

# Excelencia

Journal of Islamic Education & Management

Volume: 1, Nomor :1, Tahun 2021

## **FUNGSI KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KIAI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN MADRASAH DINIYAH (Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Ponorogo)**

*M. Safebriyansyah*

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

e-mail : [Febryipeb25@gmail.com](mailto:Febryipeb25@gmail.com)

*Ahmad Munir*

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

e-mail : [munir@iainponorogo.ac.id](mailto:munir@iainponorogo.ac.id)

### **Abstract**

*Collective leadership applied in pondok pesantren is joint leadership by the (senior kiai council) from the kinship line (dzurriyyah) in an organization at the pondok pesantren. However, there are some kiai who are unable to regenerate because they do not have male offspring. This is due to the old tradition which is the direct descendants of the kiai are the main leaders and are considered capable of solving problems both internal and external to the pesantren. Quality pondok pesantren are pesantren that have clear and mutually agreed standards and are able to carry out leadership functions well. This study aims to describe: the instructive function, the consultative function, and the participation function of the kiai's collective leadership in improving the quality of madrasah diniyah education at the Pondok Pesantren Thoriqul Huda. The research method used is a qualitative approach and case study research. The data collection methods used interviews, observation and documentation. This study result are : (1) the instructive function of the kiai's collective leadership is to provide motivation, guidance and direction in improving the quality of ustadz/ustadzah; (2) the consultative function of the kiai's collective leadership is to make decisions by deliberation (collectively) to improve the education curriculum; (3) the function of the kiai's collective leadership participation is to activate the people they lead to be able to participate in various activities. Both of decision-making and implementation to improve the quality of educational facilities and infrastructure.*

### **Abstrak**

Kepemimpinan kolektif yang diterapkan di pondok pesantren adalah kepemimpinan secara bersama-sama oleh para (dewan Kiai sepuh) dari garis kekerabatan (*dzurriyyah*) dalam suatu organisasi di pondok pesantren. Namun, ada beberapa kiai yang tidak mampu melakukan regenerasi dikarenakan tidak memiliki keturunan laki-laki. Hal ini disebabkan oleh tradisi lama dimana keturunan langsung dari kiai merupakan pemimpin utama dan dianggap mampu untuk menyelesaikan persoalan-persoalan baik internal maupun eksternal pesantren. Pesantren yang berkualitas adalah pesantren yang memiliki standar yang jelas dan telah disepakati bersama serta mampu menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan: fungsi instruktif, fungsi konsultatif, dan fungsi partisipasi kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan madrasah diniyah di Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dan metode pengumpulan data

menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menghasilkan: (1) fungsi instruktif kepemimpinan kolektif kiai adalah memberikan motivasi, bimbingan dan arahan dalam meningkatkan kualitas ustadz/ustadzah; (2) fungsi konsultatif kepemimpinan kolektif kiai adalah pengambilan keputusan yang dilakukan dengan secara bermusyawarah (kolektif) untuk meningkatkan kurikulum pendidikan; (3) fungsi partisipasi kepemimpinan kolektif kiai adalah mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya agar dapat ikut serta dalam berbagai kegiatan. Bahkan, dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya untuk meningkatkan kualitas sarana dan prasarana pendidikan.

