> Oleh karena itu, untuk mendapatkan hasil yang maksimal maka sumber data akan dibagi berdasarkan kedudukan data tersebut, yaitu primer dan sekunder.

#### 1. Data Primer

Data primer adalah sumber data utama dalam penelitian kualitatif yang berupa kata-kata dalam wawancara ataupun tindakan yang dilihat dari observasi selebihnya merupakan data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>51</sup> Pendapat lain menjelaskan bahwa data primer

---

<sup>49</sup> Margono, *metodologi penelitian Pendidikan*, (Jakarta:Reinka Cipta,2005), hlm. 39.

<sup>50</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2007). Hlm. 88

<sup>51</sup> Lexy J Moleong, *Op. Cit.*, hlm. 157

merupakan sumber data yang diberikan langsung oleh seorang informan kepada seorang peneliti<sup>52</sup> sumber disini berguna untuk menggali sebuah data dari tempat penelitian dilaksanakan yang dibutuhkan oleh peneliti.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang tidak secara langsung memberikan informasi berupa sebuah data kepada peneliti, misalnya melalui orang lain atau dokumen.<sup>53</sup> Dokumen disini merupakan data pendukung penelitian dan dokumen yang dimaksud disini merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu dan dokumen ini bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang.<sup>54</sup>

Adapun sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi, dalam hal ini peneliti menggali data dari Dr KH Imam Muslimin, M.Ag selaku Pengasuh, Ustadz Ahmad Ghazali, S.Pd, dan Ustadz Wildan Hidayat, S.S selaku ketua pondok putra Ustadzah Hana Wilda Solikhah, S.Pd dan Ustadzah Hartini Agustin, S.Pd selaku ketua pondok putri, dan para santri Pesantren AL-Adzkiya' Nurus Shofa. Data primer didapatkan melalui interview menggunakan pertanyaan yang bersifat terbuka dan diperoleh dengan catatan tertulis atau dokumentasi.

Sedangkan data sekunder pada penelitian ini akan diperoleh dari divisi humas pondok pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa pada saat penelitian dilaksanakan. Sumber data primer ini berupa dokumen penunjang data primer seperti dokumen tentang sejarah berdirinya pondok pesantren ini, foto-foto kegiatan pesantren, sumber data sekunder ini berguna sebagai data pendukung atau pelengkap dari data primer yang

---

<sup>52</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D* hlm. 137

<sup>53</sup> *Ibid.*

<sup>54</sup> Sugiyono, *Op. Cit.*, hlm. 240

sudah diperoleh sehingga data yang didapat semakin valid yang akan digunakan untuk mendukung penelitian agar lebih akurat.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik ini mempermudah peneliti dalam memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Oleh karena itu teknik pengumpulan data ini sangat penting dalam sebuah penelitian sebagaimana yang dijelaskan dibawah ini:

### **1. Wawancara**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini wawancara mendalam dengan teknik wawancara semi berstruktur, yakni wawancara hanya dengan panduan yang bersifat umum dan pemetaan poin-poin informasi yang hendak digali. Jenis pertanyaan yang diajukan ialah jenis pertanyaan pendalaman,<sup>55</sup> yakni berupa pertanyaan yang sampaikan langsung kepada responden yakni di tujukan langsung kepada para pimpinan kolektif yang ada di Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa, pengasuh atau pendiri pesantren dan santri yang ada di pesantren.

Sebelum melaksanakan wawancara peneliti merancang pedoman pelaksanaan wawancara dengan menyusun pertanyaan yang akan diajukan kepada narasumber yaitu orang yang berkaitan dengan subjek penelitian yang dipilih oleh peneliti. Adapun berikut langkah-langkah yang disusun:

- a) Tahap persiapan, peneliti menyusun daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada pihak terkait yaitu pertanyaan mengenai sistem kepemimpinan yang dianut pada pesantren dan peran kiyai pada pola kepemimpinan yang dianutnya. Peneliti juga membuat kesepakatan dengan narasumber tentang waktu dan tempat wawancara akan dilaksanakan.
- b) Tahap pelaksanaan, peneliti melaksanakan wawancara sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya. Peneliti memulai

---

<sup>55</sup>Lexy J.Moleong, *Op. Cit.*, hlm. 193.

wawancara guna menggali data yang diperlukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan.

- c) Tahap penyelesaian, peneliti mengevaluasi hasil wawancara kemudian menyajikan hasil dari wawancara dengan informan dilapangan kemudian menarik kesimpulan dari hasil wawancara dan menyajikannya dalam bentuk laporan penelitian.

Berikut merupakan daftar narasumber yang terlibat dalam kegiatan wawancara yang dilakukan oleh peneliti guna melengkapi laporan penelitian.

**Tabel 3.2 Narasumber Wawancara**

No	Nama	Jabatan di Pesantren	Keterangan
1	Dr. K.H Imam Muslimim	Pengasuh/Pengasuh Pondok	Dosen UIN Maliki
2	Ahmad Ghozali, S.Pd	Ketua Pondok	Alumni UIN Maliki
3	M. Wildan Hidayat, S. Si	Ketua Pondok	Alumni UIN Maliki
4	Hana Wilda Sholihah, S. Pd	Ketua Pondok	Mahasiswa Magister UM
5	Hartini Agustin, S.Pd	Ketua Pondok	Alumni UM
6	Amalia Shofa Maburoh	Sekretaris	Mahasiswa UIN Maliki
7	Muhammad Khatibul Umam, S. H	Santri Putra	Mahasiswa Pasca Sarjana UIN Maliki

## 2. Observasi

*Teknik survey (Observasi)* yaitu untuk mencari data dengan cara mengamati secara langsung maupun tidak langsung terhadap peristiwa yang terjadi. Teknik ini digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data

terkait keadaan yang ada di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa beserta situasi dan kondisinya.

Teknik observasi atau pengamatan merupakan suatu cara atau teknik pengumpulan data dengan cara melaksanakan pengamatan secara langsung ataupun tidak langsung terhadap kegiatan yang sedang berjalan atau sudah dilakukan.<sup>56</sup> Pada metode ini peneliti terjun langsung melaksanakan pengamatan terkait kegiatan yang ada di pesantren. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data terkait konsep kepemimpinan serta peran kiyai pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data-data yang berupa dokumen. Teknik ini dilakukan dengan cara menghimpun dan menganalisis dokumen yang merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya dari seseorang.<sup>57</sup> Dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Yang bersifat mendukung dalam hal penyusunan proposal ini.

## F. Analisis Data

Menurut sugiyono ia mengatakan: “Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkannya kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, serta membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.”<sup>58</sup>

Penelitian yang akan dilaksanakan ini menggunakan teknik analisis deskriptif, yaitu pengumpulan data berupa kata-kata, bukan berupa angka.

---

<sup>56</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2012). Hlm 220

<sup>57</sup> Ibid, hlm 221

<sup>58</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 335

Sebagaimana pada umumnya penelitian jenis ini merupakan penelitian non hipotesis oleh karena itu seorang peneliti dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis.<sup>59</sup> Dalam mengolah atau menganalisis hasil data yang diperoleh ialah dengan cara mendeskripsikan atau menguraikan secara jelas dan rinci bagaimana strategi kepemimpinan dalam sebuah pesantren yang diterapkan oleh pengasuh pondok atau Kyai.

### **G. Pengecekan Keabsahan Data**

Pengecekan keabsahan data ini digunakan untuk mengecek kebenaran dan keakuratan data dalam penelitian agar data dapat dipertanggungjawabkan. teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi. Triangulasi dalam uji keabsahan merupakan pengecekan data dari macam-macam sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Triangulasi sendiri memiliki beberapa jenis yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.<sup>60</sup> Adapun pada penelitian ini pengecekan keabsahan data menggunakan perpanjangan pengamatan, triangulasi teknik, dan triangulasi sumber.

1. Perpanjangan pengamatan, hal ini dilaksanakan agar data yang diperoleh lebih kredibel, peneliti terjun langsung di lokasi penelitian dalam waktu yang cukup lama sehingga penelitian yang dilaksanakan dapat dikatakan benar-benar tuntas atau selesai. Perpanjangan pengamatan ini sangat berguna bagi peneliti untuk memastikan konteks yang diteliti dapat dipahami dan dimengerti. Dengan perpanjangan pengamatan peneliti dan narasumber akan memiliki hubungan yang baik dan semakin akrab sehingga antara peneliti dan narasumber bisa saling percaya dan semakin terbuka sehingga peneliti dapat menggali informasi lebih dalam lagi. Kehadiran peneliti juga

---

<sup>59</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Pt Rineka Cipta, 1993), hlm. 328.

<sup>60</sup> Sugiyono, *Op Cit.*, hlm.273

tidak menjadi sebuah keresahan sehingga dapat melaksanakan penelitian tanpa mengganggu perilaku dari subjek yang diteliti.<sup>61</sup>

2. Triangulasi teknik merupakan teknik untuk menguji kredibilitas data yang dilaksanakan dengan cara mengecek data pada sumber yang sama namun dengan teknik yang berbeda. Contohnya ada sebuah data yang diperoleh melalui wawancara, setelah data tersebut diperoleh kemudian dicek ulang menggunakan teknik yang berbeda seperti observasi, dokumentasi atau kuesioner.<sup>62</sup> Apabila dalam pengujian validitas data tersebut peneliti mendapatkan hasil yang berbeda-beda maka peneliti harus mendiskusikannya dengan alasan kebenaran data yang dihasilkan dari beberapa teknik pengumpulan data, apakah data yang diperoleh semuanya benar namun dengan sudut pandang yang berbeda atau memang ada beberapa data yang tidak valid.
3. Triangulasi sumber merupakan teknik pengecekan data yang diperoleh melalui beberapa sumber yang selanjutnya dideskripsikan dan dikategorikan berdasarkan pandangan yang sama dan yang berbeda dari beberapa sumber tersebut yang kemudian disusun lebih spesifik dari beberapa sumber tersebut yang kemudian peneliti menganalisis data yang diperoleh sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.<sup>63</sup> Triangulasi sumber dimaksudkan untuk menggali sebuah informasi yang dapat dibuktikan kebenaran data yang diperolehnya dengan menggali dari beberapa sumber seperti atasan, bawahan, atau anggota dari subjek yang diteliti.

---

<sup>61</sup> *Ibid.*, hlm.271

<sup>62</sup> *Ibid.*, hlm. 274

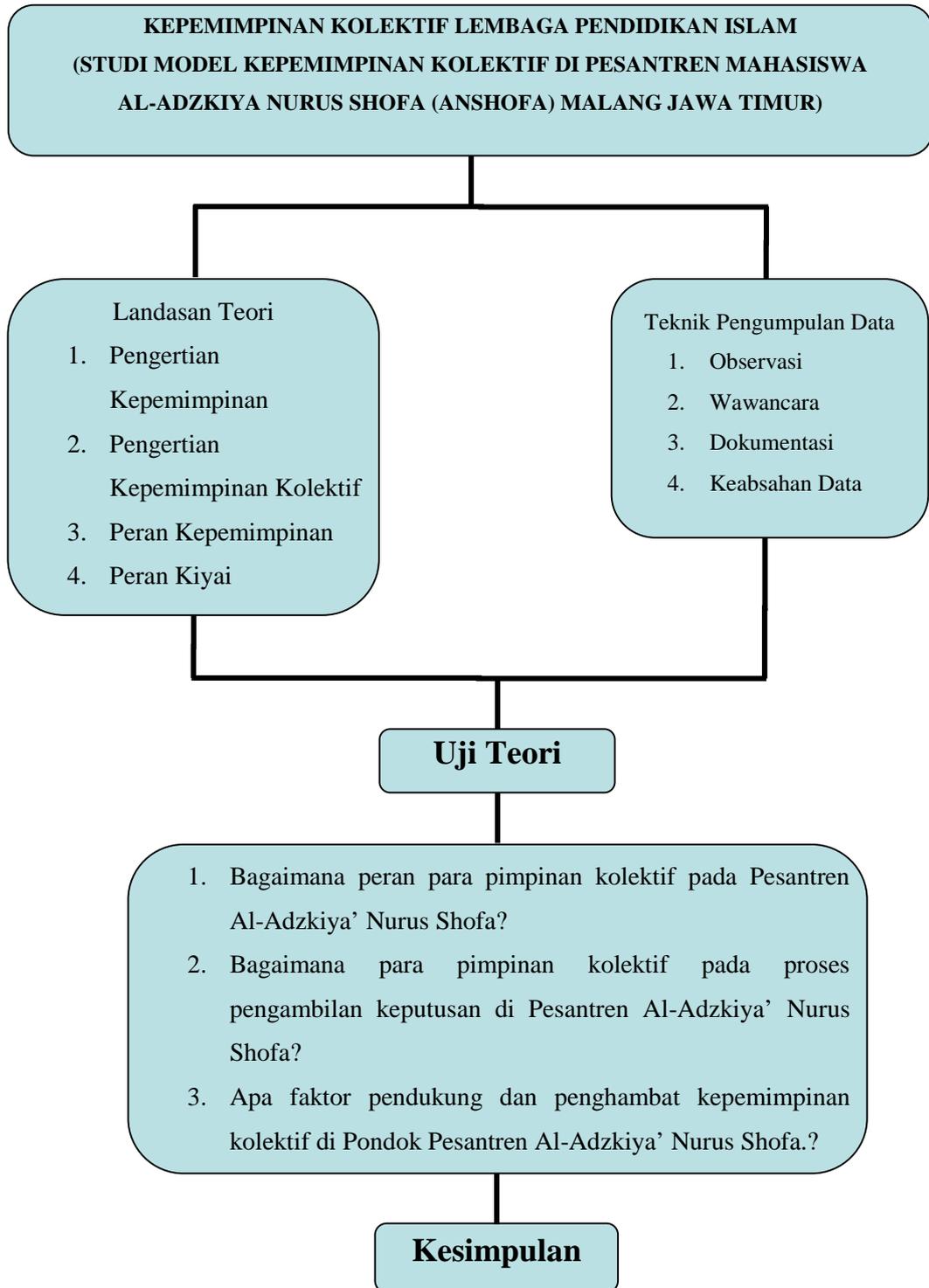
<sup>63</sup> *Ibid.*

## H. Jadwal Pelaksanaan

**Tabel 3.3 Time Schedule**

NO	Uraian Pelaksanaan Penelitian	BULAN																				
		Februari			Maret			April			Mei			Juni								
1.	Persiapan																					
	a. Observasi	■																				
	b. Identifikasi masalah	■																				
	c. Penentuan tindakan	■																				
	d. Pengajuan Judul		■																			
	e. Penyusunan Proposal			■	■	■																
	f. Pengajuan izin Penelitian						■															
2.	Pelaksanaan																					
	a. Seminar Proposal						■															
	b. Pengumpulan data penelitian								■	■	■											
3.	Penyusunan Laporan																					
	a. Penulisan laporan												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	b. Ujian skripsi																					■

## I. Kerangka Berfikir



Bagan 3.1 Kerangka Berfikir

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN**

Dalam bab ini peneliti menjabarkan secara berurutan terkait dengan paparan data dan temuan hasil penelitian di lapangan.

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

##### **1. Gambaran Umum Pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa**

Sejarah didirikannya lembaga Pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa secara resmi diakui oleh pemerintah Kota Malang berdasarkan hasil wawancara dan observasi serta studi dokumentasi, yang telah peneliti lakukan selama penelitian berlangsung, adapun profil lembaga Pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa, Pesantren didirikan pada tahun 2010, seiring berjalanya waktu dari tahun ketahun jumlah santri yang bermukim di pesantren ini semakin bertambah. Berikut adalah pernyataan dari pengasuh mengenai sejarah Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurur Shofa bahwa:

Pada tahun 2011 pesantren memiliki surat Izin Diniyah pada nomor statistik Diniyah Takmilliyah: 3212357300311, SK Kepala Kantor Kemenag Kota Malang Nomor: Kd. 13.32/4/PP.00.7/3119/SK/2011. Kemudian Pada tanggal 15 April 2014 pengasuh pesantren diminta Kementerian Agama Kota Malang untuk mengajukan surat permohonan izin operasional pondok pesantren yang bernomor : 04/ANSHOFA/08/2014. Beberapa minggu setelahnya tepatnya pada tanggal 21 April 2014 pesantren ini resmi memiliki Surat Keputusan Kepala Kantor Kementrian Agama Kota Malang. Nomor: Kd.15.25/3/PP.00.7/406/SK/2014. Dengan Nomor Statistik Pondok Pesantren (NSPP) : 510035730076. Penetapan Izin Operasional ini diresmikan secara langsung oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Drs. H. Imron, M.Ag serta dihadiri juga oleh jajaran penasehat dan pembina beserta jajarannya dalam acara Peresmian Izin Operasional Pesantren Al-Adzkiya' Nururs Shofa sekaligus pelantikan Ketua Pondok dan Jajaran Pengurus di lokasi

Pesantren: Jl. Candi V-B Nomor 287 Rt.06, Rw.05. 65146. Telp. 0341-555530. Karangbesuki Sukun Malang.<sup>64</sup>

Nama lembaga Pesantren Al-dzkiya' Nurus Shofa terdaftar secara resmi tertanda disurat keputusan Kementrian Agama Kota Malang, dengan begitu setiap kegiatan di Kota Malang menyangkut dengan pendidikan dan kepesantrenan, Pesantren Al-dzkiya' Nurus Shofa selalu dilibatkan mulai dari hari santri dan lain sebagainya, adapun beasiswa yang ditujukan kepada tenaga pendidik, Pesantren Al-dzkiya' Nurus Shofa selalu diberi kuota dengan syarat yang sudah ditentukan. Dengan demikian resmilah Pesantren ini menjadi Pesantren yang mempunyai Tiga Program Unggulan: Tahfidzul Qur'an, Kajian Islam Komprehensif, dan Madrasah Diniyah Wustha. Pondok Pesantren Al-adzkiya' Nurus Shofa mempunyai target dan tujuan pendidikan dalam pengembangan Pondok Pesantren. Visi menata pikir dan hati menuju pribadi qur'ani. Misi mengisi hari-hari dengan ilmu, wawasan serta hafalan dan pemahaman terhadap AL-Qur'an menuju pribadi santun dan juga mempunyai motto ngalah, sabar, neriman, loman, kemudian diterapkan dalam kehidupan sehari-hari dengan harapan agar mampu menjadi pribadi yang santun.

Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa memiliki tenaga pendidik untuk meningkatkan mutu dalam pembelajaran, Tenaga pendidik di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa berasal dari luar pesantren maupun dalam pesantren sendiri. Tenaga pendidik di pesantren biasa dipanggil ustadz untuk tenaga pendidik yang putra dan tenaga pendidik putri disebut sebagai ustadzah, panggilan tersebut karena pendidik memberikan materi pelajaran meliputi agama, Ma'anil Qur'anil Adzim wa Tafsir Ayatil Ahkam, al-Qur'an dalam Perspektif Ilmu Sosial, Ta'lim Al-Muta'alim, Kajian Islam Komprehensif (Tauhid, Fiqih dan Akhlak) dan Tahfidz Al-Qur'an.

Adapun tenaga pendidik yang mengajar, secara terang diminta oleh pengasuh untuk membantu memberikan pemahaman pada santri yang

---

<sup>64</sup> Wawancara KH. Imam Muslimin (Pengasuh), Senin 12 April 2021

belajar di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa untuk memperdalam pelajaran agama. Adapun data yang diperoleh peneliti adalah data santri putra, santri putri yang ada di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa dan data Universitas tempat santri menimba ilmu umum, santri yang mondok merupakan santri pilihan yang melewati beberapa tahap tes komitmen dari ketua pondok dan tahap pertimbangan oleh panitia penerimaan santri baru. Tes komitmen yang diterapkan di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa memiliki tiga langkah yang melalui tiga ketua pondok dan satu tes baca Al-Qur'an.