**Keywords:** Kepemimpinan Kolektif; Kepemimpinan Kiai; Kualitas pendidikan.

## PENDAHULUAN

Pesantren merupakan lembaga pendidikan sekaligus sebagai tempat (pondok) bagi para santri, *ustadz* dan kiai untuk saling berinteraksi. Selain itu, di pesantren terdapat norma dan nilai-nilai yang harus ditaati seluruh anggota yang berorientasi kearah tujuan bersama. Dalam sebuah pesantren klasik (salafi), kiai mempunyai peran sentral sekaligus pemegang otoritas penuh dalam mengembangkan dan mengelola pesantren. Di Pesantren kepemimpinan kiai ditentukan berdasarkan sistem kekeluargaan, dimana faktor keturunan merupakan faktor utama yang dijadikan landasan dalam memilih kepemimpinan selanjutnya.<sup>1</sup> Namun, ada beberapa kiai yang tidak mampu melakukan regenerasi dikarenakan tidak memiliki keturunan laki-laki. Hal ini disebabkan oleh tradisi lama di mana keturunan langsung dari kiai merupakan pemimpin utama dan dianggap mampu untuk menyelesaikan persoalan-persoalan baik internal maupun eksternal pesantren. Pada tataran realitas, ditemukan beberapa pondok pesantren yang sebelumnya populer, kemudian tiba-tiba menghilang setelah ditinggal wafat oleh sang kiai.<sup>2</sup> Hal tersebut disebabkan tidak lain karna tidak adanya penerus kiai yang mampu melanjutkan kepemimpinan pesantren yang telah ditinggalkan oleh kiainya, baik dari segi penguasaan ilmu keislaman maupun dalam mengelola lembaga dan menyebabkan kesinambungan pesantren menjadi terancam.<sup>3</sup>

Penerapan kepemimpinan kolektif yang sering diterapkan di pondok pesantren adalah kepemimpinan secara bersama-sama oleh para *masyayikh* (dewan kiai sepuh) dari garis kekeluargaan (*kinship/ dzurriyyah*) kiai atau pendiri pondok pesantren.<sup>4</sup> Seperti Pondok Pesantren Darul Huda Ponorogo, Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambak Beras Jombang dan Pondok Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang. Dari beberapa penelitian terdahulu, ada beberapa aspek yang diungkap dari kepemimpinan dalam pesantren, yaitu pergeseran gaya dan pola kepemimpinan<sup>5</sup>, pola generasi kepemimpinan legal formal<sup>6</sup>, sumber kewenangan kepemimpinan<sup>7</sup>, ketokohan kiai

<sup>1</sup> Saiful Falah, Model Regenerasi dan Kaderisasi Kepemimpinan Pondok Pesantren di Kabupaten Bogor, Jurnal Pendidikan Islam Ta'dibuna, vol. 8, No. 1, April 2019, 1-16.

<sup>2</sup> Intan Wijayanti, *Kepemimpinan Kolektif dalam Pengambilan Kebijakan (Studi kasus di perguruan islam pondok Tremas Pacitan)*, Tesis, (Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2016), 32.

<sup>3</sup> Dawam Rahardjo, *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), 114.

<sup>4</sup> Devi Pramitha, *Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren (Studi Multisitus Di PP. Tebuireng Jombang, PP. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang Dan PP. Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang)*, Jurnal Pendidikan Agama Islam. Vol. 4 No. 2 (2018): 128.

<sup>5</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 23

<sup>6</sup> Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1999), 55

<sup>7</sup> Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), 22

sebagai pemimpin<sup>8</sup>, dan keefektifan kepemimpinan dalam perspektif sistem nilai keagamaan<sup>9</sup>. kiai merupakan sosok yang menjadi figur sentral yang memiliki banyak berperan di pesantren, mulai dari pemimpin pondok, seorang pendidik hingga sebagai kepala di keluarga mereka yang juga menetap di dalam pondok. Posisi kiai sebagai pemimpin pesantren juga diharuskan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai luhur yang menjadi acuan dalam bertingkah laku dan juga dalam pengembangan pesantren.<sup>10</sup>