Santri yang memperdalam ilmu agama di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa berasal dari berbagai daerah yang ada di Jawa maupun luar Jawa, keseluruhan santri yang mukim di pondok merupakan mahasiswa dari berbagai universitas yang ada di Kota Malang. Agar santri nyaman dalam mencari ilmu Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa mempunyai sarana dan prasarana yang berupa alat penunjang keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan. Untuk lebih jelasnya sarana dan prasarana di pondok pesantren Al-adzkiya Nurus Shofa adalah terdiri dari satu Mushola, tiga kamar santri putra, lima kamar santri putri, satu ruang tamu, satu koperasi aktif, satu pos keamanan, dua set alat banjari, satu meja administrasi, dua lemari Al-Qur'an, delapan buah CCTV, lima buah microphone, sepuluh buah sound sistem, satu petak lahan parkir motor, dan dua kamar tamu.<sup>65</sup>

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa merupakan kebutuhan para santri sehari-hari untuk mendukung kegiatan yang ada di pesantren, adapun jadwal kegiatan santri yang dimiliki oleh Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa sebagaimana di pesantren umumnya, kegiatan tersebut meliputi kegiatan harian, kegiatan mingguan, kegiatan bulanan, dan kegiatan tahunan. Jadwal kegiatan merupakan jadwal yang disusun oleh kepengurusan pesantren dan melalui persetujuan dari pengasuh, jadwal tersebut dibuat sesuai dengan kebutuhan para santri yang dibagi menjadi

---

<sup>65</sup> Observasi pada hari Jumat 5 Februari 2021

beberapa waktu diawali dari jadwal harian, mingguan, bulanan dan tahunan. Kegiatan-kegiatan tersebut tidak terlepas dari peran pengasuh, ketua pondok dan para santri. Peran pengasuh merupakan inti daripada pesantren, sedangkan yang mengelola pesantren adalah jajaran pengurus yang dipimpin oleh ketua pesantren, sedangkan di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa memiliki empat pemimpin yang berperan sebagai ketua pondok. Ketua pondok bertugas secara langsung kepada santri untuk mengatur, mengurus dan memberikan motivasi untuk memperdalam ilmu agama di pesantren. Kepemimpinan yang ada di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa memiliki sejarah pada perjalanan awal kepemimpinan sampai dengan tahun ini.

## **2. Dasar Penerapan Model Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa**

Pada saat berdirinya pesantren sampai pada tahun 2015 pesantren menggunakan kepemimpinan tunggal dan untuk selanjutnya sampai saat ini menggunakan kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif muncul berdasarkan dari kebutuhan pesantren yang santrinya berstatus mahasiswa, menggunakan kepemimpinan tunggal dirasa kurang tepat karena santri yang menjadi ketua pondok selalu berbenturan kegiatan kampus dengan pesantren, sehingga pada saat kepemimpinan tunggal seringkali santri kesulitan pada saat ada perlu dengan ketua pondok, maka dari itu untuk mengantisipasi kekosongan kepemimpinan maka kepemimpinan kolektif sebagai solusinya. Kepemimpinan kolektif ini sangat dirasakan betul keunggulannya karena program pesantren selalu berjalan dengan pengawasan pemimpin.<sup>66</sup>

Diterapkannya model kepemimpinan kolektif karena pesantren telah menerapkan model kepemimpinan tunggal sebelumnya pada saat awal berdiri sampai dengan tahun 2015, dengan begitu pengasuh telah memutuskan untuk menggunakan kepemimpinan kolektif pada tahun

---

<sup>66</sup> Wawancara KH. Imam Muslimin (Pengasuh), Senin 12 April 2021

2016 sampai dengan saat ini, model kepemimpinan kolektif ini dirasa lebih tepat untuk pesantren yang santrinya berlatar belakang mahasiswa, dengan begitu ketua pondok yang diambil dari kalangan santri sendiri tidak terlalu dibebani oleh tugas dalam mengurus pesantren. Ketua pondok dibantu oleh jajaran pengurus dalam melancarkan kegiatan yang ada di pesantren, makadari itu Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa memiliki struktur organisasi dan bidang masing-masing sesuai dengan kebutuhan pesantren. Jajaran kepengurusan ini dibentuk dengan beranggotakan para santri yang minimal sudah tinggal di pesantren selama satu tahun, yang menjadi pengurus di pesantren diharuskan satu tahun bertujuan untuk mengenal culture pesantren lebih dalam, dengan begitu santri yang tergabung dalam kepengurusan pesantren sudah mengerti tujuan, visi, misi yang ingin dibangun di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa.

Selain itu pengasuh menjelaskan alasan dari penerapan kepemimpinan kolektif di pesantren ini. kepemimpinan kolektif muncul berdasarkan dari kebutuhan pesantren yang santrinya berstatus mahasiswa, menggunakan kepemimpinan tunggal dirasa kurang tepat karena santri yang menjadi ketua pondok selalu berbenturan kegiatan kampus dengan pesantren, sehingga pada saat kepemimpinan tunggal seringkali santri kesulitan pada saat ada perlu dengan ketua pondok, maka dari itu untuk mengantisipasi kekosongan kepemimpinan maka kepemimpinan kolektif sebagai solusinya. Kepemimpinan kolektif ini sangat dirasakan betul keunggulannya karena program pesantren selalu berjalan dengan pengawasan pemimpin.<sup>67</sup>

### **3. Struktur Organisasi Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa**

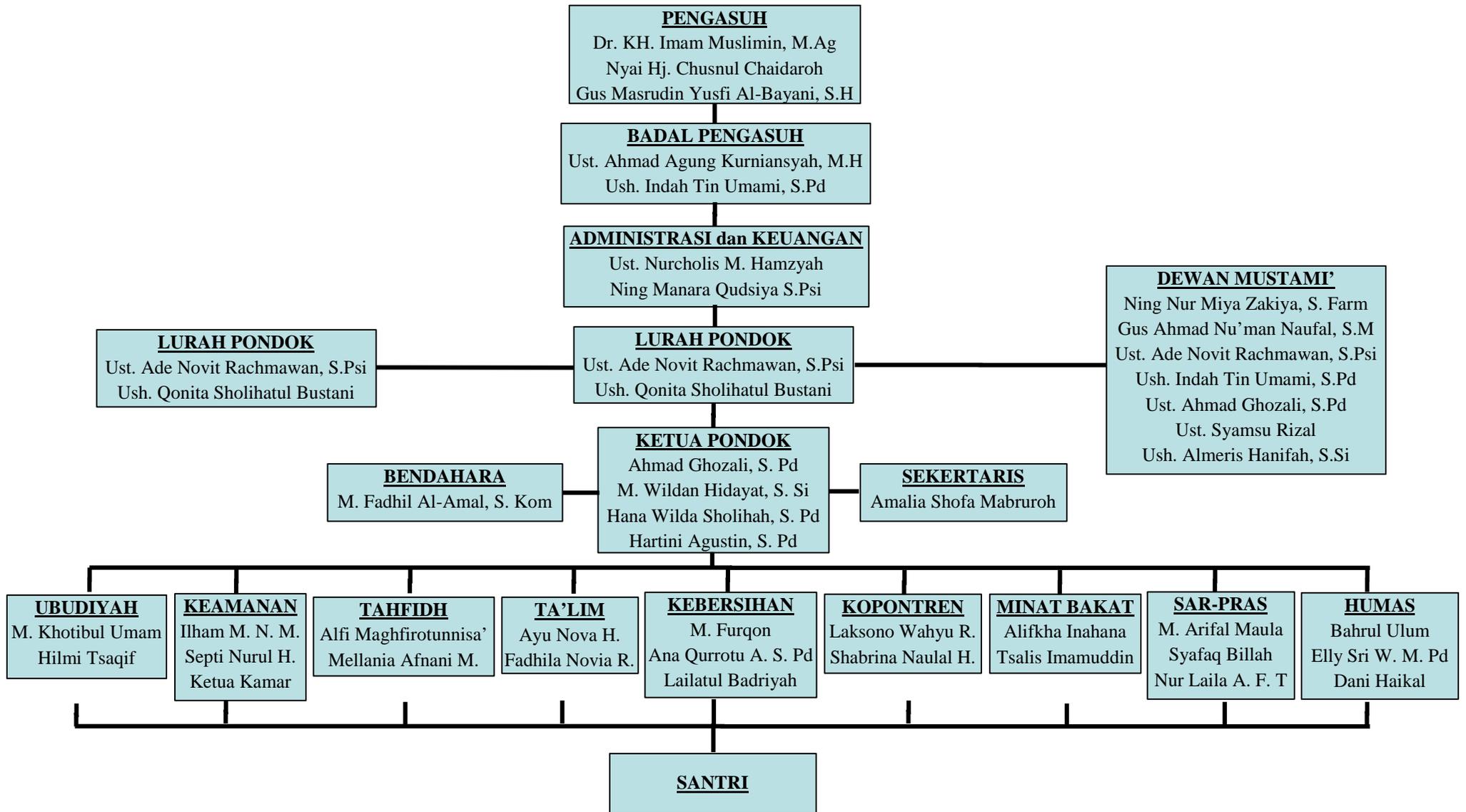
Dalam sebuah lembaga atau organisasi pasti memiliki struktur organisasi yang berbeda-beda. Tujuan dari dibentuknya struktur organisasi sebagai legitimasi bagi sebuah organisasi melalui pengesahan yang akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk

---

<sup>67</sup> Wawancara KH. Imam Muslimin (Pengasuh), Senin 12 April 2021

memperoleh sumberdaya dan dukungan baik dari internal maupun dari eksternal lembaga tersebut. Berikut bagan struktur kepengurusan Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa:

## STRUKTUR KEPENGURUSAN PESANTREN AL-ADZKIYA' NURUS SHOFA



Bagan 4.2 Struktur Organisasi Pesantren

#### 4. Peran kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa

Peran para pimpinan kolektif yang dipraktikkan di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa merupakan peran yang dilakukan beberapa orang, artinya lebih dari satu. Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa memiliki pimpinan yang berperan sebagai *leader* melalui kegiatan-kegiatan di pesantren, menurut pengasuh Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa mengatakan bahwa:

Melakukan tugasnya sebagai pemimpin dengan menyusun kepengurusan yang ada di pesantren, dimulai dengan sekretaris, bendahara sampai dengan pembagian nama naggota perbidang. Mendampingi setiap kegiatan pesantren, mengabil setiap keputusan yang perlu diputuskan, sebagai penggerak diantara santri dalam melancarkan kegiatan di pesanteren, dan berperan sebagai tokoh santri yang dapat menjadi panutan oleh santri yang lain. Kata lain dari ketua pondok adalah sebagai perpanjangan tangan pengasuh.<sup>68</sup>

Dari hasil informan tersebut pemimpin atau yang disebut ketua pondok dalam Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa berperan sebagai pemimpin harusnya selalu ada dipondok, namun sejak kepemimpinan kolektif, ketua pondok kini bisa lebih longgar terhadap tugaasnya, karena ketua pondok dipimpin lebih dari satu orang. Jadi apabila dari salah satu ketua ada yang tidak berada di pondok maka ketua pondok yang lain dapat berperan untuk menggantikan dalam mengatur, memutuskan dan melaksanakan tugas yang ada di pondok. Peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk ada di pesantren, karena peranannya yang selalu dibutuhkan dalam menjalankan tugas oleh pengasuh dan dibutuhkan oleh santri sewaktu-waktu.

Ketua Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa memiliki empat peranan yang sudah dirangkum oleh peneliti yakni: peran pertama; peran ketua dalam tanggung jawab kepengurusan perbidang, peranan

---

<sup>68</sup> Wawancara KH. Imam Muslimin (Pengasuh), Senin 12 April 2021

yang kedua; Peran ketua dalam pengambilan keputusan, peranan yang ketiga; Peran ketua sebagai penggerak para santri, peranan keempat; bertanggung jawab atas seluruh kegaitan yang ada di pesantren. Peranan tersebut merupakan tugas yang secara langsung dan secara tidak langsung dilakukan oleh ketua pondok yang bersifat mengikat sampai dengan masa jabatan yang sudah ditentukan, namun ada beberapa peranan yang menuntut para pemimpin untuk terus mempertahankan seperti halnya dengan peranan role model, dengan adanya peranan role model seorang pemimpin harus selalu menjaga sikap dan perilaku saat masih menjabat sebagai ketua pondok maupun selepas menjadi ketua pondok, peranan ini tidak tertulis karena peran seorang ketua pondok secara langsung menjadi panutan bagi seseorang yang dipimpinnya.

**a) Peran ketua dalam kepengurusan perbidang**

Peranan ketua pada umumnya bertanggung jawab atas seluruh bidang kepengurusan yang ada di organisasi namun, di kepemimpinan kolektif yang diterapkan pada Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa seorang ketua mempunyai tanggung jawab lebih ringan artinya sebagian tanggung jawab dalam bidang kepengurusan dibagi oleh beberapa orang yang tergabung dalam kepemimpinan kolektif, dengan begitu tanggung jawab dibagi sesuai dengan jumlah pemimpin, seperti yang diungkapkan oleh informan mengatakan bahwa:

Tugas atau peran dari kepemimpinan kolektif adalah masing-masing ketua di pesantren ini diberi tanggung jawab di masing-masing bidang yang sudah ditentukan di awal periode setelah pengangkatan ketua. Kepemimpinan kolektif ini tugasnya tidak jauh beda dengan ketua tunggal yang biasa diterapkan, tugas dari kepemimpinan kolektif ini adalah mengawasi, mengajak dan mengatur serta memberi keputusan-keputusan yang perlu diputuskan. Seperti saya yang diberi kewenangan dalam mengurus kebersihan dan keamanan. Pembagian tugas tersebut dibagi sesuai pason. Namun tidak semena-mena dalam bertanggung jawab atas kebersihan dan keamanan tetapi tetap tanggung

jawab bersama. Dengan adanya ketua-ketua yang lain, bermusyawarah adalah kegiatan rutin yang diadakan sebelum agenda-agenda pesantren dilaksanakan dengan bekerjasama, saling menghargai, dan saling terbuka dalam memimpin bersama.<sup>69</sup>

Informan diatas merupakan salah satu ketua Pondok Al-Adzkiya' Nurus Shofa yang bertanggung jawab atas dua bidang yakni dibidang kebersihan dan keamanan, bidang ini secara keseluruhan dibidang kebersihan dan keamanan diurus dan dikelolah oleh seorang pemimpin saja namun, tidak menutup kemungkinan bahwa keputusan yang mencakup suatu kegiatan besar akan dikembalikan kepada forum pemimpin kolektif. Peran ketua pondok dalam bidang kebersihan biasanya bertugas mengarahkan anggota kebersihan dalam membagi piket untuk membersihkan seluruh area pondok, peran atau tugas lain bagi ketua pondok pada bidang kebersihan adalah mengecek atau mengawasi apakah lingkungan pondok bersih dan rapi, namun pengawasan tersebut dilakukan secara diam-diam yang artinya santri tidak mengetahui bahwa selama proses bersih-bersih sampai dengan selesai mendapat pengawasan dari ketua pondok.

Peranan dan tugas ketua pondok selanjutnya adalah bertanggung jawab pada bidang keamanan, pada bidang keamanan ini biasanya dipegang pemimpin santri putra namun di Pondok Al-Adzkiya' Nurus Shofa pada tahun 2016 sampai dengan 2019 ini dibawah tanggung jawab pemimpin santri putri, alasan dibawah tanggung jawab santri putri adalah karena ketua pondok, ustdzah Wildan Hidayat ini sudah menjadi santri yang paling lama yaitu sekitar enam tahun, dengan pengalamannya yang menjadi santri yang tidak sebentar. Ustadzah Wildan Hidayat mengerti betul apa saja yang harus dijaga demi keamanan dan kenyamanan santri, bidang keamanan ini dirasa sangat penting karena santri yang tinggal di Pondok Al-Adzkiya' Nurus Shofa memiliki barang-barang yang berharga, dimana santri yang tinggal berstatus mahasiswa dengan kebutuhan masing-masing seperti, 95%

---

<sup>69</sup> Wawancara M Wildan Hidayat (Ketua Pondok Putra), Senin 19 April 2021

memiliki kendaraan bermotor, memiliki barang-barang elektronik dan keamanan untuk sarana, prasarana Pondok Al-Adzkiya' Nurush Shofa. Sebagai seorang ketua pondok sangat berperan penting dalam bidang ini yang dituntut selalu mengawasi bahkan hampir 24 jam mengingatkan anggota keamanannya untuk keamanan pondok. Pendapat lain dari ketua pondok yang mengungkapkan peran dan tugasnya sebagai pemimpin kolektif yakni:

Kepemimpinan secara kolektif ini sama dengan pemimpin lainnya yakni sebagai penggerak, yang semestinya pemimpin harus mampu untuk menggerakkan anggotanya disetiap tugas dan program kerja yang sudah direncanakan, disini tugas ketua untuk mengawal, membantu pencapaian suatu tujuan dan mengawasi. Ketua pondok juga secara langsung mengontrol santri, misal santri mau ngobrol terkait masalahnya, santri tidak akan nyaman ngobrol dengan pengasuh secara langsung melainkan dia akan lebih nyaman ngobrol dengan ketua pondok yang latar belakangnya masih satu generasi. Pengasuh hanya mengurus masalah-masalah yang penting dan seterusnya ketua pondok yang mengurus, mengatur, dan sebagai pemantik bagi para santri. Ketua pondok yang ada disini memiliki tanggung jawab masing-masing atau pembagian tugas, tugas tersebut dibagi sesuai bidang yang dibagi seperti saya yang memegang kendali pada program ubudiyah, kopma dan humas. Disini posisi saya lebih condong mengelolah ketiga bidang tersebut meskipun pada akhirnya keputusan terkait tiga bidang tersebut harus dimusyawarahkan secara bersama dengan pemimpin yang lain. Dengan adanya pembagian dalam mengelola disetiap bidang, program yang ada dipondok akan lebih diperhatikan, seperti saat ini media sosial di Anshofa bisa lebih aktif dengan mengalakkan kepenulisan di website dan instagram.<sup>70</sup>

Sebagai seorang ketua pondok yang tergabung dalam kepemimpinan kolektif, peran kepemimpinan kolektif ini sama dengan peran pemimpin tunggal yakni, berperan sebagai penggerak,

---

<sup>70</sup> Wawancara Hartini Agustin (Ketua Pondok Putri), Senin 26 April 2021

mendampingi santri, dan membantu pencapaian suatu tujuan santri serta mengawasi santri. Ketua pondok juga berperan untuk terjun secara langsung mengontrol santri. Terlepas dari peranan yang sudah disebutkan seorang pemimpin atau ketua pondok ini memiliki peranan tanggung jawab perbidang yang sudah dijabarkan sebelumnya, informan yang bernama ustadz Hartini Agustin menjadi salah satu ketua pondok yang bertanggung jawab pada tiga bidang kepengurusan yakni kopontren atau koprasi pesantren, ubudiyah, humas. Peranan yang harus dilakukan ketua dalam bertanggung jawab atas kopma adalah memberikan dukungan penuh dalam memajukan koprasi pesantren dengan selalu mendampingi atau sekedar memastikan dalam proses menjual barang, kulaan dan menghitung laba. Tersebut merupakan salah satu peran dalam bertanggung jawab kepengurusan perbidang, selanjutnya adalah ungkapan dari informan atau ketua pondok yang lainnya mengungkapkan bahwa:

Tugas saya sebagai pemimpin disini bertanggung jawab atas bidang tahfidz dan minat bakat, tidak menutup kemungkinan bahwa bidang lain juga akan saya tangani, karena kemungkinan ketua yang lain tidak ada di pesantren.<sup>71</sup>

Peran pada kepemimpinan kolektif yang diungkapkan oleh ustadz Ahmad Ghozali menyatakan bahwa penanggung jawab kepengurusan perbidang ini memang tidak dilimpahkan secara tetap pada ketua pondok yang diberi tanggung jawab perbidang yang sudah ditentukan, namun dapat digantikan apabila ketua yang lain tidak sedang berada dipondok, justru peran pengati sebagai alasan utama dalam penerapan model kepemimpinan kolektif di Pondok Al-Adzkiya' Nurus Shofa. Informan selanjutnya adalah ustadz Ahmad Ghozali yang berperan sebagai penanggung jawab atas bidang tahfidz dan minat bakat. Bidang tahfidz yang diberikan kepada ustadz Ahmad Ghozali merupakan bidang sesuai dengan bacground ustadz Ahmad Ghozali yang sudah menghatamkan dan mengerti dalam bacaan al-qur'an sejak SMP,

---

<sup>71</sup> Wawancara Ahmad Ghozali (Ketua Pondok Putra), Kamis 15 April 2021

dengan begituu bidang tahfidz akan lebih terprogram dan tertata dengan baik. Peran selanjutnya adalah bertanggung jawab dalam bidang bakat dan minat, bidang bakat dan minat dibawah tanggung jawab ustadz Ahmad Ghozali juga hasil dari pendapat ketua pondok yang lain, karena melihat dari bakat yang dimiliki tidak hanya hafal al-qur'an namun juga berbakat dalam seni bernyanyi dan jurnalistik.

Jumlah bidang kepengurusan secara keseluruhan adalah sebilan, dengan masing-masing ketua bertanggung jawab atas dua bidang dan ada yang tiga bidang, bidang tersebut adalah bidang tahfidz, bidang ta'lim, bidang keamanan, bidang kopontren, bidang ubudiyah, bidang kebersihan, bidang minat dan bakat, bidang air dan kelistrikan, bidang humas. Ketua pondok berperan lebih pada masing-masing bidang yang sudah ditetapkan.

#### **b) Peran ketua dalam pengambilan keputusan**

Pada dasarnya seorang pemimpin atau ketua pondok yang tergabung dalam kepemimpinan kolektif memiliki tanggung jawab yang besar, dan dengan adanya agenda kegiatan di pesantren maka peranan seorang ketua pondok akan semakin terlihat dan dikenal secara aktif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa. Agenda maupun kegiatan yang ada di pesantren secara keseluruhan harus mendapat persetujuan dari jajaran ketua pondok, dan apabila jajaran ketua sudah memutuskan untuk dilaksanakan maka kegiatan barulah berjalan. Salah satu informan ketua pondok mengungkapkan bahwa:

Semua yang terkait kegiatan pesantren merupakan hasil dari putusan ketua pondok, sebenarnya keputusan-keputusan terkait agenda besar merupakan wewenang dari pengasuh dan ketua pondok yang merealisasikan putusan tersebut dengan jajaran pengurus dan para santri, sedangkan keputusan-keputusan terkait kepengurusan, agenda kecil sampai dengan santri, yang berwenang adalah ke empat ketua pondok.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Wawancara Hartini Agustin (Ketua Pondok Putri), Senin 26 April 2021

Pemimpin yang berperan sebagai seseorang yang paling unggul diantara jabatan lainnya, mendapat wewenang dalam pengambilan keputusan, seperti yang sudah diungkapkan oleh informan bahwasanya seluruh agenda yang ada di dalam Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa hasil dari putusan para pemimpin kolektif atau ketua pondok. Salah satu contoh kegiatan yang dilaksanakan yakni kegiatan penerimaan santri baru, kegiatan ini merupakan hasil dari keputusan jajaran ketua pondok. Penerimaan santri baru yang diawali dengan pemilihan ketua pelaksanaan sampai dengan panitia penerimaan santri baru merupakan putusan yang sudah didiskusikan pada forum pemimpin kolektif, untuk tanggal dan pelaksanaan juga termasuk keputusan ketua pondok seperti berdasarkan hasil observasi berikut ini:

Pada hari Kamis tanggal 20 Mei 2021, tepatnya pada pukul 14.00 WIB dilaksanakan penerimaan santri baru. Adapun beberapa tes yang diajukan untuk calon santri baru yang diterima, dengan melalui tiga tes komitmen, dan satu kali tes baca Al-Qura'an. Kegiatan tes yang diadakan oleh pesantren tidak untuk membatasi seseorang untuk belajar dipesantren melainkan dengan keadaan pesantren yang hanya dapat menampung santri sejumlah tiga putri dan delapan putra santri baru. Tes seleksi yang diadakan selama dua hari, calon santri yang diterima tidak dilihat dari kemampuan calon santri dalam mengaji namun dilihat dari kesungguhan calon santri yang ingin belajar mengaji dengan sungguh-sungguh. Kesungguhan calon santri baru dilihat dari tes komitmen yang diajukan oleh penguji. Dalam tes komitmen tersebut ada calon santri baru yang menangis pada tes komitmen. Setelah peneliti berbincang dengan penguji mengenai calon santri yang menangis tersebut dikarenakan calon santri baru tersebut memiliki hafalan namun saat dia kuliah hafalan tersebut hilang setengah dari yang dihafal, akhirnya calon santri baru tersebut memutuskan untuk mondok dan berkeinginan melanjutkan hafalanya di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa. Calon santri baru yang diterima diumumkan

melalui online, jadi calon santri baru tidak perlu datang ke Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa, dengan alamat web [www.pesmaanShofa.wordpress.com](http://www.pesmaanShofa.wordpress.com). Kegiatan penerimaan santri baru selalu dibuka setiap tahunnya, meski dengan kuota yang terbatas.<sup>73</sup>

Berdasarkan hasil observasi diatas, untuk pemilihan tanggal ditentukan oleh ketua pelaksana dan diajukan kepada ketua pondok, lalu ketua pondok memberikan putusan sehingga kegiatan dapat terlaksana, begitupun dengan jalur tes yang diterapkan oleh panitia PSB. jalur tes komitmen yang dilalui oleh santri baru untuk dapat menjadi santri di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa merupakan sebuah musyawarah dari panitia, dan yang berhak dalam memberikan putusan bahwa jalur tes komitmen dapat dilaksanakan adalah ketua pondok. Keputusan-keputusan yang terkait pada PSB merupakan wewenang penuh ketua Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa, adapun ungkapan dari kiyai adalah pesantren tidak membatasi santri yang ingin belajar melainkan, gedung pesantren hanya mampu menampung jumlah santri yang sudah ditentukan oleh ketua pondok. Jumlah santri baru yang diterima merupakan hasil putusan dari ketua pondok yang melihat kuota pesantren dengan santri yang akan diterima. Santri baru yang diterima di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa dengan melalui beberapa tes, masih dipertimbangkan oleh keempat ketua dengan perbandingan karantina, jadi santri yang diterima juga termasuk dari keputusan dari ketua pondok. Keputusan-keputusan diatas merupakan salah satu contoh keputusan pada saat kegiatan, dan masih terdapat keputusan-keputusan lain yang harus diambil oleh jajaran ketua pondok terkait pesantren, santri, kegiatan yang meliputi Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa.

---

<sup>73</sup> Observasi pada hari Kamis tanggal 20 Mei 2021

**c) Peran ketua sebagai penggerak para santri**

Secara tidak tertulis peran ketua adalah sebagai penggerak para santri, ketua pondok yang tergabung dalam kepemimpinan kolektif tidak secara langsung mengerakkan santri dengan menyuruh untuk wajib mengikuti seluruh kegiatan yang ada di pesantren namun menggerakkan dengan bertutur kata yang baik dan bersikap santun dan tentunya dapat diterima oleh semua kalangan santri, tersebut dilakukan agar santri giat dalam belajar dan ikhlas dalam menjalankannya. Terdapat berbagai cara seperti jajaran ketua dapat memotivasi, memberikan contoh secara langsung dan memberikan dorongan berupa kata-kata bijak sebagai betuk perhatian kepada santri. Seperti yang diungkapkan oleh informan bahwasanya:

Kepemimpinan secara kolektif ini sama dengan pemimpin lainnya yakni sebagai penggerak, yang semestinya pemimpin harus mampu untuk menggerakkan anggotanya disetiap tugas dan program kerja yang sudah direncanakan, disini tugas ketua untuk mengawal, membantu pencapaian suatu tujuan dan mengawasi. Secara struktural kepemimpinan disini memiliki kedudukan yang sama, memiliki tanggung jawab yang sama dan kita tidak hanya berdiri sebagai ketua namun kita juga seperti pembina yang dapat menjadi teman kepada mereka dan menjadi contoh bagi para santri atau sebagai publik figur yang utama adalah sebagai penggerak bagi para santri dalam segala hal yang menyangkut kepesantrenan.<sup>74</sup>

Paparan yang diungkapkan oleh informan dapat dimaknai oleh peneliti bahwa segala sesuatu yang menyangkut kepesantren merupakan kegiatan yang seharusnya diikuti oleh seluruh santri, oleh sebab itu seorang pemimpin berperan penting dalam mengerakkan santri agar dapat mengikuti kegiatan yang sudah dijadwalkan pesantren, dengan begitu figur seorang pemimpin diuntut cerdas dan memiliki jiwa pemimpin agar dapat mengerakkan santri, dan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Ketua pondok tidak

---

<sup>74</sup> Wawancara Ahmad Ghozali (Ketua Pondok Putra), Kamis 15 April 2021

hanya mengerakkan para santri dalam belajar mengaji saja, namun mengingat pesantren yang notabene serang mahasiswa maka ketua pondok juga harus mengerakkan santri agar tidak melupakan kewajiban yang lainya seperti kuliah. Dengan model kepemimpinan kolektif yang berjumlah empat orang ketua pondok, maka kekuatan dalam mengerakkan para santri akan semakin kuat, artinya apabila ada salah satu seorang pemimpin yang kurang pandai dalam menerakkan para santri pada saat kegiatan maka pemimpin yang lain dapat mengerakkanya. Pemimpin yang ada di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa lebih condong untuk mengerakkan santrinya lewat hati yang menyetuh melalui kata-kata atau yang disebut kebanyakan wejangan-wejangan, dengan hati yang legowo para santri akan lebih ikhlas menjalankan kewajibanya sebagai santri dan mahasiswa. Ungkapan lain bahwa pemimpin sebagai penggerak adalah:

tugas para pemimpin pada umumnya yakni sebagai penggerak, mengatur, mengawasi, mendampingi dan mengevaluasi bawahanya. Sebagai ketua kami selalu berupaya untuk mendukung setiap santri yang ingin berprestasi diluar, serta mendukung aktifitas yang di usulkan oleh santri. Upaya ini merupakan bentuk dukungan yang kami berikan dalam rangka mensejahterakan para santri. Jadi disamping kita berkewajiban menegakkan visi dan misi pesantren menjadi santri yang menata fikiran dan hati menuju pribadi qur'ani, kami juga tidak membiarkan bakat mereka hilang diluar kegiatan mengaji yang wajib mereka ikuti.<sup>75</sup>

Penggerak biasa dikenal sebagai agen perubahan, kepemimpinan kolektif yang ada di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa digambarkan empat orang yang memberikan perubahan, itu berarti semakin banyak pemimpin semakin banyak pemikiran-pemikiran yang dituangkan untuk perubahan pesantren, karena semenjak kepemimpinan kolektif ini diterapkan banyak kegiatan-kegiatan yang lebih menunjang dalam membangkitkan semangat para santri dalam

---

<sup>75</sup> Wawancara Hana Wilda Sholihah (Ketua Pondok Putri), Kamis 22 April 2021

belajar mengaji, seperti jadwal muroja'ah ditambah, setoran lebih fleksibel. Istilah pengerak yang diungkapkan oleh informan diatas dapat ditangkap oleh peneliti bahwa, ketua tidak hanya mengerakkan para santri pada kegiatan-kegiatan internal pesantren namun ketua juga bergerak dalam mendukung kegiatan-kegiatan yang menunjang para santri agar berprestasi di luar pesantren. Ketua pondok berperan penting dalam mengerakkan para santri untuk menata niat dan menjernihkan fikiran menuju pribadi qur'ani. Usaha-usaha yang dilakukan jajaran ketua pondok merupakan wujud keaktifan para ketua dalam memimpin pesantren.

**d) Peran ketua dalam bertanggung jawab atas seluruh kegaitan yang ada di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa**

Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa adalah salah satu dari kebanyakan lembaga pesantren yang memiliki kegiatan berbasis islam dan khusus belajar mengaji serta menghafal Al-qur'an. Kegiatan-kegiatan yang diterapkan merupakan susunan kegiatan yang dirancang oleh jajaran pengurus dan jajaran ketua pondok lalu ditetapkan oleh pengasuh. Dengan adanya kegiatan yang sudah terprogram dan tertata sesuai dengan visi dan misi pesantren, kegiatan ini merupakan tanggung jawab ketua pondok beserta seluruh jajaran kepengurusan, yang artinya semua tanggung jawab ditanggung bersama. Kegiatan dan program pesantren selalu berjalan dengan pengawasan pemimpin. Salah satu bentuk tanggung jawab bagi seorang pemimpin dalam seluruh kegaitan diungkapkan bahwa:

Pemimpin di pesantren bertanggung jawab atas semua kegiatan yang ada di pesantren, tersebut dibuktikan pada setiap kegiatan ketua selalu hadir meski terkadang tidak selalu lengkap, jadi meskipun dalam kegiatan sudah diatur oleh pengurus namaun ketua pondok sudah semestinya mengontrol, mengawasi dan mengevaluasi.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Wawancara Amalia Shofa Mabruroh (Sekertaris Pondok), Kamis 29 April 2021

Informan diatas merupakan salah satu dari santri putri yang juga sebagai sekretaris pondok, yang memberikan pendapatnya pada saat wawancara yang mengungkapkan bahwa seorang santri ini merasakan bagaimana pemimpinnya bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan yang ada di pesantren. Ketua pondok selalu hadir pada saat kegaitan-kegiatan yang ada di pesantren meskipun secara formasi para jajaran ketua pondok tidak hadir secara utuh, namun dari keempat ketua hanya satu yang biasanya tidak hadir dalam kegiatan, dan kegiatanpun selalu berjalan dengan lancar. Sebagai sorang pemimpin atau ketua pondok memang harus semestinya bertanggung jawab atas semua tingkah laku kegiatan yang ada di pesantren. Tangung jawab tersebut dapat berupa partisipasi dan fasilitas yang apabila dibutuhkan tersedia. Salah satu bentuk tangung jawab pemimpin sebagai ketua pondok dalam kegiatan adalah sebagi berikut:

Sabtu dan Minggu, 03-04 April 2021, pesantren mengadakan kegiatan haul untuk memperingati wafatnya pencetus pesantren Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa yang ke-9, kegiatan tahunan ini merupakan dilakukan selama dua hari berturut-turut dari hari sabtu sampai dengan hari minggu, yang didalamnya terdapat kegiatan khataman di makam pada sabtu pagi dilanjut dengan khataman di musholah, wisuda tahfidz, temu alumni, bazar murah, festival banjari ibu-ibu daerah candi badut, tahlilan bersama dan pengajian akbar. Kegiatan tersebut melibatkan santri, warga sekitar, alumni Pesantren dan umum. Acara ini dipersiapkan oleh para santri dan jajaran pengurus dimulai dari mendirikan tenda, stand bazar dan mendirikan panggung untuk para santri yang diwisuda. Semua persiapan hingga serangkaian acara paripurna itu tidak terlepas dari arahan dan pengawasan pemimpin di pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa. Sehingga serangkaian acara haul berjalan dengan lancar dan hikmat.

Hasil observasi diatas menurut peneliti menunjukkan bahwa agenda kegiatan yang sangat banyak melibatkan seluruh santri dan warga sekitar, dalam kegiatan beragam tersebut terdapat peran ketua

atau pemimpin memiliki kontribusi yang sangat besar. Dimulai dari pemilihan ketapel sampai dengan anggota panitia serta pelaksanaan pada saat acara, ketua pondok yang bertanggung jawab agar kegiatan tersebut berjalan dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan. Kegiatan haul di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa sudah digelar selama bertahun-tahun, jadi seorang ketua pondok berperan penting untuk selalu ada di pesantren. Dengan adanya kepemimpinan kolektif kegiatan ini terasa lebih ringan bagi ketua pondok, dan tanggung jawab seluruh kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa merupakan tanggung jawab utuh bagi kepemimpinan kolektif.

#### **5. Proses Pengambilan Keputusan kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa**

Lembaga-lembaga pendidikan dan lembaga non pendidikan pasti memiliki masalah dan solusi. Masalahpun tidak bisa disama ratakan yang artinya sebuah masalah dapat dikelaskan berat atau ringan, dan untuk menyelesaikan masalah maka membutuhkan sebuah solusi, untuk mendapatkan solusi harus melewati suatu proses yang panjang, yang artinya proses tergantung dari tingkat masalah yang dihadapi, semakin berat masalah maka semakin lamban prosesnya dan begitu pula sebaliknya apabila masalahnya ringan maka proses dalam menemukan solusi akan lebih cepat atau mudah, setelah ditemukannya solusi maka diambil sebuah keputusan. Keputusan bagi para pemimpin adalah suatu hal yang biasa mereka pikirkan, apabila keputusan sudah diambil oleh seorang diri maka sebuah keputusan akan lebih cepat, namun tidak menutup kemungkinan bahwa cara pengambilan keputusan secara sepihak merupakan keputusan yang kurang baik, karena dalam memutuskan sebuah hal membutuhkan pertimbangan masukan dan arahan. Keputusan tersebut biasa dilakukan oleh kepemimpinan tunggal.

Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa yang menggunakan kepemimpinan kolektif terdapat empat ketua pondok, jadi setiap pengambilan suatu keputusan membutuhkan suatu rapat terlebih dahulu atau hanya sekedar berkumpul dan membahas untuk berfikir dan menemukan solusi. Keputusan yang sering diambil oleh ketua yang ada di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa adalah keputusan menyangkut seluruh kegiatan yang ada di pesantren, keputusan selanjutnya adalah keputusan yang menyangkut tingkah polah santri termasuk dari perizinan pulang sampai dengan permasalahan santri. Ustadz Ahmad Ghozali sebagai Informan memberikan pendapatnya mengenai keputusan yang ada di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa bahwa :

Model kepemimpinan kolektif ini tidak mempunyai keputusan mutlak dari satu orang artinya keputusan adalah hasil dari diskusi para ketua. Semua kegiatan yang menyangkut pesantren merupakan keputusan yang melalui ketua pondok, keputusan dirundingkan oleh empat ketua dipilih keputusan yang paling mendominasi lalu mencul satu yang terpilih, dan tahap akhir diberikan kepada pengasuh, setelah disetujui oleh pengasuh barulah keputusan tersebut diinfokan kepada para santri, untuk alur tersebut merupakan agenda besar. Agenda yang lebih ringan biasanya hanya dirunding oleh kepengurusan dalam bidang dan cukup dimusyawarahkan pada ketua pondok selanjutnya diinfokan kepada para santri.<sup>77</sup>

Mengingat bahwa pemimpin yang ada di pesantren berjumlah lebih dari satu, maka informan menyatakan bahwa keputusan salah satu dari ketua tidaklah keputusan yang pasti artinya dapat ditambahi dan dikurangi oleh ketua yang lainnya. Apabila ada suatu kegiatan di pesantren maka semua persetujuan harus melewati keempat ketua pondok. Proses pengambilan keputusan yang sudah diungkapkan oleh informan dan ditangkap oleh peneliti mengenai proses pengambilan keputusan memiliki beberapa langkah yang harus dilewati, dan yang

---

<sup>77</sup> Wawancara Ahmad Ghozali (Ketua Pondok Putra), Kamis 15 April 2021

perlu digaris bawahi dalam kepemimpinan kolektif di pesantren bawahwa meski keputusan sudah dirundingkan oleh keempat ketua namun keputusan yang diambil belum menjadi keputusan yang mutlak, karena keputusan mutlak hanya ada ditangan pengasuh pesantren.