Dalam menjalankan tugasnya sendiri, setiap kiai memiliki pola kepemimpinan yang berbeda-beda. Pada umumnya pesantren tradisional menggunakan pola kepemimpinan individual yang mana langsung dipimpin oleh satu kiai dan semua kebijakan yang dibuat hampir mutlak tidak bisa diganggu gugat. Kepemimpinan model ini secara turun temurun akan diberikan kepada keturunan sang kiai apabila telah meninggal dunia. Selain itu juga terdapat pesantren yang menggunakan pola kepemimpinan kolektif yang mana tugas kiyai dibagi agar lebih mudah dalam menjalankannya.<sup>11</sup> Kepemimpinan kolektif merupakan kumpulan pemimpin yang memberikan kontribusinya dalam mencapai tujuan bersama, lebih memprioritaskan pada kebaikan bersama dari pada individu serta keseimbangan antara kebutuhan masyarakat, lingkungan, dan keuntungan.<sup>12</sup> Pesantren yang berkualitas adalah pesantren yang memiliki standar yang jelas dan telah disepakati bersama serta mampu menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik.<sup>13</sup>

Artikel ini berargumen bahwa kepemimpinan seorang kiai sangat berperan dalam mempertahankan keberadaan pesantren dan meningkatkan kualitas pendidikan yang ada didalamnya. Sehingga kepemimpinan mampu melakukan regenerasi yang baik agar keberadaan dan popularitas pesantren tidak menghilang begitu saja setelah ditinggal wafat oleh sang kiai. Karena sangat luasnya pembahasan tentang kepemimpinan kiai di pondok pesantren, maka penulis membatasi penelitian ini pada fungsi kepemimpinan kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan dipondok pesantren, dengan menggunakan teori Imam Nawawi bahwa fungsi kepemimpinan meliputi fungsi instruktif, fungsi konsultatif, dan fungsi partisipasi.

## METODE PENELITIAN

Pada penelitian tentang fungsi kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan madrasah diniyah (Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriqul Huda Ponorogo) ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Di mana penelitian ini bertujuan untuk mencari dan memperoleh gambaran yang mendalam terkait fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan.<sup>14</sup> Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena

---

<sup>8</sup> Abdurrahman Mas'ud, *Dari Haramain ke Nusantara: Jejak Intelektual Arsitek Pesantren*, (Jakarta: Kencana Prenada, 2006), 44

<sup>9</sup> Tobroni, *The Spiritual Leadership*, (Malang: UMM-Press, 2005), 10

<sup>10</sup> Zainuddin Syarif, *Manajemen Kepemimpinan Kiai dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren*, *Jurnal FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, vol. 06, No. 02, Desember 2017, 522.

<sup>11</sup> Muhammad Ramli, *Manajemen dan Kepemimpinan Kiai: Dinamika Kepemimpinan Kiai di Pesantren*, *Jurnal Al-Falaah*, vol. 17, No. 32, 2017, 127-128.

<sup>12</sup> Kenneth Leithwood dan Blair Mascall, *Collective Leadership Effects on Student Achievement*, *Educational Administration Quarterly* 44, No. 4 (2008) 529-561.

<sup>13</sup> Rittaudin Akhmad, Muhammad Iqbal Fahri, dan Anzar Safia, *Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren*, *Jurnal Al Yasini: Jurnal Hasil Kajian Dan Penelitian Dalam Bidang Keislaman Dan Pendidikan*, Vol. 5 No. 1 Mei 2020, 291-302.

<sup>14</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*: (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001): 3.

sosial dari sudut atau perspektif partisipan.<sup>15</sup> Dalam implementasinya, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan study kasus yaitu suatu proses deskripsi intensif dan analisis terkait fenomena-fenomena tertentu atau terkait satuan sosial baik individu, kelompok, institusi ataupun masyarakat yang ada di lingkungan Pondok Pesantren Thoriqul Huda Babadan Ponorogo.

Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti mengumpulkan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Penulis melakukan analisis berulang kali dengan melakukan wawancara dengan informan yang berbeda-beda tetapi tema pertanyaan yang sama kepada ketua pondok pesantren, wakil ketua pondok pesantren, Kepala Madrasah Taslimul Huda, dewan kepengasuhan, dan pengurus pondok pesantren. Setelah mendapatkan informasi kemudian informasi digabungkan dan dicocokkan dengan teori-teori. Analisis yang digunakan adalah analisis interaktif yang mengandung empat komponen yaitu: pengumpulan data, reduksi data, pemaparan data, penarikan dan pengajuan simpulan.<sup>16</sup>

### **KEPEMIMPINAN KOLEKTIF KIAI PONDOK PESANTREN THORIQUH HUDA**

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

Kepemimpinan tertinggi Pondok Pesantren Thoriqul Huda dipegang oleh Ibu Nyai Munjiatin. Sedangkan yang meliputi Majlis Kiai sebagai dewan kepengasuhan diantaranya, K.H Mahmuddin Marsahid dan Nyai Qurota’ayuni merupakan kepengasuhan dalam bidang pendidikan al-Qur’an, K. Kholid Ali Khusni merupakan kepengasuhan dalam bidang pendidikan madrasah diniyah, Nyai Idarotul Muhimmah merupakan kepengasuhan santri putri, dan Nyai Fadhilatul Afidah kepengasuhan dalam bidang TPA Thoriqul Huda.

Semenjak peninggalan kiai Fahkrudin Dasuki, para dewan kepengasuhan dan para *ustadz* sering musyawarah guna membahas kelanjutan Pendidikan Pondok Pesantren Thoriqul Huda. Sebagai penentu sebuah keputusan, para kepengasuhan akan berkumpul jika terdapat masalah yang benar-benar penting. Seperti adanya wabah yang terjadi sekarang. Para pengasuh harus mengambil keputusan yang tepat, agar wabah tidak masuk ke dalam lingkungan pondok karena dapat merusak citra nama pondok. Namun, tidak semua permasalahan yang terjadi di lingkungan pondok pesantren harus melibatkan para pengasuh. Karna para *ustadz* dan pengurus sudah diberi kepercayaan dalam mengambil keputusan dalam menentukan beberapa hal sehingga para pengasuh hanya mengawasi dan mengontrol apa yang menjadi keputusan bersama.

Dengan adanya musyawarah rutin akan meringankan beban kepengasuhan dalam mencari solusi baik masalah intern maupun ekstern. Tidak hanya dewan kepengasuhan, tetapi peran *ustadz* dan pengurus sangat diperlukan. Seperti menentukan kurikulum dan materi-materi apa saja yang perlu ditambah atau dikurangi. Evaluasi pendidikan juga sering dilakukan agar dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah disepakati bersama.

<sup>15</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT Rosdakarya, 2011): 94.

<sup>16</sup> Miles and Huberman, *Analisis Data Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1992), 3.

Model komunikasi yang biasa digunakan pengasuh yaitu santri dipanggil langsung oleh pengasuh terbentuk dari intensitas interaksi yang tinggi antara *ustadz* dengan kiai, serta *ustadz* dengan santri. Di mana *ustadz* berfungsi sebagai pihak yang mampu menyambungkan pesan kiai kepada santri baik dalam bentuk verbal maupun nonverbal dalam arti orang perorang. Ibu Nyai Munjiatin maupun majlis kiai selalu memberikan motivasi serta arahan kepada para *ustadz/ustadzah* dan santri, agar mereka lebih peka terhadap setiap kegiatan di Pesantren. Seperti: memanggil *ustadz* ke rumah beliau kemudian diberikan arahan, terkadang pada saat ngaji di majlis, bahkan K. Kholid Ali Khusni langsung menghampiri kamar *ustadz* untuk mengontrol kegiatan-kegiatan yang akan maupun yang sudah dilaksanakan. Kepengasuhan juga menanamkan pola pikir yang positif terhadap para *ustadz* dan *ustadzah* dengan memberikan pengarahan dan bimbingan tentang betapa pentingnya peranan guru dalam dunia pendidikan. Serta menanamkan rasa tanggungjawab dalam menjalankan tugas terutama sebagai guru pondok pesantren. Terlebih bagi *ustadz-ustadz* yang masih mukim yang hanya bermodalkan ikhlas.