Peneliti merangkum pernyataan narasumber bahwa proses pengambilan keputusan memiliki empat tahapan sebelum diberikan kepada santri yakni, Koordinasi antar pemimpin, pengajuan keputusan pemimpin kepada pengasuh pesantren, keputusan yang sudah disetujui oleh pengasuh dikembalikan lagi kepada para pemimpin atau ketua pondok setelah itu keputusan diinformasikan kepada para santri. Proses pengambilan keputusan yang seperti ini biasanya dalam agenda besar. koordinasi antar pemimpin misalnya, koordinasi ini dilakukan ketua dengan cara online, bertemu secara langsung antar pemimpin atau biasa disebut dengan rapat. Proses inilah yang bisanya muncul gesekan atau perbedaan pendapat seperti yang dinyatakan informan bahwa:

Alhamdulillah selama ini meskipun berbeda gagasan tapi kita para ketua masih dapat mengatasinya dengan saling menghargai pendapat, karena kita menyadari bahwa hasil dari keputusan yang sudah diambil telah melalui pertimbangan yang matang dan akan di pertimbangkan kembali oleh pengasuh.<sup>78</sup>

Peneliti mengaris bawahi pernyataan diatas bahwa adanya perbedaan pendapat memang wajar mengingat pesantren yang menggunakan di kepemimpinan kolektif ini terdapat empat ketua yang berarti adalah empat pemikiran, ide dan gagasan, namun bagaimanapun caranya proses pengambilan keputusan haruslah tetap berjalan, agar dapat melangkah kepada proses selanjutnya. Peneliti menjelaskan berdasarkan pernyataan informan bahwa setelah gagasan dari masing-masing ketua pondok tersebut dikumpulkan dan dipilih keputusan manakah yang yang lebih layak untuk dipilih atau dengan cara mengabung ide-ide tersebut menjadi satu keputusan. setelah

---

<sup>78</sup> Wawancara Ahmad Ghozali (Ketua Pondok Putra), Kamis 15 April 2021

keputusan sudah dibuat maka proses selanjutnya adalah mengajukan putusan tersebut kepada pengasuh pesantren dan diproses oleh pengasuh, setelah putusan tersebut disetujui oleh pengasuh dan diterima kembali oleh ketua pondok maka tahap selanjutnya adalah putusan tersebut diinfokan kepada santri. Barulah kegiatan tersebut dapat terlaksana. Jadi dapat disamakan bahwa agenda kegiatan yang dilakukan di pesantren menggunakan proses yang sama alurnya. Pendapat lain dari ketua pondok Ustadzah Hana Wilda Sholikhah bahwasanya:

Pengambilan keputusan terasa ringan dalam kepemimpinan kolektif ini karena ada empat orang yang berwenang dalam mencetuskannya. Semua yang menyangkut kepentingan pesantren merupakan wewenang dari ketua pondok. Terkadang suatu keputusan akan muncul jika ada permasalahannya terlebih dahulu.<sup>79</sup>

Informan berpendapat yang sama persis dengan informan sebelumnya menyatakan bahwa keputusan yang diambil oleh jajaran ketua merupakan keputusan yang ringan, karena kepemimpinan kolektif yang diketuai lebih dari satu, jadi ide maupun keputusan terdapat dari empat ketua pondok. Keputusan-keputusan tersebut akan muncul apabila ada permasalahan terlebih dahulu. Arah dari keputusan yang dinyatakan oleh informan ini mengacu pada permasalahan, biasanya keputusan untuk santri yang pulang atau santri yang memiliki masalah dipesantren. Terdapat contoh permasalahan dalam pernyataan Ustadz Wildan mengarah pada permasalahan santri yakni:

Yang sering terjadi adalah mengatasi santri yang kurang taat pada peraturan, santri bermasalah ditegur ketua terkadang tidak menghiraukan, semisal ada kegiatan dan santri tetap tidak mengikutinya maka ketua mengambil keputusan untuk diberikan kepada bidang kegiatan agar memberi sanksi kepada santri yang kurang patuh pada peraturan. Apabila peraturan tersebut masih tetap dilanggar maka kita sebagai ketua menyerahkan kepada pengasuh.

---

<sup>79</sup> Wawancara Hana Wilda Sholikhah (Ketua Pondok Putri), Kamis 22 April 2021

Mengatasi masalah tersebut dianggap sulit karena notabnya kita juga seorang santri yang apa bila kita menasehati kita tidak ada perhatian balik dari santri yang tidak taat tersebut.<sup>80</sup>

Pernyataan diatas menunjukkan bahwa keputusan untuk kebijakan menyangkut santri adalah kewenangan dari ketua pondok, untuk selanjutnya diberikan kepada pengurus barulah apabila santri sudah tidak dapat diatasi oleh pengurus dan ketua pondok maka pengasuh yang akan turun tangan dalam memutuskan masalah terkait santri. Keputusan yang diambil oleh ketua pondok tidak bisa diangam remeh karena memutuskan suatu hal yang berurusan dengan santri sedikit lebih sulit daripada memutuskan suatu hal yang berkenaan dengan kegiatan. Tingkat keputusan yang sulit pada santri dikarenakan ketua pondok yang menjabat sama setatusnya sebagai mahasiswa dengan santri lainnya, tidak jarang ketua pondok masih memiliki rasa tidak enak hati apa bila memutuskan sesuatu terkait pelanggaran-pelangaran santri. Keputusan yang lain ada beberapa kegiatan di pesantren menjadi keputusan mutlak jajaran ketua pondok, seperti yang dipaparkan oleh ketua Ustadz Wildan bahwa:

Ketua pondok memiliki wewenang dalam memutuskan semua yang mencakup bidang kepengurusan yang ada di pesantren seperti, kegiatan harian dan agenda-agenda kecil yang diajukan pengurus, seluruhnya harus melalui persetujuan ketua pondok. Tentunya keputusan tersebut sudah melalui mufakat dari keempat ketua yang masing-masing pula memiliki hak dan kewajiban bersama dalam memutuskan.<sup>81</sup>

Mengenai paparan diatas bahwa segala tingkah laku dalam kepengurusan perbidang tidak lepas dari tanggung jawab ketua pondok terkait agenda harian sampai dengan agenda bulanan, intinya pernyataan Ustadz Wildan sama dengan pernyataan informan-informan yang lainnya, namun disini Ustadz Wildan lebih menekankan

---

<sup>80</sup> Wawancara M Wildan Hidayat (Ketua Pondok Putra), Senin 19 April 2021

<sup>81</sup> Wawancara M Wildan Hidayat (Ketua Pondok Putra), Senin 19 April 2021

pernyataan bahwa tanggung jawab dalam keputusan kepengurusan perbidang yang lebih berwenang adalah ketua pondok yang memegang kepengurusan perbidang. seperti Ustadz Wildan yang memegang bidang kebersihan, jadi disetiap kegiatan menyangkut kebersihan, yang lebih wajib memberi izin atau suatu keputusan adalah Ustadz Wildan meskipun ditanggung oleh empat ketua. Contoh dalam mengadakan roan kubro, dalam roan kubro ada yang namanya penentuan tanggal ketua pelaksana yang lebih berhak memutuskan adalah Ustadz Wildan. keputusan yang bersifat kecil tersebut sering diberikan oleh Ustadz Wildan secara cepat meskipun terdapat proses bahwa apapun keputusan selalu dirundingkan oleh keempat ketua, namun untuk keputusan yang tidak terlalu berdampak besar biasanya para ketua hanya mengikuti keputusan Ustadz Wildan. Keputusan yang besar juga dinyatakan oleh Ustadzah Tini bahwa:

Semua yang terkait kegiatan pesantren merupakan hasil dari putusan ketua pondok, sebenarnya keputusan-keputusan terkait agenda besar merupakan wewenang dari pengasuh dan ketua pondok yang merealisasikan putusan tersebut dengan jajaran pengurus dan para santri, sedangkan keputusan-keputusan terkait kepengurusan, agenda kecil sampai dengan santri, yang berwenang adalah keempat ketua pondok.<sup>82</sup>

Kepemimpin kolektif berperan aktif dalam struktur kepengurusan, dengan beberapa tugas yang pasti mereka lakukan sebagai ketua, oleh karena itu ketua pondok berperan penting dalam pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa, yang terkait beberapa hal yang sudah dipaparkan diatas oleh peneliti, dengan begitu keputusan yang berlaku adalah dari ketua pondok, meskipun keputusan pengasuh lebih mutlak adanya.

---

<sup>82</sup> Wawancara Hartini Agustin (Ketua Pondok Putri), Senin 26 April 2021

## **6. Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa**

Kepemimpinan kolektif memang berbeda dengan kepemimpinan tunggal, yang dapat dilihat perbedaannya adalah dari jumlah orangnya, dan tentunya tugas yang diemban lebih ringan, karena harus dibagi oleh beberapa orang pemimpin yang tergabung dalam kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa lebih nyaman dengan menggunakan kepemimpinan kolektif tentu ada faktor yang mendukung dalam model kepemimpinan kolektif ini, dan pasti terdapat faktor penghambat juga. Faktor pendukung dalam kepemimpinan kolektif terdapat dari dalam dan dari luar, seperti yang diungkapkan oleh pengasuh bahwa:

faktor pendukung ada disetiap individu pemimpin yang saling menyemangati untuk menjalankan amanat kepemimpinan sesuai dengan visi, misi yang sama dan mengkolaborasikan cara mereka yang berbeda-beda tersebut merupakan faktor pendukung yang terdapat dari internal jajaran pemimpin yang saling memberikan dukungan dalam menjalankan kepemimpinan kolektif. Ada tiga faktor pendukung dalam kepemimpinan kolektif yang ada di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa yakni, faktor pendukung dari santri, faktor pendukung dari pengasuh faktor pendukung dari internal pemimpin.

### **a. Faktor Pendukung Dari Santri**

Peran sebagai pemimpin dalam sebuah lembaga memiliki sebuah tanggung jawab sampai dengan masa jabatan yang sudah ditentukan, dengan begitu pemimpin yang ada di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa juga memiliki faktor yang sama, ada masa jabatan sebagai ketua pondok. Jabatan sebagai ketua pondok merupakan jabatan tertinggi dikalangan para santri dengan begitu dapat dikatakan bahwa salah satu faktor pendukung dalam kepemimpinan kolektif adalah amanah yang diberikan kepada santri yang tergabung dalam kepemimpinan

kolektif. Faktor pendukung juga muncul dari eksternal pemimpin maupun dari internal pemimpin, seperti faktor pendukung dari santri, faktor ini merupakan salah satu yang menjadi alasan ketua pondok untuk terus bertahan dalam melanjutkan peranannya sebagai pemimpin. berikut merupakan faktor pendukung eksternal pemimpin yang dinyatakan oleh informan bahwa:

Keaktifan teman-teman santri adalah salah satu alasan yang membuat kami selalu berupaya mendukung kegiatan yang diadakan oleh pengasuh. melihat para santri yang antusias dan selalu aktif, hati ini sudah merasa tenang dan ini adalah salah satu faktor yang mendukung saya lebih bersemangat lagi dalam menjalankan roda kepemimpinan.<sup>83</sup>

Pernyataan diatas ditangkap oleh peneliti bahwa faktor pendukung kepemimpinan kolektif tidak dapat ditentukan yang artinya sebuah faktor pendukung tidak harus tumbuh dari suatu hal yang besar namun dari hal yang sederhana dapat menjadi faktor pendukung bagi ketua pondok. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu ketua yang menyebutkan bahwa santri yang mengikuti kegiatan dengan aktif saja dapat menjadi faktor pendukung bagi mereka. Sebaliknya dengan santri yang merespon baik mengenai kepemimpinan kolektif, hal tersebut dibuktikan dengan pernyataan santri yang menghargai atas kerja keras ketua pondok dalam memimpin di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa, pernyataan santri bahwa:

Ketua pondok dapat mengontrol kegiatan pesantren secara bergantian, ketua pondok lebih ringan dalam melaksanakan tugas yang dipimpin oleh empat orang. Kepemimpinan kolektif ini sangat efektif karena dilihat dari kinerja yang sudah berjalan bahwa ketua pondok disini selain diwajibkan mengaji, ketua pondok juga mengali bakat para santri dengan mengadakan

---

<sup>83</sup> Wawancara Hana Wilda Sholihah (Ketua Pondok Putri), Kamis 22 April 2021

bidang bakat minat yang di serahkan kepada pengurus. Semoga ketua pondok selalu diberi kesabaran dalam mendampingi kami para santri.<sup>84</sup>

Peneliti menjabarkan pernyataan informan bahwa bentuk dukungan yang diberikan adalah suatu pujian untuk jajaran ketua pondok yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik sebagai pemimpin. Pernyataan diatas juga mengamati kinerja pemimpin kolektif dengan memberikan ulasan bahwa ketua yang lebih dari satu akan lebih ringan dalam menjalankan tugas, justru dengan ketua yang banyak kegiatan santri diluar mengaji juga mendapat dukungan dari ketua pondok, seperti bakat para santri yang juga diperhatikan oleh jajaran ketua pondok. Dengan begitu salah satu bentuk pujian yang dinyatakan oleh santri menjadi faktor pendukung bagi jajaran ketua pondok untuk terus menjalankan amanah. Dukungan tidak harus diminta secara langsung oleh kepemimpinan kolektif, tapi secara tidak sadar bahwa sikap santri yang selalu mengikuti kegiatan yang ada di pesantren sudah termasuk dukungan bagi ketua pondok.

#### **b. Faktor Pendukung Dari Pengasuh**

Faktor pendukung tidak selalu berhubungan dengan materil namun faktor moril justru menjadi dukungan yang kuat untuk kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa, faktor dukungan moril yang berupa motifasi atau hanya sekedar pembicaraan ringan sudah termasuk dalam kategori dukungan bagi jajaran ketua pondok. Pendapat bahwa dukungan moril sangat berharga dinyatakan oleh Ustadzah Tini bahwa:

Diberi mandat oleh pengasuh adalah salah satu kehormatan bagi santri, cukup dengan dukungan dan dorongan dari

---

<sup>84</sup> Wawancara Amalia Shofa Mabruroh (Sekertaris Pondok), Kamis 29 April 2021

pengasuh. apabila ada suatu hal yang mendesak mengenai pesantren cukup dengan sowan sudah menjadi seperti dalam diri saya. Beliau sudah saya anggap sebagai orang tua saya, jadi setiap tuturkata patut saya hormati dan hormati.<sup>85</sup>

Penjabaran diatas diperjelas sesuai dengan pandangan peneliti bahwa suatu kehormatan sebagai ketua pondok yang ditugaskan untuk mengurus semua yang menyangkut tentang pesantren sudah menjadikan suatu kebanggaan tersendiri bagi informan. Begitupun dengan tugas yang diemban, tidak jarang bahwa kepemimpinan kolektif memiliki suatu hambatan dan informan mengatakan apabila ada suatu masalah maka yang dibutuhkan adalah sebuah dukungan. Dukungan dari pengasuh yang apabila ada masalah dengan berbagai bentuk maka dengan sowan kepada pengasuh adalah jawabannya. Dukungan secara moril tersebut dirasakan juga oleh pemimpin yang lainnya yakni Ustadz Ahmad Ghozali yang mengatakan bahwa “Dukungan dari pengasuh yang membuat saya semangat dalam menjalankan amanah, dari amanah tersebut saya merasa diperlukan dan bermanfaat. Faktor dukungan lain muncul pada saat santri mengikuti kegiatan pondok dengan tertib”. Dua pernyataan tersebut sama persis dan sama-sama menyatakan bahwa faktor dukungan moril yang menjadikan kepemimpinan kolektif ini lebih kuat dan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Begitupula dengan pernyataan Ustadz Wildan yang menyatakan bahwa:

Faktor pendukung terbesar adalah dari pengasuh, amanah ini menjadi ladang berkah bagi ketua pondok, salah satu jalan pengabdian semoga menjadi amal baik dan bermanfaat bagi orang lain. Yang artinya saya merasa senang bisa membantu untuk kepentingan orang lain dan terutama pada saya apalagi

---

<sup>85</sup> Wawancara Hartini Agustin (Ketua Pondok Putri), Senin 26 April 2021

membantu teman-teman yang latar belakangnya adalah mencari ilmu.<sup>86</sup>

kepemimpinan kolektif dengan jumlah yang lebih banyak akan semakin mendukung kelancaran tugas sebagai pemimpin. Kelebihan dari kepemimpinan kolektif adalah saling bahu membahu yang artinya sesama pemimpin dapat saling mendukung dan menyemangati. Pada intinya ketiga pernyataan tersebut mengarah pada dukungan moril pengasuh, yang memang sudah menjadi pondosi para pemimpin kolektif sebagai dukungan wajib bagi para pemimpin, selain faktor pendukung tentunya dalam kepemimpinan pesantren mengalami hambatan-hambatan yang dilalui. Berikut adalah faktor penghambat dalam kepemimpinan kolektif.

### **c. Faktor penghambat kepemimpinan kolektif**

faktor pendukung tidak menjadi alasan untuk tidak adanya faktor penghambat, jadi dalam kepemimpinan kolektif mengalami hambatan-hambatan meskipun dalam skala kecil. Berikut adalah hambatan-hambatan dalam kepemimpinan kolektif yang dinyatakan oleh pengasuh bahwa:

Faktor penghambat dalam kepemimpinan kolektif adalah apabila salah seorang pemimpin yang berfikir meremehkan, dalam istilah melimpahkan tugas kepada pemimpin lain atau rasa tanggung jawab yang kurang dikarenakan masih mengandalkan pemimpin yang lain. Tingkat pemahaman pemimpin berbeda-beda jadi saya memang harus menjelaskan secara terang.

Faktor hambatan yang dinyatakan oleh informan diartikan oleh peneliti bahwa faktor hambatan muncul pada personal pemimpin yang memiliki sifat meremehkan, sifat meremehkan tersebut ada karena jumlah pemimpin yang lebih dari satu.

---

<sup>86</sup> Wawancara M Wildan Hidayat (Ketua Pondok Putra), Senin 19 April 2021

Ketua pondok yang sering izin untuk tidak selalu dipondok karena mengandalkan ketua yang lainya, dan apabila jajaran ketua pondok tidak segera menyadarinya maka akan menjadi hambatan dalam struktur kepengurusan dan memancing kecemburuan pemimpin lainya. Jumlah pemimpin kolektif yang ada di pesantren memang lebih dari satu atau empat namun tidak bisa disama ratakan mengenai kecerdasan, tingkat pemahaman dan jiwa kepemimpinan, dengan begitu pengasuh sangat menyadari akan adanya hambatan dalam berkomunikasi. Faktor hambatan juga dirasakan oleh salah satu ketua pondok yang menyatakan bahwa “Masalah tersebut juga ada ketika kita sesama ketua tidak sependapat, yang alasanya memiliki kesibukan masing-masing”, ketidak samaan pendapat menjadi salah satu faktor penghambat, dengan begitu masih ada sikap egois dalam pribadi pemimpin masing-masing.

## BAB V

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. Peran Para Pimpinan Kolektif Di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa

Kepemimpinan adalah Tindakan yang berpengaruh terhadap bawahan yang dipimpinya, dengan begitu peneliti menemukan sebuah peran kepemimpinan kolektif, temuan peneliti terkait peranan kepemimpinan kolektif antara lain: peran para pimpinan kolektif dalam berusaha mewujudkan berjalannya visi dan misi yang telah dirumuskan, peran para pimpinan kolektif dalam menyusun struktur kepengurusan, peran para pimpinan kolektif dalam memotivasi para santriwan dan santriwati dalam melaksanakan kegiatan yang sudah terjadwal di Pondok, peran para pimpinan kolektif dalam membuat sebuah keputusan, peran para pimpinan kolektif akan tanggung jawab atas berbagai kegiatan yang telah dirumuskan dan disetujui. Peran diatas sama dengan yang pernyataan yang diungkapkan oleh Deddy dan Riva'i peran seorang pemimpin adalah:<sup>87</sup>

Peran didefinisikan sebagai perilaku yang diharapkan dari seseorang yang sedang menduduki posisi tertentu dalam sebuah organisasi. pemimpin pada sebuah organisasi mempunyai sebuah peran, setiap tugas membawa tanggung jawab bagaimana seseorang yang mengemban tanggung jawab berperan dalam menjalankan tugasnya guna memenuhi tanggung jawab. Peran seorang pemimpin dapat diklasifikasikan menjadi beberapa bagian: (1) berperan dalam merumuskan visi dan misi yang pasti, (2) berperan untuk memastikan bahwa struktur, system, serta proses operasional organisasi mendukung terhadap pencapaian visi dan misi, (3) berperan untuk membakar semangat dari dalam diri orang-orang guna mengasah bakat dan kecerdikan serta kreativitas untuk mengerjakan apapun dengan konsisten terhadap prinsip-prinsip yang telah disepakati, (4) berperan sebagai pemimpin yang fleksibel dan berwawasan luas, (5) berperan sebagai tanggung jawab

---

<sup>87</sup> Deddy Mulyadi dan Veitzal Rifa'i, *Op.Cit*, hlm 156

“seremonial” atau “spiritual” sebagai ketua organisasi melaksanakan sebuah fungsi yang diperlukan, bukan sebuah hal yang remeh untuk didelegasikan kepada orang lain.

Menurut pendapat tersebut sosok pemimpin mempunyai berbagai peran yang mirip dengan hasil temuan yang diungkapkan oleh peneliti terkait pada kepemimpinan kolektif, akan tetapi kemiripan tersebut tidaklah sama persis dengan apa yang diungkapkan oleh Deddy & Riva'i namun pada intinya sama, terdapat dua perbedaan yang menurut penulis mempunyai perbedaan antara ungkapan penulis dengan teori di atas, yaitu pertama, berperan dalam merumuskan visi dan misi, ke dua, peranan itu dilaksanakan oleh beberapa orang yaitu kolektif. Perbedaan yang pertama, penulis tidak mendapatkan temuan terkait peran pemimpin dalam merumuskan visi dan misi pesantren, karena visi dan misi yang ada di pesantren ini sudah dirumuskan sejak berdirinya pesantren ini. Yang kedua, Model kepemimpinan kolektif yang diterapkan pada pesantren ini para pimpinannya mempunyai peran sebagai penggerak dan berusaha dalam mewujudkan visi dan misi yang sudah ada, hal ini tidak dilaksanakan sendiri dalam melaksanakan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, akan tetapi keempat pimpinan kolektif ikut serta sebagai penggerak dalam penerapan visi dan misi yang sudah terbentuk. Peran para pimpinan kolektif yang selanjutnya ialah menyusun struktur kepengurusan pesantren.

Peran para pimpinan kolektif dalam penyusunan struktur kepengurusan pesantren, dalam hal ini para pimpinan kolektif mempunyai wewenang untuk memilih para santri untuk dimasukkan dalam kepengurusan pesantren, para pemimpin melakukan seleksi dan membuat pertimbangan melalui musyawarah dengan keempat ketua pondok, para pimpinan menunjuk santri dan menempatkan santri pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keputusan dalam musyawarah yang telah dilaksanakan oleh para pimpinan, dengan bergitu struktur yang sudah dirancang kemudian diserahkan kepada kiyai untuk meminta persetujuan, dalam menyusun struktur kepengurusan pesantren para pimpinan tidak

berharap lebih pada apa yang sudah dirumuskan karna keputusan mutlak ada pada seorang kiyai selaku pimpinan puncak pada organisasi pesantren. Dari hasil wawancara yang telah dilaksanakan oleh peneliti, pengasuh belum pernah merubah struktur kepengurusan yang sudah dirancang oleh ketua pondok, secara tidak langsung ketua pondok diberikan sebuah wewenang yang lebih oleh pengasuh. Selain berperan sebagai penyusun struktur kepengurusan para pimpinan juga memiliki peran sebagai penggerak para santri.

Peran para pimpinan kolektif dalam menggerakkan para santri dalam pelaksanaan kegiatan yang ada di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa merupakan sebuah kewajiban yang harus dilaksanakan oleh pemimpin tanpa harus ada perintah dari kiyai, dengan jumlah pemimpin yang lebih dari satu para ketua mempunyai caranya masing-masing dalam mengajak para santri untuk mengikuti kegiatan yang ada di pesantren. Tentu para pemimpin mempunyai kendala tersendiri dalam menggerakkan para santri yang memiliki latar belakang seorang mahasiswa yang berstatus ganda yakni sebagai santri dan mahasiswa dimana terkadang memiliki kegiatan kampus yang berbenturan dengan kegiatan yang ada di pesantren, hal itu juga merupakan kendala yang dialami oleh pemimpin sebelum diterapkannya model kepemimpinan kolektif pada pesantren Al-Adzkiya'Nurus Shofa selain itu para santri yang kurang pandai dalam membagi waktu antara kegiatan pesantren dan kegiatan kampus sering menjadi hambatan pada kelancaran kegiatan yang ada di pesantren. Oleh karena itu para pimpinan yang ada di Pesantren Al Adzkiya' Nurus Shofa dituntut untuk peka terhadap santri. Mengemban peran sebagai seorang ketua pondok tentunya tidak mudah dengan hambatan yang cukup banyak, akan tetapi dengan diterapkannya model kepemimpinan kolektif dapat memperingan tanggung jawab yang diemban bagi ketua pondok.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> M. A. Nugroho, S. Saryadi, and W. Widiartanto, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Pt Bandeng Juwana)," *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, vol. 5, no. 1, pp. 196-205, Dec. 2015.

Fungsi peranan para pimpinan yang ada pada pesantren antara lain: pertama melaksanakan perintah untuk memberikan tugas kepada bawahan berdasarkan waktu, tempat dan cara-cara tertentu, kedua: mengembangkan organisasi melalui keputusan-keputusan yang tepat, ketiga: berpartisipasi terlibat langsung dan menguasai kompetensi untuk mengajak anggota-anggotanya, keempat: menjalankan wewenang sesuai tanggung jawab unit kerjanya, kelima: berperan sebagai mengendalikan yang artinya membimbing, mengatur, mengarahkan dan mengawasi.

Dari beberapa peran yang sudah disebutkan diatas, peran para pimpinan pesantren yang selanjutnya ialah membuat sebuah keputusan. Yang disebutkan Nugroho pada poin kedua peran pemimpin dalam mengambil sebuah keputusan, mengambil sebuah keputusan merupakan hal yang vital dalam penentuan sebuah kegiatan atau acara yang akan diselenggarakan di pesantren, dikarenakan Sebagian besar kegiatan yang ada di pesantren ini adalah buah dari keputusan para pimpinan. Para pimpinan kolektif yang terdapat di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa tidak hanya mengambil keputusan terkait dengan kegiatan saja akan tetapi berbagai hal yang bersangkutan dengan perizinan para santri sampai pengajian kitab kuning yang akan diajarkan oleh para ustadz adalah hasil dari keputusan yang diambil oleh para pimpinan. Keputusan yang diambil oleh para pemimpin hampir dari seluruh kegiatan yang ada di pesantren selain kegiatan haul yang merupakan kegiatan tahunan yang dihandle langsung oleh pengasuh beserta keluarga ndalem, untuk ketua dan pengurus beserta santri hanya membantu segi pelaksanaan saja. Peran kepemimpinan yang terakhir yang peneliti temukan ialah peran para pimpinan dalam mempertanggungjawabkan seluruh kegiatan yang telah diputuskan.

Peran para pimpinan dalam bertanggung jawab pada seluruh kegiatan yang telah dirumuskan dan diputuskan oleh para pemimpin. Segala hal yang berkaitan dengan kegiatan yang ada di pesantren adalah tanggungjawab dari para pimpinan, yang berarti seluruh kegiatan yang dilaksanakan berada dalam kendali ketua pondok yang memiliki peran

sebagai pengawas, pelaksana, pendamping, pendukung serta evaluator dari kegiatan tersebut. Peranan para pimpinan ini sangat dibutuhkan, karena dengan hadirnya pemimpin dalam sebuah kegiatan akan menjadi penunjang dari kelancaran kegiatan yang dilakukan dengan adanya pengawasan langsung dari para ketua pondok maka apabila santri tidak melaksanakan kegiatan dengan maksimal akan merasa malu. Kehadiran dan partisipasi para pemimpin dalam suatu kegiatan adalah bentuk sebuah tanggung jawab sebagai ketua pondok. Kehadiran para ketua tidak hanya sebagai pendamping tetapi apabila ada yang perlu dibantu terkait perizinan santri dan hal lain yang membutuhkan seorang pemimpin maka dengan adanya pendampingan tersebut maka kegiatan yang berjalan dapat terlaksana dengan lebih efektif dan efisien. Dari beberapa peran pemimpin yang dipaparkan oleh peneliti temuan selanjutnya peran pemimpin sebagai evaluasi, dengan adanya pemimpin yang berperan untuk mengevaluasi di setiap kegiatan pesantren maka yang diperoleh adalah masukan kegiatan selanjutnya agar lebih baik lagi dan lebih berkembang.

## **B. Proses Pengambilan Keputusan dalam Model Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa**

Seorang pemimpin memiliki wewenang untuk membuat keputusan dari sebuah perkara atau hal lain yang memerlukan sebuah keputusan, hal ini tidak berbeda dari model kepemimpinan kolektif yang memiliki jumlah pemimpin lebih dari satu, setiap individu memiliki cara yang beragam dalam memberikan sebuah solusi dari sebuah hal akan diputuskan, sebuah keputusan pada model kepemimpinan kolektif lahir dari kesepakatan yang disetujui dalam musyawarah para pimpinan. Untuk membuat sebuah keputusan dari suatu perkara ada beberapa tahap yang harus dilewati oleh para pemimpin. Peneliti menemukan hasil yang menjelaskan bahwa ada empat tahap yang harus ditempuh sebelum memutuskan sebuah perkara yaitu: mengidentifikasi permasalahan, memaparkan permasalahan pada musyawarah, mengumpulkan beberapa pendapat, memilih solusi terbaik untuk sebuah permasalahan, memaparkan hasil keputusan dari

keepakatan antar ketua pondok kepada seluruh santri yang ada di pesantren. Ada empat tahap yang serupa diungkapkan oleh Khusnurrudlo empat tahap tersebut adalah: (1) mengidentifikasi sebuah masalah, (2) mengidentifikasi berbagai hambatan yang dihadapi, (3) memilih solusi yang tepat dari permasalahan yang dihadapi, (4) merencanakan strategi untuk memperbaiki penerapan kedepannya.<sup>89</sup>

Poin utama yang dinyatakan Khusnuridlo yaitu mengidentifikasi masalah, mengidentifikasi masalah adalah hal penting yang perlu dilakukan sebelum memaparkan perkara dalam forum musyawarah, karena dengan mengidentifikasi pemaparan sebuah perkara akan lebih jelas dalam penyampaianya. Mengidentifikasi tidak hanya terkait dengan sebuah permasalahan akan tetapi informasi yang berkaitan dengan kegiatan yang akan dilaksanakan juga perlu identifikasi. Pengidentifikasi dilakukan kepada seorang yang memperoleh informasi yang berkaitan dengan masalah atau kegiatan yang akan dilaksanakan melalui identifikasi yang sudah dilakukan maka informasi yang didapat akan semakin lengkap. Setelah mengidentifikasi dan mendapatkan informasi yang lengkap dan benar maka selanjutnya akan dimusyawarahkan dalam forum ketua yang ada di pesantren ini.

Ketua pondok yang telah menerima informasi akan segera mengambil tindak lanjut berupa musyawarah yang didalamnya berisi pembahasan pemecahan masalah dengan mencari solusi terbaik dengan menampung bbeberapa masukan dan pendapat dari keempat ketua. Setelah menampung masukan, ide, dan gagasan terkait permasalahan yang sedang dihadapi kemudian dipilih dan ditetapkan sebagai solusi yang paling baik sehingga keputusan yang dibuat tepat sasaran. Sedangkan menurut Rivai & Deddy sebagai berikut:<sup>90</sup>

1. Proses Pengambilan Keputusan, hal ini dilakukan dengan melewati beberapa tahap sebagai berikut: (a) mengenali permasalahan, (b) menguraikan permasalahan, (c) merancang dan mengembangkan

---

<sup>89</sup> Khusnurrudlo. Leadership, Jember: Pascasarjana IAIN Jember (Materi slide). 2017

<sup>90</sup> Deddy Mulyadi dan Veitzal Rifa'i, *Op.Cit*, hlm 158

alternatif, (d) penerapan hasil keputusan, (e) meninjau ulang penerapan keputusan. Sementara itu tahapan pada proses penentuan keputusan dipaparkan sebagai berikut: pengenalan permasalahan, memahami kapabilitas permasalahan, mencari solusi sesuai kriteria, mengembangkan solusi, memilih solusi paling tepat kemudian menerapkannya.

2. Gaya Pengambilan Keputusan , selain proses penetapan keputusan, berikut adalah gaya pengambilan keputusan sebagai berikut: (a) pola pikir, antara lain: realistis, memproses informasi secara bertahap, Intuitif dan kreatif; pemahaman menyeluruh terhadap suatu masalah. (b) toleransi atas kesamaran, antara lain: urgensi yang tinggi guna mengukur informasi melalui minimalisasi kesamaran, rendahnya kebutuhan dalam merangkai informasi, sehingga mampu memproses beberapa pemikiran secara bersamaan. Sebagai proses dan gaya yang sudah kontribusi pada proses penetapan keputusan, maka tindakan yang harus dilalui sebagai berikut: (1) pahami permasalahan, sejalan dengan peran kepemimpinan, maka terdapat perbedaan antara permasalahan pada cara dan tujuan. Peran pemimpin mengambil inisiatif dalam hubungannya dengan tujuan dan arah daripada metode dan cara. (2) mengidentifikasi alternatif, kemampuan untuk memperoleh alternatif yang relevan sebanyak-banyaknya. (3) menentukan skala prioritas, memilih di antara banyak alternatif adalah esensi dari pengambilan keputusan. (4) mengeksekusi, melakukan sebuah tindakan dalam putusan yang sudah dicetuskan.

Menurut Rivai & Deddy pada tahapan pengambilan keputusan tidak jauh berbeda dengan ungkapan Khusnuridlo yang memiliki empat tahapan dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan Rivai & Deddy memiliki lima tahapan yang sampai dengan tahap evaluasi, tahap yang terakhir atau evaluasi ini digunakan dalam rangka menilai dari hasil keputusan yang sudah diambil apakah sudah sesuai, ataukah malah sebaliknya, dengan adanya tahap evaluasi dapat menjadi tolak ukur dalam memutuskan sebuah putusan yang sudah diambil dan dapat menjadi

pembelajaran dalam mengambil sebuah keputusan selanjutnya. Rivai & Deddy juga memiliki gaya dalam mengambil sebuah keputusan, gaya tersebut serupa dengan yang diperoleh peneliti cara berfikir yang realistis, cara berpikir dalam model kepemimpinan kolektif berbeda dengan gaya kepemimpinan kharismatik karena pada kepemimpinan kolektif terdapat beberapa pemikiran dari para pemimpin sedangkan gaya kepemimpinan kharismatik hanya terdapat satu pemikiran selebihnya berasal dari masukan bawahannya. Cara kepemimpinan kolektif dalam mengolah informasi juga dilakukan secara Bersama-sama dengan jajaran pimpinan dengan memahami secara menyeluruh. Adapun cara dalam pertimbangan toleransi pada kesamaran dengan mendahulukan kebutuhan yang lebih penting dalam mengukur informasi dengan cara meminimalisir hal-hal yang bersifat ambigu.

### **C. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa**

Sebagai seorang pimpinan yang baik para pemimpin yang telah diberikan Amanah maka akan mempertanggungjawabkan jabatan yang didudukinya dengan cara melaksanakan tugas sebagaimana yang sudah seharusnya dilakukan selayaknya seorang pemimpin yakni mengurus sebuah organisasi atau Lembaga yang dipimpinnya. Dalam proses pelaksanaan sebuah kepemimpinan sendiri terdapat faktor yang dapat mempengaruhi jalannya proses kepemimpinan yang sedang berlangsung baik itu faktor pendukung maupun faktor yang menghambat proses kepemimpinan itu sendiri.

#### **1. Faktor Pendukung**

Dalam kepemimpinan sendiri faktor yang menjadi sebuah dukungan bagi para pemimpin bisa berasal dari internal ataupun eksternal kepemimpinan. Berikut faktor yang menjadi dukungan dalam kepemimpinan kolektif yang peneliti temukan, salah satu faktor internal yang mendukung yakni kiyai, dimana disini kiyai tidak hanya sebagai pendiri dan pendidik, tetapi kiyai juga berperan penting baik secara

langsung maupun tidak langsung dalam mendukung ketua pondok yang menjalankan kewajibannya mengurus kegiatan pesantren. Kiyai sendiri memberikan arahan berupa fatwa atau nasihat kepada para pemimpin kolektif sehingga dalam menjalankan tugasnya sebagai ketua pondok dapat lebih terarah. Para pimpinan yang ada di pesantren ini memiliki motivasi lebih karena dibalik amanah yang mereka emban mereka dapat pembelajaran terkait kepemimpinan yang mereka yakini kelak akan menjadi keberkahan dan memberikan manfaat pada saat sudah hidup bermasyarakat.

Faktor internal yang menjadi sebuah dukungan bagi para pimpinan sendiri ialah kesadaran yang timbul dari dalam diri seorang pemimpin dimana selain memikul tanggung jawab yang cukup berat terdapat pula ladang amal dari sebuah pengabdianya sebagai pemimpin pesantren, dikarenakan para pemimpin ikut terjun langsung dalam mengurus para santri, para santri yang taat akan peraturan yang ada di pesantren juga merupakan sebuah dukungan bagi seorang pemimpin dalam menjalankan kewajibannya dimana partisipasi dari para santri menjadikan para pemimpin merasa dihargai dan dihormati. Para santri yang memiliki latar belakang suku, budaya, dan bahasa yang berbeda merupakan sebuah tantangan tersendiri bagi para pemimpin dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa.

Hal lain yang juga menjadi faktor pendukung dalam kepemimpinan yang diterapkan pada Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa adalah ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai dimana hal tersebut merupakan hal yang dibutuhkan, ketersediaan serta kelengkapan sarana dan prasarana sendiri menjadi penunjang dalam pelaksanaan kegiatan yang ada di pesantren. Sarana dan prasarana yang terdapat di Pesantren Anshofa sendiri sudah cukup memadai guna menunjang kegiatan yang ada di pesantren ini.

Faktor eksternal yang menjadi sebuah dukungan bagi kepemimpinan di pesantren Anshofa ialah dukungan sosial dari masyarakat dari hal tersebut para pemimpin memiliki motivasi tersendiri

dari pujian yang diberikan oleh masyarakat kepada pihak pesantren dalam bentuk penghormatan. Faktor diatas memiliki kemiripan dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Lutfi Elviana Zahroin dimana “Faktor yang menjadi sebuah dukungan bagi para pemimpin berasal dari keluarga, dewan kiyai dan asatidz, ahlul ma’had, santri, walisantri, sarpras, dan masyarakat” pernyataan tersebut adalah garis besar dari beberapa faktor pendukung kepemimpinan.