Pada prakteknya dilapangan, pengasuh ibu Nyai Munjiatin selalu memperhatikan kebersihan dan keindahan Pondok Pesantren Thoriqul Huda, dengan mengontrol ketertiban piket dan gotong royong dalam membersihkan lingkungan pondok pesantren. Berbeda dengan K. Kholid Ali Khusni memiliki kepribadian yang istiqomah yang selalu berkeliling asrama pada saat subuh maupun sore. Beliau benar-benar memperhatikan kedisiplinan pada saat subuh. Bahkan beliau sering mengontrol setiap kelas-kelas madrasah, dan mencari pengganti *ustadz* yang tidak hadir pada saat mengajar. Sedangkan K.H Mahmudin Marsahid fokus memperhatikan Pendidikan Al-Quran dan ibadah yang dilakukan di pondok pesantren. Dan yang mengatur berjalannya TPQ Thoriqul Huda yaitu Nyai Fadhilatul Afidah dengan dibantu oleh para *ustadzah* Pondok Pesantren Thoriqul Huda.

Santri Pondok Pesantren Thoriqul Huda juga sudah banyak memiliki potensi dan *skill* yang baik. Baik dari segi tukang/mebel dari segi pengelasan dan lain sebagainya. Sehingga dalam hal sarana prasarana dapat ditingkatkan oleh santri-santri itu sendiri. Baik dari bangunan, meja kursi, lemari, dan lainnya. Bahkan sekarang disini sudah memiliki panggung dan tenda sendiri. Jadi ketika ada acara sudah tidak nyewa lagi. Bahkan setelah pesantren berkerja sama dengan kemenaker dan mendapat kepercayaan untuk membangun tempat pelatihan. Sekarang sudah banyak santri yang mampu membuat karya-karya desain grafis diantaranya sablon kaos, gantungan kunci, pin, surat undangan, menyablon gelas mug dan lain sebagainya.

## **FUNGSI INSTRUKTIF KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN PESANTREN**

Pada setiap lembaga pendidikan harus memiliki kepemimpinan yang dapat memberikan arahan dan bimbingan yang baik bagi bawahannya. Terutama dalam meningkatkan proses pendidikan dalam lembaga pendidikan tersebut. Seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab dan memberikan tugas-tugas kepada bawahannya tetapi juga harus mengarahkan dan menuntutnya agar pelaksanaan dari tugas-tugas tersebut dapat berjalan dengan baik.

Kepemimpinan kolektif merupakan kepemimpinan yang melakukan kolaborasi yang saling menguntungkan satu sama lain dan dapat memungkinkan seluruh personel yang ada ikut andil dalam membangun sebuah kesepakatan untuk mewujudkan tujuan yang sama. Kata

kolaborasi yang dimaksud di atas bukan hanya berarti setiap orang mampu menyelesaikan tugas mereka masing-masing, tetapi yang paling penting yaitu semua pekerjaan yang dilakukan dapat dilaksanakan dengan kebersamaan dan saling memotivasi (*al-jam'iyah al murasaalah atau collegiality and supportivites*).<sup>17</sup>

Sebagian pondok pesantren juga sudah ada yang menerapkan model kepemimpinan kolektif yang berbentuk organisasi yang beranggotakan kiai-kiai. Di antaranya; Pondok Pesantren Tebuireng Jombang, Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambak Beras Jombang dan Pondok Pesantren Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang Perspektif kepemimpinan kolektif yang diterapkan yaitu kepemimpinan bersama para masyayikh (dewan Kiai sepuh) dari garis kekerabatan (*kinship/ dzurriyyah*) dalam suatu organisasi di pondok pesantren.<sup>18</sup>

Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Seperti yang dikatakan oleh Kootnz fungsi kepemimpinan yaitu upaya memberikan bimbingan (*to induce*) dan memberikan keyakinan (*to persuade*) terhadap orang-orang yang dipimpinya, agar mereka dapat mengerahkan segala kemampuannya secara maksimal demi mencapai tujuan bersama.<sup>19</sup> Salah satu fungsi kepemimpinan adalah fungsi instruktif yaitu komunikasi satu arah dan menjadikan pemimpin sebagai komunikator. Sebagai seorang komunikator yang efektif, pemimpin harus mampu menentukan tujuan dan memberikan petunjuk terhadap apa saja yang harus dilaksanakan agar kegiatan dapat dilaksanakan secara efektif.<sup>20</sup>

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

Ibu Nyai Munjiatin selalu memberikan motivasi dan arahan kepada para ustadz/ustadzah dan santri agar mereka lebih peka akan hasil-hasil pekerjaan serta diharapkan agar para ustadz/ustadzah dan santri lebih mengedepankan kepentingan pondok pesantren dari pada kepentingan pribadi. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

Begitu juga dalam meningkatkan kualitas guru pondok, para dewan pengasuh selalu menanamkan pola pikir yang positif terhadap para ustadz dan ustadzah dengan memberikan pengarahan maupun bimbingan tanggungjawab dalam menjalankan tugas terutama sebagai guru pondok pesantren. Pada dasarnya kualitas pendidikan mencakup seluruh proses pendidikan, diantaranya: input, proses, dan output pendidikan. Demi mencapai input, proses, dan output pendidikan harus adanya manajemen yang baik pula, jika sudah menerapkan manajemen yang baik dan benar maka akan berdampak pada efisiensi pelaksanaan program pendidikan serta meningkatnya kualitas pendidikan.<sup>21</sup>

---

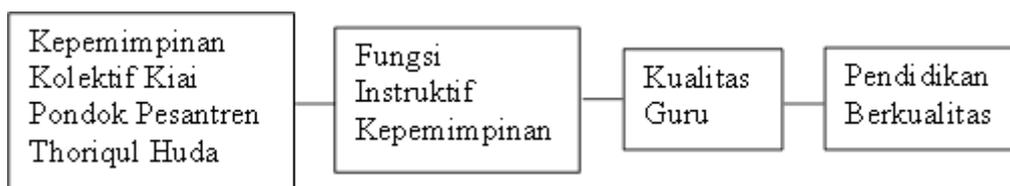
<sup>17</sup> Amin Hadari dan M. Ishom El Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), 22.

<sup>18</sup> Devi Pramitha, 128.

<sup>19</sup> Koontz, *Management* (New York: Mc Grow Hill, 1980): 659-686.

<sup>20</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012): 34.

<sup>21</sup> Ari Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)* (Bandung: Pustaka Educa, 2010): 324.



Gambar 1 Fungsi Instrukturif Kepemimpinan

### **FUNGSI KONSULTATIF KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN PESANTREN**

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

Sebagai penentu sebuah keputusan, para kepengasuhan akan berkumpul jika terdapat masalah yang benar-benar penting. seperti adanya wabah yang terjadi sekarang. Para pengasuh harus mengambil keputusan yang tepat, agar wabah tidak masuk kedalam lingkungan pondok karna dapat merusak citra nama pondok. Sudah menjadi adat tradisi bagi kepemimpinan kolektif bahwa setiap mengambil suatu keputusan harus melalui kesepakatan bersama dengan jalan musyawarah. Kepemimpinan kolektif selalu melakukan diskusi bersama (kolektif), dalam hal ini semua personel ikut terlibat secara langsung. Namun, tidak semua permasalahan yang terjadi di Lingkungan Pondok Pesantren Thoriqul Huda harus melibatkan para pengasuh. Karena para ustadz dan pengurus sudah diberi kepercayaan dalam mengambil keputusan dalam menentukan beberapa hal sehingga para pengasuh hanya mengawasi dan mengontrol apa yang menjadi keputusan bersama.