## 2. Faktor Penghambat

Selain beberapa faktor yang menjadi sebuah dukungan bagi kepemimpinan yang telah peneliti paparkan berikut faktor penghambat atau kendala dalam kepemimpinan kolektif yang peneliti temukan dalam penelitian yang dilakukan di Pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa. Sama seperti faktor pendukung, pada faktor penghambat dalam kepemimpinan kolektif yang diterapkan pada pesantren ini timbul dari internal pesantren dan eksternal pesantren dimana hal ini juga dapat dijadikan evaluasi bagi kepemimpinan kolektif pada pesantren ini.

Faktor internal yang menjadi penghambat dalam kepemimpinan kolektif Pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa berasal dari dalam forum kepemimpinan kolektif sendiri, dimana komunikasi yang kurang intens dapat menjadi sebuah hambatan dalam penetapan sebuah keputusan tidak sama antara ketua satu dengan ketua yang lainnya. Peneliti mendapatkan hasil bahwa kurangnya keterbukaan dan dukungan antar pemimpin akan menjadi sebuah hambatan dalam kepemimpinan tersebut. Dan yang mendasari kurangnya keterbukaan antar pemimpin dipicu dari rasa malu dan keraguan dalam mengemukakan pendapat, dan kepercayaan diri yang berlebihan juga dapat menghambat kepemimpinan yang seharusnya saling melengkapi antar kekurangan yang dimiliki oleh masing-masing pimpinan menjadi berat sebelah karena pendapat didominasi oleh pemimpin yang memiliki kepercayaan diri tinggi dalam mengemukakan pendapat.

Faktor internal dari dalam pesantren yang menjadi hambatan bagi kepemimpinan selanjutnya adalah adanya santri yang kurang taat akan peraturan yang ada di pesantren. Hal ini menjadi sebuah hambatan bagi

para pemimpin dikarenakan santri yang tidak taat pada peraturan dapat mempengaruhi santri yang lain dimana hal ini akan berdampak pada ketertiban dalam pelaksanaan kegiatan yang ada di pesantren. hambatan ini memang tidak terlalu sulit namun hal ini tidak bisa dianggap sepele guna ketertiban berjalannya seluruh kegiatan yang sudah dirumuskan.

Faktor penghambat berikutnya muncul dari eksternal pesantren yakni dari masyarakat sekitar. Pandangan masyarakat sekitar terhadap pesantren yang merupakan tempat menimba ilmu agama, sehingga masyarakat berekspektasi tinggi terhadap pesantren yang dinilai sangat baik, akan tetapi anggapan masyarakat yang tinggi tersebut menjadi sebuah beban tersendiri, dimana latar belakang santri yang berbeda-beda tidak menutup kemungkinan berbuat perilaku kurang sopan menurut masyarakat sekitar namun disamping itu para pemimpin tetap berusaha menjaga nama baik pesantren di kalangan masyarakat, akan tetapi hal tersebut juga masih bisa menimbulkan pembicaraan masyarakat yang kurang baik terkait dengan pesantren. Dari berbagai faktor yang menjadi dukungan maupun hambatan diatas dapat dijadikan sebagai acuan dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Kesimpulan Berdasarkan temuan penelitian yang diperoleh dari penelitian yang telah dilaksanakan dilapangan dan dari hasil pembahasan yang dilakukan peneliti mengenai Kepemimpinan Kolektif Lembaga Pendidikan Islam (Studi Model Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Mahasiswa Al-Adzkiya Nurus Shofa (Anshofa) Malang Jawa Timur) dapat disimpulkan sebagai berikut:

#### **1. Peran Para Pimpinan Kolektif Yang ada Di Pesantren Mahasiswa Al-Adzkiya' Nurus Shofa**

- a. Para pemimpin kolektif berperan sebagai perencana, pelaksana, pengawas serta evaluator pada seluruh kegiatan pesantren.
- b. Para pemimpin kolektif berperan sebagai motivator dalam menggerakkan santri untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang ada di pesantren.
- c. Pengasuh dan ketua pondok, secara bersama-sama merencanakan melaksanakan dan mengevaluasi visi misi pesantren
- d. Pengasuh dan para ketua pondok, memiliki porsi tanggung jawab yang sama, akan tetapi mereka melakukan tanggung jawab sesuai dengan proporsinya masing-masing, sehingga seluruh kegiatan di pesantren dapat tercover dengan baik dan mendetail.

#### **2. Kepemimpinan Kolektif Dalam Proses Pengambilan Keputusan Di Pesantren Mahasiswa Al-Adzkiya' Nurus Shofa**

- a. Para pimpinan kolektif mengidentifikasi masalah dan melakukan musyawarah sebelum membuat sebuah keputusan terkait semua hal yang ada di pesantren, sehingga keputusan yang dibuat dapat tepat sasaran dan tidak bertentangan dengan keadaan pesantren.
- b. Para pimpinan kolektif, menampung seluruh aspirasi yang berasal dari santri, sehingga keputusan yang dibuat tidak berpihak pada satu

sisi. Hal ini menciptakan sebuah efisiensi dalam pesantren, karena keputusan yang dibuat didasarkan pada kebutuhan dan minat santri.

- c. Mensosialisasikan hasil keputusan yang telah dimusyawarahkan oleh pengasuh bersama ketua pondok kepada seluruh santri, hal ini guna menghindari adanya permasalahan antara santri dan pengurus pondok.

### **3. Faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kolektif di Pesantren Mahasiswa Al-Adzkiya' Nurush Shofa**

#### **a. Faktor Pendukung**

- 1) Faktor internal antara lain yaitu kiyai selaku pendiri, pemilik sekaligus pengajar, mendukung ketua pondok dalam melaksanakan perannya sebagai pengurus pesantren dengan cara memberi nasihat atau fatwa yang dapat menumbuhkan motivasi para pemimpin dalam melakukan tugasnya supaya lebih terarah dalam mengurus pesantren. Faktor internal lainnya berasal dari dalam diri santri yang sadar akan tanggung jawabnya terhadap peran kepemimpinannya. Santri yang taat akan peraturan pesantren juga menjadi sebuah dukungan tersendiri bagi para pemimpin.
- 2) Faktor dukungan Eksternal yakni ketersediaan sarana dan prasarana yang mumpuni guna menunjang seluruh kegiatan yang ada sehingga dapat berjalan dengan lancar. Selain itu faktor eksternal yang menjadi dukungan bagi para pemimpin yakni apresiasi sosial yang diberikan oleh masyarakat hal tersebut secara tidak langsung dapat memotivasi pemimpin dalam menjalankan tugasnya.

#### **b. Faktor Penghambat**

- 1) Kurangnya komunikasi yang mendalam sehingga menjadi kendala pada proses pengambilan keputusan yang berdampak pada keputusan setiap pimpinan seringkali tidak konsisten.
- 2) Santri yang tidak patuh disebut hambatan oleh pemimpin karena santri yang tidak patuh mempengaruhi santri lainnya.
- 3) Faktor eksternal yang menjadi penghambat adalah masyarakat. Pesantren dianggap sebagai tempat menuntut ilmu agama, sehingga

kebanyakan orang menganggap keberadaan pesantren sangat baik, akan tetapi yang disebut manusia pasti memiliki sifat baik dan buruk sehingga tidak menutup kemungkinan untuk melakukan kesalahan.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran terhadap Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa. Adapun saran tersebut sebagai yaitu:

### **1. Bagi Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa**

Bagi pondok pesantren Al-Adzkiya agar memperbaiki kekurangan-kekurangan pada model kepemimpinan kolektif yang ada dipesantren. Dan dapat menjadi evaluasi untuk program kepemimpinan selanjutnya.

### **2. Bagi Jurusan MPI**

Bagi jurusan Manajemen Pendidikan Islam diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi tambahan informasi. Sehingga peneliti ini dapat digunakan sebagai tambahan referensi dalam kaitannya dengan model kepemimpinan kolektif pada lembaga pendidikan islam.

### **3. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Diharapkan dapat melanjutkan penelitian terkait kepemimpinan kolektif guna menyempurnakan penelitian model kepemimpinan kolektif yang diterapkan pada lembaga pendidikan islam.

## Daftar Pustaka

- Abdurrahman. 2002. *Dinamika Masyarakat Islam dalam Wawasan Fikih*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Alma, Buchari. dan Hurriyati, Ratih. 2008. *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus Pada Mutu dan Layanan Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Al-Munawar, Said Agil Husin. 2002. *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*. Jakarta: Ciputat Press.
- Amirullah. 2015. *Kepemimpinan dan Kerja sama Tim*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2007. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atiqullah, 2012, *Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur*, Jurnal KARSA STAIN Pamekasan, vol. 20 no. 1
- Buna'i. 2008. *Penelitian Kualitatif*. Malang: Perdana Offset.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1984. *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.
- Elviana, Luthfi. 2018. *Kepemimpinan Kolektif (Studi Model Kepemimpinan Lembaga Tinggi Pesantren Luhur Malang Jawa Timur)* Program Studi Pendidikan Agama Islam.
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif Dasar-dasar dan Aplikasi*. Malang: YA3.
- Fauzi, Imron. 2012. *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah*. Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Fuad.dkk. 2009. *Psikologi Kepemimpinan*, Yogyakarta: Pustaka Fahima.

- Haryanto, Sugeng. 2012. *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren*. Pasuruan: Kementerian Agama.
- Herman. 2013. Sejarah Pesantren di Indonesia, *Jurnal AL-TA'DIB*, Vol.6, No.2
- Isnaini, Muhammad. 2010, *Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam di Sumatera Selatan*. *Jurnal Pembangunan Manusia* Vol.4 No.11.
- Khusnurridho. 2017, *Leadership*. Jember: Pascasarjana IAIN Jember (Materi slide).
- Kayo, Khatib Pahlawan. 2005. *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*. Jakarta: Amzah.
- Margono. 2005. *metodologi penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- MoLeong, Lexy J. 1989. *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyadi, Deddy dan Veithzal Rivai. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pres.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Malang: UIN Maliki Press.
- Muslimin, Imam. 2013. *Pemimpin Perubahan*. Malang: UIN Maliki Press.
- Nawawi, Hadari. 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nugroho M. A, S. Saryadi, and W. Widiartanto. 2015 "*Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Pt Bandeng Juwana)*," *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, vol. 5, no. 1, pp. 196-205.

- Patoni, Achmad. 2007. *Peran Kiyai Pesantren dalam Partai Politik*. Yogyakarta: Pustaka Grafis.
- Paramitha, Devi. 2018, *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 UIN Malang Vol. 4 No. 2
- Qomar, Mujamil. 2015. *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Qomar, Mujamil. 2008. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga
- Qur'an in word dan terjemahan Kemenag 2002.
- Raharjo, M. Dawam. 2002. *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*. Cet. II. Jakarta: Paramadina.
- Sartono, Dodok. 2017, *Model Kepemimpinan Pada Pimpinan Daerah Muhammadiyah Sragen*. Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sihab, M. Quraish. 2000. *Wawasan Al-Qur'an*. Bandung: Mizan.
- Soebahar, Abd. Halim. 2013. *Modernisasi Pesantren*. Yogyakarta: PT LkiS Printing Cemerlang.
- Subhan, Moh. 2013, *Kepemimpinan Islam dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*. Sampang. Jurnal Fakultas Tarbiyah STAI Nahdatul Thullab. Vol. 8 No. 1
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *metode penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Bandung: Penerbit CV. Alfabeta.

Sukmadinata, Nana Syaodih. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Tharaba, M. Fahim. 2016. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Malang: Dream Litera Buana.

Umiarso & Baharuddin. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

<https://www.google.com/amp/s/zonasultra.com/kepemimpinan-kolektif-kolegial-sebuah-tinjauan-fungsional.html/amp> diakses pada tanggal 5 Juli 2021 pukul 12.39

## Lampiran 1

### RAMBU-RAMBU PENELITIAN

Berikut merupakan rambu penelitian yang digunakan oleh peneliti sebagai pedoman dalam penelitian.

1. Variabel : menjelaskan terkait fokus penelitian fokus peneliti
2. Kisi-kisi : menjelaskan tentang rincian variabel (fokus penelitian)
3. Metode : menjelaskan tentang cara peneliti memperoleh data sesuai fokus penelitian
  - a) W : Wawancara
  - b) O : Observasi
  - c) D : Dokumentasi
4. Sumber data merupakan penjelasan tentang dari mana sumber data tersebut diperoleh

No	Variabel	Kisi-kisi	Metode	Sumber data
1	Profil Lembaga Pondok Pesantren Anshofa	a. Gambaran umum Pondok Pesantren Anshofa	W D	1. Pendiri Pesantren 2. <i>Google Maps</i> 3. <i>Website</i>
2	Model kepemimpinan kolektif di umum Pesantren Anshofa	a. Peran para pimpinan kolektif yang ada di Pondok Pesantren Anshofa	W O D	1. Pendiri Pesantren 2. Ketua Pondok 3. Santri 4. Foto kegiatan pesantren dan wawancara

*Lampiran 2*

**KODE DATA PENELITIAN**

<b>No</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data</b>	<b>Kode</b>
1.	Wawancara	W
2.	Observasi	O
3.	Dokumentasi	D

<b>No</b>	<b>Sumber Data</b>	<b>Kode</b>
1.	Dr. K.H Imam Muslimim	Pengasuh atau Pendiri Pesantren Anshofa
2.	Ahmad Ghozali, S.Pd	Ketua Pondok Pesantren Anshofa
3.	Wildan Hidayat, S.Si	Ketua Pondok Pesantren Anshofa
4.	Hana Wilda Sholihah, S.Pd	Ketua Pondok Pesantren Anshofa
5.	Hartini Agustin, S.Pd.	Ketua Pondok Pesantren Anshofa
6.	Amalia Shofa Mabruroh	Santri wati Anshofa
7.	Muhammad Khotibul Umam	Santri putra Anshofa

### *Lampiran 3*

#### **Hasil Wawancara**

#### **”Model Kepemimpinan Kolektif Pesantren**

#### **(Studi Kasus Pada Pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa Karang Besuki Kecamatan Sukun Kabupaten Malang)”**

Nama Informan : Dr. K.H Imam Muslimim  
Waktu : Senin, 13 April 2021  
Pukul : 13.00  
Setting Tempat : Ndalem Pondok Pesantren Anshofa

#### **IDENTITAS INFORMAN**

Nama Lengkap : Dr. K.H Imam Muslimim  
Umur : 55 tahun  
Jabatan : Pendiri/ Pengasuh Pondok Pesantren Anshofa

#### **DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**

<b>Kode</b>	<b>Pewawancara</b>	<b>Narasumber/Informan</b>
F1	Bagaimana sejarah didirikannya Pondok Pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa?	Pada tahun 2011 pesantren memiliki surat Izin diniyah pada nomor statistik diniyah takmilliyah: 3212357300311, SK Kepala Kantor Kemenag Kota Malang Nomor: Kd. 13.32/4/PP.00.7/3119/SK/2011. Kemudian Pada tanggal 15 April 2014 pengasuh pesantren diminta Kementerian Agama Kota Malang untuk mengajukan surat permohonan izin operasional pondok pesantren yang bernomor : 04/ANSHOFA/08/2014. Beberapa minggu kemudian Surat Keputusan Kepala Kantor Kementrian Agama Kota Malang. Nomor: Kd.15.25/3/PP.00.7/406/SK/2014. Tanggal 21 April 2014 resmi dimiliki Pesantren ANSHOFA. Dengan Nomor Statistik Pondok

		<p>Pesantren (NSPP) : 510035730076. Penetapan Izin Operasional ini diresmikan langsung oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Drs. H. Imron, M.Ag dan dihadiri pula oleh jajaran penasehat serta pembina beserta jajarannya dalam acara Launching Izin Operasional Pesantren Al-Adzkiya' Nururs Shofa sekaligus pelantikan Kepala Pondok dan Jajaran Pengurus di lokasi Pesantren: Jl. Jl. Candi V-B Nomor 287 Rt.06, Rw.05. 65146. Telp. 0341-555530. Karangbesuki Sukun Malang.</p>
F1	<p>Bagaimana sejarah munculnya kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nururs Shofa?</p>	<p>Pada saat berdirinya pesantren sampai pada tahun 2015 pesantren menggunakan kepemimpinan tunggal dan untuk selanjutnya sampai saat ini menggunakan kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif muncul berdasarkan dari kebutuhan pesantren yang santrinya berstatus mahasiswa, menggunakan kepemimpinan tunggal dirasa kurang tepat karena satri yang menjadi ketua pondok selalu berbenturan kegiatan kampus dengan pesantren, sehingga pada saat kepemimpinan tunggal seringkali santri kesulitan pada saat ada perlu dengan ketua pondok, maka dari itu untuk mengantisipasi kekosongan kepemimpinan maka kepemimpinan kolektif sebagai solusinya. Kepemimpinan kolektif ini sangat dirasakan betul keunggulannya karena program pesantren selalu berjalan dengan pengawasan pemimpin.</p>
F1	<p>Bagaimana model kepemimpinan kolektif yang</p>	<p>Model kepemimpinan kolektif yang ada di pesantren ini menyesuaikan dengan obyek yang dipimpinya, untuk itu pesantren mengutus empat</p>

	diterapkan Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Shofa?	orang dengan tugas dan wewenang yang sama yang terdiri dari dua santri putra dan dua santri putri, sehingga ketika disalah satu pemimpin itu berkepentingan diluar maka pemimpin yang lainnya dapat mengantiakan.
FI	Ciri-ciri seperti apa yang layak menjadi ketua pondok di pesantren Al-Adzkiya' Shofa?	Seluruh santri yang ada di pesantren berpeluang menjadi pemimpin di pesantren, minimal tinggal di pesantren selama satu tahun, calon ketua pondok direkomendasikan oleh ketua pondok sebelumnya, memiliki jiwa kepemimpinan dalam pandangan pengasuh melalui keseharian santri, sudah melalui berbagai pertimbangan dari pengasuh dan disepakati oleh santri.
F1	Apa peran/tugas ketua pondok pesantren Al-Adzkiya' Shofa?	Melakukan tugasnya sebagai pemimpin dengan menyusun kepengurusan yang ada di pesantren, dimulai dengan sekertaris, bendahara sampai dengan pembagian nama naggota perbidang. Mendampingi setiap kegiatan pesantren, mengabil setiap keputusan yang perlu diputuskan, sebagai penggerak diantara santri dalam melancarkan kegiatan di pesanteren, dan berperan sebagai tokoh santri yang dapat menjadi panutan oleh santri yang lain. Kata lain dari ketua pondok adalah sebagai perpanjangan tangan pengasuh.
F2	Apa saja keputusan yang merupakan wewenang ketua pondok pesantren Al-Adzkiya' Shofa?	Apa yang dijalanka oleh ketua adalah buah fikiran dari pengasuh dan disampaikan oleh ketua pondok, jadi segala sesuatu yang ada di pesantren merupakan wewenang dan keputusan yang sah oleh ketu pondok.
F1	Apa yang menjadi nilai lebih dalam	Nilai lebih untuk pesantren adalah santri berpeluang untuk merasakan menjadi seorang

	kepemimpinan kolektif?	<p>pemimpin lebih besar, karena pesantren setiap tahunnya mencetuskan empat pemimpin, menjadi pemimpin digunakan sebagai ajang belajar dalam mengasah jiwa kepemimpinan dan rasa tanggung jawab. Nilai lebih untuk pesantren, tidak ada kekosongan pemimpin dalam menjalankan tugas disetiap harinya.</p>
F3	<p>Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat dalam model kepemimpinan kolektif yang sudah di terapkan?</p>	<p>Faktor pendukung ada disetiap individu pemimpin yang saling menyemangati untuk menjalankan amanat kepemimpinan sesuai dengan visi misi yang sama dan mengkolaborasi cara mereka yang berbeda-beda. Faktor penghambat dalam kepemimpinan kolektif adalah apabila salah seorang pemimpin yang berfikir meremehkan, dalam istilah melimpahkan tugas kepada pemimpin lain atau rasa tanggung jawab yang kurang dikarenakan masih mengandalkan pemimpin yang lain. Tingkat pemahaman pemimpin berbeda-beda jadi saya memang harus menjelaskan secara terang.</p>

**Hasil Wawancara**  
**”Model Kepemimpinan Kolektif Pesantren**  
**(Studi Kasus Pada Pesantren Al-Adzkiya’ Nurus Shofa Karang Besuki**  
**Kecamatan Sukun Kabupaten Malang)”**

Nama Informan : Ahmad Ghozali, S.Pd  
Waktu : Kamis, 15 April 2021  
Pukul : 10.00  
Setting Tempat : Mushollah Pondok Pesantren Anshofa

**IDENTITAS INFORMAN**

Nama Lengkap : Ahmad Ghozali, S.Pd  
Umur : 25 tahun  
Jabatan : Ketua Pondok Pesantren Anshofa

**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**

<b>Kode</b>	<b>Pewawancara</b>	<b>Narasumber/Informan</b>
F1	Bagaimana model kepemimpinan kolektif yang diterapkan Pondok Pesantren Al-Adzkiya’ Nurus Shofa?	Pada umumnya dalam organisasi pemimpin itu tunggal tapi di pesantren ini kepemimpinan yang ditopang oleh beberapa orang atau empat orang, penerapan kepemimpinan kolektif ini sebagai bentuk antisipasi dengan keadaan pesantren, karena selain santri disini juga sebagai mahasiswa yang diluar juga memiliki kesibukan yang tidak kalah banyak di pesantren. Upaya ini dilakukan untuk keefektifan kegiatan yang ada dipondok apabila salah satu pemimpin yang tidak ada di pondok maka ketua yang lain dapat mengatur, mengawasi dan mengawal. Secara struktural kepemimpinan disini memiliki kedudukan yang sama, memiliki tanggung jawab yang sama dan kita tidak hanya berdiri sebagai ketua namun kita juga seperti pembina yang dapat menjadi teman

		kepada mereka dan menjadi contoh bagi para santri atau sebagai publik figure yang utama adalah sebagai penerak bagi para santri dalam segala hal yang meyangkut kepesantrenan.
F1	Apa peran/tugas ketua pondok pesantren Al-Adzkiya' Nurushofa?	Tugas saya sebagai pemimpin disini bertanggung jawab atas bidang tahfidz dan minat bakat, tidak menutup kemungkinan bahwa bidang lain juga akan saya tangani, karena kemungkinan ketua yang lain tidak ada di pesantren.
F1	Bagaimana cara pemimpin mengatasi perbedaan gagasan dengan pemimpin yang lainnya?	Alhamdulillah selama ini meskipun berbeda gagasan tapi kita para ketua masih dapat mengatasinya dengan saling menghargai pendapat, karena kita menyadari bahwa hasil dari keputusan yang sudah diambil telah melalui pertimbangan yang matang dan akan di pertimbangkan kembali oleh pengasuh.
F1	Apa saja keputusan yang merupakan wewenang ketua pondok pesantren Al-Adzkiya' Nurushofa?	Kepemimpinan kolektif ini tidak memiliki keputusan mutlak dari satu orang artinya keputusan adalah hasil dari diskusi para ketua. Semua kegiatan yang menyangkut pesantren merupakan keputusan yang melalui ketua pondok, keputusan dirundingkan oleh empat ketua dipilih keputusan yang palig mendominasi lalu mencul satu yang terpilih, dan tahap akhir diberikan kepada pengasuh, setelah disetujui oleh pengasuh barulah keputusan tersebut diinfokan kepada para santri, untuk alur tersebut merupakan agenda besar. Agenda yang lebih ringan biasanya hanya dirunding oleh kepengurusan dalam bidang dan cukup dimusyawarahkan pada ketua pondok selanjutnya diinfokan kepada para santri.

F1	Apa yang menjadi nilai lebih dalam kepemimpinan kolektif?	Menjadi pemimpin adalah kesempatan bagi saya untuk menyalurkan ide gagasan yang lebih mudah diterima dikalangan santri contohnya saya sebagai ketua telah mengusulkan program fashoha yang dulunya tidak ada, alhamdulillah telah berjalan sampai saat ini, dan dengan kepemimpinan kolektif ini beban terasa ringan apabila di tanggung bersama, kita bisa saling membantu, para ketua dapat saling menutupi kekurangan, saling melengkapi dan memiliki pengalaman untuk memutuskan sesuatu dengan bijak-bijaknya dan tidak semena-mena atau otoritan.
F1	Apa saja masalah yang dihadapi oleh Ketua Pondok saat menjalankan kepemimpinan kolektif Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa?	Perbedaan dalam pemikiran, tentu perbedaan selalu ada karena dua pemikiran saja sudah beda apalagi dengan empat pemikiran, secara tidak langsung masing-masing dari individu pemimpin harus saling menyesuaikan. Masalah yang lain adalah panjangnya proses keputusan yang akan diambil, karena setiap keputusan harus dimusyawarahkan melalui ketiga ketua yang lain terlebih dahulu sama dengan garis koordinatif.
F1	Apa saja faktor pendukung dalam kepemimpinan kolektif?	Dukungan dari pengasuh yang membuat saya semangat dalam menjalankan amanah, dari amanah tersebut saya merasa diperlukan dan bermanfaat. Faktor dukungan lain muncul pada saat santri mengikuti kegiatan pondok dengan tertib.

**Hasil Wawancara**  
**”Model Kepemimpinan Kolektif Pesantren**  
**(Studi Kasus Pada Pesantren Al-Adzkiya’ Nurus Shofa Karang Besuki**  
**Kecamatan Sukun Kabupaten Malang)”**

Nama Informan : M. Wildan Hidayat, S. Si  
Waktu : Senin, 19 April 2021  
Pukul : 16.00  
Setting Tempat : Kamar Santri Putra

**IDENTITAS INFORMAN**

Nama Lengkap : M. Wildan Hidayat, S. Si  
Umur : 25 tahun  
Jabatan : Ketua Pondok Pesantren Anshofa

**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**

<b>Kode</b>	<b>Pewawancara</b>	<b>Narasumber/Informan</b>
F1	Bagaimana model kepemimpinan kolektif yang diterapkan Pondok Pesantren Al-Adzkiya’ Nurus Shofa?	Awal mula pesantren anshofa berdiri itu ada dua tipe pemimpin yang pertama model kepemimpinan tunggal dan yang kedua sampai saat ini yaitu kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif ini dipilih secara mutlak oleh pengasuh. Kepemimpinan ini dipegang oleh empat orang ketua dengan lama jabatan satu tahun, namun tidak menutup kemungkinan bahwa ada pemimpin yang tiba-tiba keluar dari kepengurusan sebelum masa jabatan habis, hal tersebut diberi kelonggaran namun dengan alasan yang memang mendesak. seperti izin putus jabatan alasan menikah atau sudah lulus studi.
F1	Apa peran/tugas ketua pondok pesantren Al-	Tugas atau peran dari kepemimpinan kolektif adalah masing-masing ketua di pesantren ini diberi tanggung jawab di masing-masing bidang

	Adzkiya' Nurus Shofa?	yang sudah ditentukan di awal periode setelah pengangkatan ketua. Kepemimpinan kolektif ini tugasnya tidak jauh beda dengan ketua tunggal yang biasa diterapkan, tugas dari kepemimpinan kolektif ini adalah mengawasi, mengajak dan mengatur serta memberi keputusan-keputusan yang perlu diputuskan. Seperti saya yang diberi kewenangan dalam mengurus kebersihan dan keamanan. Pembagian tugas tersebut dibagi sesuai passion. Namun tidak semena-mena dalam bertanggung jawab atas kebersihan dan keamanan tetapi tetap tanggung jawab bersama. Dengan adanya ketua-ketua yang lain, bermusyawarah adalah kegiatan rutin yang diadakan sebelum agenda-agenda pesantren dilaksanakan dengan bekerjasama, saling menghargai, dan saling terbuka dalam memimpin bersama.
F1	Bagaimana cara pemimpin mengatasi perbedaan dalam gagasan dengan pemimpin yang lainnya?	Dari keempat ketua itu berarti menunjukkan pemikiran yang berbeda-beda, tentu perbedaan itu selalu kita musyawarahkan bersama dengan cara bertatap muka secara langsung maupun tidak langsung seperti di group ketua melalui media Online, apabila ada masalah atau agenda yang serius maka ada forum bertemu untuk berembuk terkait agenda yang akan dilakukan, atau memang ada permasalahan dalam pesantren yang harus diselesaikan dengan cara bermusyawarah. Dengan musyawarah tersebut ketua pondok mengetahui sisi positif dan sisi negatif yang perlu dipertimbangkan, sebelum mengambil keputusan.
F1	Apa saja keputusan yang merupakan	Ketua pondok memiliki wewenang dalam memutuskan semua yang mencakup bidang

	wewenang ketua pondok pesantren Al-Adzkiya' Nurushofa?	kepengurusan yang ada di pesantren seperti, kegiatan harian dan agenda-agenda kecil yang diajukan pengurus, seluruhnya harus melalui persetujuan ketua pondok. Tentunya keputusan tersebut sudah melalui mufakat dari keempat ketua yang masing-masing pula memiliki hak dan kewajiban bersama dalam memutuskan.
F1	Apa yang menjadi nilai lebih dalam kepemimpinan kolektif?	Kelebihan dari kepemimpinan kolektif ini adalah apabila salah satu dari keempat ketua tidak ada di pesantren maka ketua yang lain dapat menggantikan, dengan begitu kegiatan akan terus tetap berjalan meskipun keempat ketua tersebut tidak lengkap. Kepemimpinan kolektif yang artinya lebih dari satu itu akan lebih banyak pemikiran dan ide disumbangkan. Pemikiran yang berbeda-beda dari para pemimpin sedikit atau banyak ketua yang sudah menjabat saat ini sudah menyumbangkan kontribusinya, contoh saja saya, yang mengusulkan untuk kegiatan-kecil yang saat ini masih dilestarikan yaitu masak bersama sampai saat ini berjalan dan diterima dengan baik oleh pengurus dan para santri. Ide atau gagasan seperti itu tidak lain untuk kesejahteraan para santri dan sebagai ajang untuk belajar para santri yang berguna dikemudian hari.
F1	Apa saja masalah yang dihadapi oleh Ketua Pondok saat menjalankan kepemimpinan kolektif Pondok Pesantren Al-	Yang sering terjadi adalah mengatasi santri yang kurang taat pada peraturan, santri bermasalah ditegur ketua terkadang tidak menghiraukan, semisal ada kegiatan dan santri tetap tidak mengikutinya maka ketua mengambil keputusan untuk diberikan kepada bidang kegiatan agar memberi sanksi kepada santri yang kurang patuh

	Adzkiya' Nurus Shofa?	pada peraturan. Apabila peraturan tersebut masih tetap dilanggar maka kita sebagai ketua menyerahkan kepada pengasuh. Mengatasi masalah tersebut dianggap sulit karena notabnya kita juga seorang santri yang apa bila kita menasehati kita tidak ada perhatian balik dari santri yang tidak taat tersebut. Kurang merasa dihargai oleh pengurus, meskipun tidak sering, terkadang pengurus membuat keputusan sendiri dengan mengadakan kegiatan tanpa perizinan ketua atau tidak melibatkan ketua. Masalah tersebut juga ada ketika kita sesama ketua tidak sependapat, yang alasannya memiliki kesibukan masing-masing.
F1	Apa saja faktor pendukung dalam kepemimpinan kolektif?	Faktor pendukung terbesar adalah dari pengasuh, amanah ini menjadi ladang berkah bagi ketua pondok. Yang artinya saya merasa senang bisa membantu untuk kepentingan orang lain dan terutama pada saya apalagi membantu teman yang latar belakangnya adalah mencari ilmu.

**Hasil Wawancara**  
**”Model Kepemimpinan Kolektif Pesantren**  
**(Studi Kasus Pada Pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa Karang Besuki**  
**Kecamatan Sukun Kabupaten Malang)”**

Nama Informan : Hana Wilda Sholihah, S. Pd  
Waktu : Kamis, 22 April 2021  
Pukul : 13.00  
Setting Tempat : Mushollah Pondok Pesantren Anshofa

**IDENTITAS INFORMAN**

Nama Lengkap : Hana Wilda Sholihah, S. Pd  
Umur : 24 Tahun  
Jabatan : Ketua Pondok Pesantren Anshofa

**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**

<b>Kode</b>	<b>Pewawancara</b>	<b>Narasumber/Informan</b>
F1	Bagaimana model kepemimpinan kolektif yang diterapkan Pondok Pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa?	Menurut saya model kepemimpinan ini sangat bagus, karena seperti yang kita tau tugas dari seorang pemimpin itu tidak mudah dan ada banyak hal yang harus diatur. Untuk pesantren mahasiswa yang mana notabene mempunyai banyak kesibukan baik di kampus maupun di luar pesantren sehingga tidak mudah untuk bisa secara penuh mengurus persoalan pesantren saja. Model kepemimpinan kolektif ini sangat membantu para ketua pondok dalam bekerjasama untuk menjalankan roda kepemimpinan dengan baik. Dari segi kelangsungan hidup dalam roda kepemimpinan model kepemimpinan kolektif berjalan cukup baik karena tidak cuman satu orang yang bisa dimintai tolong dalam menyelesaikan masalah akan tetapi ada 4 orang

		yang mana jika tidak ada salah satunya maka masih ada yang lainnya lagi.
F1	Apa peran/tugas ketua pondok pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa?	Peran dan tugas para ketua pondok sama halnya dengan tugas para pemimpin pada umumnya yakni sebagai pengerak, mengatur, mengawasi, mendampingi dan mengevaluasi bawahannya. Sebagai ketua kami selalu berupaya untuk mendukung setiap santri yang ingin berprestasi diluar, serta mendukung aktifitas yang di usulkan oleh santri. Upaya ini merupakan bentuk dukungan yang kami berikan dalam rangka mensejahterakan para santri. Jadi disamping kita berkewajiban menegakkan visi dan misi pesantren menjadi santri yang menata fikiran dan hati menuju pribadi qur'ani, kami juga tidak membiarkan bakat mereka hilang diluar kegiatan mengaji yang wajib mereka ikuti.
F1	Bagaimana cara pemimpin mengatasi perbedaan dalam gagasan dengan pemimpin yang lainnya?	Perbedaan selalu ada, namun kita berupaya agar perbedaan itu tidak menjadikan kita terpecah mengingat kita mempunyai tujuan yang sama untuk pesantren. Kita selalu berupa untuk merundingkan setiao perbedaan yang ada agar tidak terjadi salah faham. Kegiatan bermusyawarah dalam memutuskan atau membahas sebuah permasalahan dilakukan secara kondisional. Baik dengan bertatap muka secara langsung maupun menggunakan forum dunia maya yaitu menggunakan grub WA ( <i>Whats App</i> ).
F1	Apa saja keputusan yang merupakan wewenang ketua pondok pesantren	Pengambilan keputusan terasa ringan dalam kepemimpinan kolektif ini karena ada empat orang yang berwenang dalam mencetuskannya. Semua yang menyangkut kepentingan pesantren

	Al-Adzkiya' Nurus Shofa?	merupakan wewenang dari ketua pondok. Terkadang suatu keputusan akan muncul jika ada permasalahannya terlebih dahulu.
F1	Apa yang menjadi nilai lebih dalam kepemimpinan kolektif?	Tidak ada kekosongan kepemimpinan, tanggung jawab tetap namun sedikit ringan dengan empat orang pemimpin. Kepemimpinan kolektif ini secara tidak langsung mengajarkan saya secara pribadi saling menghargai keputusan orang lain.
F1	Apa saja masalah yang dihadapi oleh Ketua Pondok saat menjalankan kepemimpinan kolektif Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa?	Sulit dalam berkoordinasi, karena harus mengumpulkan empat orang ketua terlebih dahulu, sedangkan para ketua setatusnya mahasiswa aktif dan masing-masing individu memiliki kesibukan sendiri-sendiri.
F1	Apa saja faktor pendukung dalam kepemimpinan kolektif?	Keaktifan teman-teman santri adalah salah satu alasan yang membuat kami selalu berupaya mendukung kegiatan yang diadakan oleh pengasuh. melihat para santri yang antusias dan selalu aktif, hati ini sudah merasa tenang dan ini adalah salah satu faktor yang mendukung saya lebih bersemangat lagi dalam menjalankan roda kepemimpinan,

**Hasil Wawancara**  
**”Model Kepemimpinan Kolektif Pesantren**  
**(Studi Kasus Pada Pesantren Al-Adzkiya’ Nurus Shofa Karang Besuki**  
**Kecamatan Sukun Kabupaten Malang)”**

Nama Informan : Hartini Agustin, S.Pd  
Waktu : Senin, 26 April 2021  
Pukul : 10.00  
Setting Tempat : Musholah Pondok Pesantren Anshofa

**IDENTITAS INFORMAN**

Nama Lengkap : Hartini Agustin, S.Pd  
Umur : 24 tahun  
Jabatan : Ketua Pondok Pesantren Anshofa

**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**

<b>Kode</b>	<b>Pewawancara</b>	<b>Narasumber/Informan</b>
F1	Bagaimana model kepemimpinan kolektif yang diterapkan di Pondok Pesantren Al-Adzkiya’ Nurus Shofa?	Intinya ketua pondok disini tidak secara individu yang di serahi tanggung jawab secara utuh, tapi melalui kesepakatan diantara para ketua yang lainnya. Saya menjadi ketua karena mengisi kekosongan jabatan yang kebetulan salah satu ketua yang ada di pondok telah lepas jabatan atau sudah tidak mondok lagi. Karena disini pondok mahasiswa kemudian mobilitasnya sudah tinggi-tinggi sehingga bergantian untuk mengurus pondok. Kepemimpinan ini dibentuk untuk menghindari <i>vacum of power</i> , karena masa jabatan tidak bisa diukur dengan satu periode melainkan sampai santri tersebut boyong, atau sudah tidak bermukim dipondok lagi. Dan yang pasti bahwa kepemimpinan kolektif adalah kepemimpinan bersama.

F1	Apa peran/tugas ketua pondok pesantren Al-Adzkiya' Shofa? Nurur	Kepemimpinan secara kolektif ini sama dengan pemimpin lainnya yakni sebagai penggerak, yang semestinya pemimpin harus mampu untuk mengerakkan anggotanya disetiap tugas dan program kerja yang sudah direncanakan. Ketua pondok juga secara langsung mengontrol santri, missal santri mau ngobrol terkait masalahnya, santri tidak akan nyaman ngobrol dengan pengasuh secara langsung melainkan dia akan lebih nyaman ngobrol dengan ketua pondok yang latar belakangnya masih satu generasi. Pengasuh hanya mengurus masalah-masalah yang penting dan seterusnya ketua pondok yang mengurus, mengatur, dan sebagai pemantik bagi para santri. Ketua pondok yang ada disini memiliki tanggung jawab masing-masing atau pembagian tugas, tugas tersebut dibagi sesuai bidang yang dibagi seperti saya yang memegang kendali pada program <i>ubudiyah</i> , kopma dan humas. Disini posisi saya lebih condong mengelolah ketiga bidang tersebut meskipun pada akhirnya keputusan terkait tiga bidang tersebut harus dimusyawarahkan secara bersama dengan pemimpin yang lain. Dengan adanya pembagian dalam mengelola disetiap bidang, program yang ada dipondok akan lebih diperhatikan, seperti saat ini media sosial dianshofa bisa lebih aktif dengan mengalakkan kepenulisan di website dan instagram.
F1	Bagaimana cara pemimpin mengatasi perbedaan gagasan	Perbedaan itu rahmat dan kodrati, dan justru dari perbedaan tersebut kita dapat mengetahui mana yang kurang dan bisa saling faham karena kita

	dengan pemimpin yang lainnya?	sadari bahwa kita juga sudah dewasa semua. Dari kepemimpinan ini kita yang menjabat sebagai ketua menyadari bahwa ini bukan kepentingan individu melainkan kepentingan bersama, jadi sampai sekarang saya pribadi masih belum mengetahui diantara ketua yang mengedepankan egonya. Karena kita disini menyadari bahwa yang terbaik untuk santri adalah keputusan yang terbaik, justru jika ada banyak usulan kita malah senang untuk memilih memilah dan mempertimbangkan selanjutnya kita jalani bersama-sama.
F1	Apa saja keputusan yang merupakan wewenang ketua pondok pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa?	Semua yang terkait kegiatan pesantren merupakan hasil dari putusan ketua pondok, sebenarnya keputusan-keputusan terkait agenda besar merupakan wewenang dari pengasuh dan ketua pondok yang merealisasikan putusan tersebut dengan jajaran pengurus dan para santri, sedangkan keputusan-keputusan terkait kepengurusan, agenda kecil sampai dengan santri, yang berwenang adalah ke empat ketua pondok.
F1	Apa yang menjadi nilai lebih dalam kepemimpinan kolektif?	Yang menjadi nilai lebih adalah dari segi keputusan akan lebih bijak karena tidak terfokus pada keputusan individu, dan akan lebih baik dengan pertimbangan-pertimbangan bersama. efisiensi tetap terjaga saat salah satu ketua keluar dari barisan ketua, maka masih ada ketiga ketua yang lainnya yang dapat mengatasi kebutuhan di pesantren. Antisipasi <i>vacum of power</i> dan mempermudah efisiensi apabila membutuhkan pertimbangan, dengan adanya pemimpin lebih

		dari satu maka akan mempermudah dalam mengontrol santri dan mempermudah dalam mengontrol di setiap bidang kepengurusan yang ada di pesantren.
F1	Apa saja masalah yang dihadapi oleh Ketua Pondok saat menjalankan kepemimpinan kolektif Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurushofa?	Disini apabila ada masalah maka itu sebagai wahana diskusi, pada saat ada masalah maka ada solusi jika ditangani oleh pengasuh. Masalah sering terjadi pada santri adalah santri yang tidak dapat dikendalikan, sama dengan memiliki ego sendiri, lebih tepatnya memang tidak bisa kita melarang mahasiswa untuk tidak mengikuti organisasi diluar namun terkadang santri kurang pintar dalam mengatur jam antara di pesantren dan di luar pesantren. Kehawatiran pemimpin ada pada santri yang kurang aktif di pesantren akan mempengaruhi santri yang lainnya.
F1	Apa saja faktor pendukung dalam kepemimpinan kolektif?	Diberi mandate oleh pengasuh adalah salah satu kehormatan bagi santri, cukup dengan dukungan dan dorongan dari pengasuh. apabila ada suatu hal yang mendesak mengenai pesantren cukup dengan sowan sudah menjadi seprit dalam diri saya. Beliau sudah saya anggap sebagai orang tua saya, jadi setiap tuturkata patut saya hargai dan hormati.

**Hasil Wawancara**  
**”Model Kepemimpinan Kolektif Pesantren**  
**(Studi Kasus Pada Pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa Karang Besuki**  
**Kecamatan Sukun Kabupaten Malang)”**

Nama Informan : Amalia Shofa Mabruroh

Waktu : Kamis, 29 April 2021

Pukul : 20.00

Setting Tempat : Musholla Anshofa

**IDENTITAS INFORMAN**

Nama Lengkap : Amalia Shofa Mabruroh

Umur : 23 tahun

Jabatan : Sekertaris

**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**

<b>Kode</b>	<b>Pewawancara</b>	<b>Narasumber/Informan</b>
F1	Bagaimana menurut anda mengenai model kepemimpinan kolektif yang diterapkan di Pondok Pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa?	Tentu model kepemimpinan kolektif ini memiliki sisi positif dan sisi negatif, sisi positifnya seperti tidak ada kekosongan pemimpin dan memiliki pembagian dalam kewenangan masing-masing. Untuk sisi negatifnya adalah saat pemimpin tidak memiliki tugas masing-masing, memiliki pendapat yang berbeda, yang dikhawatirkan adalah perpecahan antar pemimpin, untuk menghindari perpecahan tersebut pemimpin harus sering-sering mengadakan rapat kordinasi.
F1	Apa peran/tugas ketua pondok pesantren Al-Adzkiya’ Nurush Shofa yang anda ketahui ?	Pemimpin di pesantren bertanggung jawab atas semua kegiatan yang ada di pesantren, tersebut dibuktikan pada setiap kegiatan ketua selalu hadir meski terkadang tidak selalu lengkap, jadi meskipun dalam kegiatan sudah diatur oleh pengurus namaun ketua pondok sudah semestinya mengontrol, mengawasi dan mengevaluasi.
F1	Bagaimana	Selama saya menjadi santri, saya belum begitu

	<p>pandangan anda sebagai santri menilai ketua pondok dengan agenda kegiatan yang telah dipimpinya ?</p>	<p>mengetahui bahwa model kepemimpinan kolektif ini apakah para ketua memiliki tugas masing-masing atau sama dengan pemimpin tunggal yang memegang semua wewenang tanpa ada pembagian bidang di dalamnya. Sejauh ini saya menilai semua kegiatan berjalan dengan lancar entah dua ketua dibagian umum dan yang dua dibagian islamiyah atau kegiatan ubudiyah.</p>
F1	<p>Apa yang menjadi nilai lebih dalam kepemimpinan kolektif yang sudah diterapkan?</p>	<p>Ketua pondok dapat mengontrol kegiatan pesantren secara bergantian, ketua pondok lebih ringan dalam melaksanakan tugas yang dipimpin oleh empat orang. Kepemimpinan kolektif ini sangat efektif karena dilihat dari kinerja yang sudah berjalan bahwa ketua pondok disini selain diwajibkan mengaji, ketua pondok juga mengali bakat para santri dengan mengadakan bidang bakat minat yang di serahkan kepada pengurus. Semoga ketua pondok selalu diberi kesabaran dalam mendampingi kami para santri.</p>
F1	<p>Apa kekurangan dari model kepemimpinan kolektif yang telah diterapkan di Pondok Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa?</p>	<p>Kurang transparan dalam pembagian tugas seharusnya diinfokan bahwa keempat ketua ini memiliki tugas di masing-masing bidang.</p>

**”Model Kepemimpinan Kolektif Pesantren  
(Studi Kasus Pada Pesantren Al-Adzkiya’ Nurus Shofa Karang Besuki  
Kecamatan Sukun Kabupaten Malang)”**

Nama Informan : Muhammad Khatibul Umam, S. H  
 Waktu : Senin, 03 Mei 2021  
 Pukul : 13.20  
 Setting Tempat : Koprasi Pesantren Anshofa

**IDENTITAS INFORMAN**

Nama Lengkap : Muhammad Khatibul Umam, S. H  
 Umur : 25 tahun  
 Jabatan : Santri putra Anshofa

**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**

<b>Kode</b>	<b>Pewawancara</b>	<b>Narasumber/Informan</b>
F1	Bagaimana model kepemimpinan kolektif yang diterapkan Pondok Pesantren Al-Adzkiya’ Nurus Shofa?	Seharusnya kepemimpinan kolektif itu lebih banyak keunggulannya, dan untuk kepemimpinan kolektif yang ada di Anshofa saya rasa harus bisa lebih baik lagi daripada saat ini. Karena menurut saya kepemimpinan kolektif ini memiliki banyak keunggulan apabila diterapkan dengan baik, sebenarnya kolektif yang ada di Anshofa sudah baik tapi belum jelas arahnya kemana lebih ke kolektif kolaborasi atau kolektif yang pembagian tugas perbidang. Karena apabila model kolektif ini perbidang tidak ada pembagian wewenang secara jelas, sehingga untuk dikalangan saya sebagai pengurus kurang memahami begitupula posisi saya sebagai santri.
F1	Apa peran/tugas ketua pondok pesantren Al-Adzkiya’ Nurus	Mengkoordinir artinya secara langsung ikut andil dalam mengatur kegiatan yang ada di Anshofa dengan cara memantau, serta menjadi penengah apabila ada permasalahan dipertengahan kegiatan,

	Shofa?	sebelum itu pemimpin juga sebagai promotor atau penggerak.
F1	Bagaimana pandangan anda sebagai santri menilai ketua pondok dengan agenda yang telah dipimpinya?	Setiap ada agenda yang besar diketua pondok, ketua telah mencetuskan seorang ketua pelaksana, jadi disini yang dilihat secara langsung oleh santri adalah ketua pelaksana. Ketua pondok bekerja dibelakang, tersebut saya rasakan karena saya pernah menjadi ketua pelaksana haul pesantren yang ke 7, ketua pondok selalu membimbing, mengawal dan memberi arahan.
F1	Apa yang menjadi nilai lebih dalam kepemimpinan kolektif yang sudah diterapkan?	Yang menjadi nilai lebih adalah pada saat ketua pondok satu tidak ada maka ada ketua pondok yang lain untuk mengantikanya, karena ketua pondok itu ada empat maka pemikiran lebih beragam. Ketua yang banyak akan mempermudah dalam menyelesaikan masalah, karena sudut pandang yang beragam.
F1	Apa kekurangan dari model kepemimpinan kolektif yang telah diterapkan di pondok pesantren?	Kurang adanya kordinasi diantara pemimpin, contoh saja ada santri yang izin pulang disalah satu ketua, lalu ketua yang lainnya tidak mengetahui.

#### *Lampiran 4*

### **HASIL OBSERVASI**

Waktu : Sabtu, 29 Mei 2021

Topik : Wawancara Pendahuluan, di Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa



Pada hari Sabtu, 21 Mei 2021, peneliti melakukan observasi yang bertempat di musholah pesantren, kebetulan ketiga ketua pondok yang ada dipesantren dapat berkumpul pada saat ditanyai seputar model kepemimpinan yang mereka terapkan. Ketua yang seharusnya empat kebetulan salah satu ketua tidak dapat hadir untuk diwawancarai mengenai kepemimpinannya, dikarenakan ada kegiatan diluar pesantren. Malam pukul 21.00 peneliti dan para ketua berbincang-bincang ringan, Alhamdulillah dimalam itu kegiatan Pesantren saat libur, jadi tidak mengganggu kegiatan para ketua dan tidak mengganggu kegiatan santri.

Perbincangan ini diawali dengan cerita pendek mengenai sejarah kepemimpinan yang ada di pesantren, pesantren ini sudah menerapkan dua model kepemimpinan selama berdirinya sampai dengan saat ini. Para ketua yang berbincang-bincang sang bersautan mengutarakan pendapatnya terkait kepemimpinan yang sudah dialaminya. Dari ketiga ketua yang ikut duduk bersama dalam diskusi ringan ini ada salah satu yang mengalami masa kepemimpinan selama tiga periode atau masa abdi tiga tahun berturut-turut yaitu ustazah Indah, ada juga yang mengutarakan bahwa baru kali ini menjabat sebagai pemimpin yakni ustadz Qonita, dan yang satunya lagi ustadz Ade yang

mengutarakan bahwa baru kali ini beliau menerapkan model kepemimpinan kolektif, jadi kepemimpinan kolektif ini beliau harus berusaha beradaptasi dengan tidak mengedepankan egonya, karena yang selama ini beliau memimpin diberbagai kegiatan organisasi luar mengambil keputusan secara langsung tanpa harus bermusyawarah terlebih dahulu seperti kepemimpinan kolektif.

Observasi pendahuluan ini, peneliti menyampaikan bahwa akan ada wawancara dan observasi lanjutan mengenai kegiatan yang diurus oleh ketua pondok dan keputusan-keputusan serta tugas-tugas sebagai ketua pondok yang menerapkan model kepemimpinan kolektif, yang terpenting adalah menyampaikan bahwa penelitian ini digunakan untuk tugas akhir perkuliahan atau skripsi. Peneliti menyampaikan hal tersebut untuk menutup perbincangan singkat mengenai observasi pendahuluan.

## HASIL OBSERVASI

Waktu : Minggu dan Senin, 30-31 Mei 2021

Topik : Kegiatan Haul Ke-7 Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa



Sabtu dan Minggu, 30-31 Mei 2021, pesantren mengadakan kegiatan haul untuk memperingati wafatnya pencetus pesantren Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa yang ke-7, kegiatan ini merupakan agenda tahunan, kegiatan ini dilakukan selama dua hari berturut-turut dari hari sabtu sampai dengan hari minggu, yang didalamnya terdapat kegiatan khataman di makam pada sabtu pagi dilanjut dengan khataman di musholah, wisuda tahfidz, temu alumni, bazar murah, festival banjari ibu-ibu candi, tahlilan bersama dan pengajian akbar. Kegiatan tersebut melibatkan santri, warga sekitar, alumni Pesantren dan umum. Kegiatan ini sudah dikenal oleh warga sekitar karena acaranya digelar selama tujuh tahun berturut-turut setiap tahunnya, kegiatan ini dibuka langsung oleh ketua pondok dengan sambutan-sambutan yang selanjutnya oleh ketua pelaksana dan sambutan oleh pengasuh Pesantren Al-Adzkiya' Nurush Shofa. Acara ini dipersiapkan oleh para santri dan jajaran pengurus dimulai dari mendirikan tenda, stand bazar dan mendirikan panggung untuk para santri yang diwisuda.

Santri yang diwisuda hanyalah santri yang lulus dalam mengikuti program binadhor dan wisuada tahfidz dengan kategori 1 juz, 5 juz, 10 juz, 20 juz dan 30 juz. Tidak seperti wisuda di kebanyakan lembaga, wisuda disini tidak dihadiri orang tuanya namun dihadirkan warga sekitar karena notabene satri yang tinggal di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa berasal dari berbagai kota dan daerah. Meskipun begitu kegiatan ini berjalan dengan sangat sakral dan haru. Kegiatan tersebut dilaksanakan pada sabtu malam minggu, dan keesokan harinya dilanjutkan dengan pengajian akbar, santunan janda dan bazar murah, setelah penagjian, tahlil dan santunan selanjutnya acara bazar murah dibuka, bazar tersebut diisi oleh warga sekitar dan para santri, salah satu stand bazar ada yang sangat menarik warga untuk dikunjungi yaitu stand bazar murah diadakan oleh santri dengan menjual baju-baju bekas murah diperoleh dari sumbangan-sumbangan, yang mematok harga dari 1000 rupiah sampai dengan 15000 rupiah, hasil dari penjualan bazar murah tersebut digunakan untuk santunan anak yatim.

## HASIL OBSERVASI

Waktu : Sabtu, 15 Mei 2021

Topik : Penerimaan Sntri Baru Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa



Pada tanggal 15 Mei 2021, tepatnya pada pukul 14.00 waktu setempat peneliti mengadakan observasi kembali, yang bertepatan dengan kegiatan penerimaan santri baru, pada hari sabtu bertepatan dengan tes penerimaan calon santri baru, ada beberapa tes yang diajukan untuk calon santri baru yang diterima, dengan melalui tiga tes komitmen, dan satu kali tes baca Al-Qura'an. Kegiatan tes yang diadakan oleh pesantren tidak untuk membatasi seseorang untuk belajar dipesantren melainkan dengan keadaan pesantren yang hanya dapat menampung santri sejumlah tiga putri dan delapan putra santri baru.

Tes seleksi yang diadakan selama dua hari, calon santri yang diterima tidak dilihat dari kemampuan calon santri dalam mengaji namun dilihat dari kesungguhan calon santri yang ingin belajar mengaji dengan sungguh-sungguh. Kesungguhan calon santri baru dilihat dari tes komitmen yang diajukan oleh penguji. Dalam tes komitmen tersebut ada calon santri baru yang menangis pada tes komitmen. Setelah peneliti berbincang dengan penguji mengenai calon santri yang menangis tersebut dikarenakan calon santri baru tersebut memiliki hafalan

namun saat dia kuliah hafalan tersebut hilang setengah dari yang dihafal, akhirnya calon santri baru tersebut memutuskan untuk mondok dan berkeinginn melanjutkan hafalanya di Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa. Calon santri baru yang diterima diumumkan melalui online, jadi calon santri baru tidak perlu datang ke Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa, dengan alamat web [www.pesmaanshofa.wordpress.com](http://www.pesmaanshofa.wordpress.com). Kegiatan penerimaan santri baru selalu dibuka setiap tahunnya, meski dengan kuota yang terbatas.

*lampiran 5*

**DOKUMENTASI**



**Gambar Ketua Pondok dan Pengasuh Pesantren Al-Adzkiya' Nurus Shofa**



**Gambar Kegiatan Mengaji**



**Gambar Kegiatan Tahunan Haul Ke-7**



**Gambar Ziarah Ke Makam**



**Gambar Santri Putra**



**Gambar Ketua Pondok**



**Gambar Santunan Anak Yatim**



**Gambar Gedung Pesantren**



**Gambar Orientasi Santri Baru (Outbound)**

# LANJOT YOK

## ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

24%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	4%
2	<a href="http://journal2.um.ac.id">journal2.um.ac.id</a> Internet Source	2%
3	<a href="http://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://repository.iainpurwokerto.ac.id">repository.iainpurwokerto.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://etheses.iainponorogo.ac.id">etheses.iainponorogo.ac.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://repository.uinsu.ac.id">repository.uinsu.ac.id</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://digilib.uinsby.ac.id">digilib.uinsby.ac.id</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://repo.iain-tulungagung.ac.id">repo.iain-tulungagung.ac.id</a> Internet Source	1%
9	<a href="http://eprints.ums.ac.id">eprints.ums.ac.id</a> Internet Source	<1%

## Bukti Konsultasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**  
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang  
[http:// fitk.uin-malang.ac.id/](http://fitk.uin-malang.ac.id/) email : [fitk@uin-malang.ac.id](mailto:fitk@uin-malang.ac.id)

### BUKTI KONSULTASI SKRIPSI JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Nama : Muhamad Furqon  
NIM : 17170005  
Judul : KEPEMIMPINAN KOLEKTIF LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM  
(STUDI MODEL KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DI PESANTREN  
MAHASISWA AL-ADZKIYA NURUS SHOFA MALANG JAWA  
TIMUR)

Dosen Pembimbing : Dr. H. Imam Muslimin, M. Ag

No.	Tgl/ Bln/ Thn	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing Skripsi
1.	7/05/2021	konsultasi Revisi Bab I-III	
2.	19/05/2021	konsultasi Bab IV	
3.	21/05/2021	konsultasi Bab V-VI	
4.	28/05/2021	Revisi Bab IV-VI	
5.	04/06/2021	Revisi Bab I-VI	
6.	18/06/2021	konsultasi Akhir	
7.	09/07/2021	Revisi Penulisan	
8.	21/07/2021	Acc	
9.			
10.			

Malang, 28 Juni 2021

Mengetahui  
Ketua Jurusan MPI,

Dr. H. Mulyono, MA  
NIP. 19660626 200501 1 003



## Lampiran 6

### BIODATA MAHASISWA



Nama : Muhamad Furqon  
Nomor Induk Mahasiswa : 17170005  
Tempat Tanggal Lahir : Banyuwangi, 17 Mei 1998  
Jurusan/Fakultas : Manajemen Pendidikan Islam / Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Tahun Masuk : 2017  
Alamat Asal : Tulungrejo-Glenmore-Banyuwangi  
Alamat Sekarang : Jl Candi Vb No. 287 RT/RW 05/06 Karangbesuki Sukun Malang (Pesantren Anshofa)  
No. Ponsel : 085330330133  
E-mail : [Mfurqon774@gmail.com](mailto:Mfurqon774@gmail.com)

#### Riwayat Pendidikan

- ❖ SDN 3 Tulugrejo
- ❖ MTsN 8 Banyuwangi
- ❖ MAN 2 Banyuwangi
- ❖ UIN Maulana Malik Ibrahim Malang