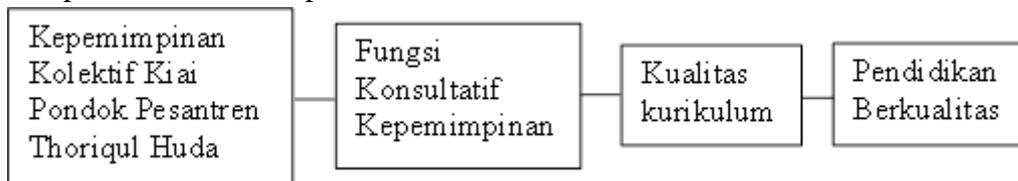
Karena dalam hal berdiskusi di Pondok Pesantren Thoriqul Huda, tidak semua keputusan ditentukan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin hanya mengawasi dan mengontrol kecuali keputusan yang benar-benar penting. Seringnya berkumpul dalam musyawarah untuk mendiskusikan sebuah keputusan merupakan karakteristik dari sistem kepemimpinan yang bersifat consultative (konsultasi) yang berkarakteristik bahwa bawahan dapat membuat keputusannya sendiri terhadap tugas yang akan dia lakukan, tetapi keputusan penting dibuat oleh pemimpin tingkat atas, pemimpin memberikan penghargaan dan ancaman atau hukuman sebagai sebuah motivasi terhadap bawahannya, bawahan merasa bebas dalam mendiskusikan hal-hal yang berkaitan dengan tugas-tugasnya dengan pemimpin, dan bawahan mendapatkan kepercayaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.<sup>23</sup>

Terfokus pada meningkatkan kualitas kurikulum selalu diadakan musyawarah antara *ustadz-ustadz* dengan kepengurusan madarasah. Musyawarah yang wajib yaitu ketika masuknya ajaran baru, ketika mau ujian madarasah dan ketika kenaikan kelas. Setiap musyawarah selalu membahas tentang potensi-potensi yang dimiliki santri dan strategi agar adanya kemajuan pada setiap tahunnya. Dan ini bisa dikatakan mengalami kemajuan yang sangat pesat. Edward Sallis juga mejelaskan bahwa, kualitas mutu pendidikan merupakan

<sup>22</sup> Devi Pramitha, 129.

<sup>23</sup> Devi Pramitha, 130.

sebuah konsep dalam melakukan evaluasi secara terus-menerus dan berulang-ulang sehingga dapat menghasilkan sesuatu gagasan atau alat praktis bagi lembaga pendidikan untuk memenuhi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan pendidikan baik untuk saat ini maupun untuk masa depan.<sup>24</sup>



Gambar 2 Fungsi Konsultatif Kepemimpinan

## **FUNGSI PARTISIPASI KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN PESANTREN**

Dalam mengembangkan pendidikan di Pondok Pesantren Thoriqul Huda ini, Ibu Nyai Munjiatin sebagai kepengasuhan dan menjadi sentral dalam pondok pesantren dengan dibantu oleh para dewan kepengasuhan dan para ustadz serta pengurus pondok pesantren dalam meningkatkan pendidikan pondok pesantren. Semua komponen yang ada di pondok pesantren baik para ustadz, ustadzah, pengurus, santri bahkan dewan kepengasuhan ikut bekerja sama dalam meningkatkan kualitas.

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

Seorang pemimpin tidak hanya memberikan arahan dan bimbingan kepada bawahannya tetapi juga memberikan dorongan agar mereka dapat berpikir secara inovatif dan mandiri. Dengan adanya fungsi instruksi dan fungsi konsultasi seorang pemimpin juga harus mampu melakukan fungsi partisipasi, yaitu pemimpin harus berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya agar dapat ikut serta dalam berbagai kegiatan bahkan dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya.<sup>25</sup> Dalam hal partisipasi kepemimpinan, pengasuh juga ikut berperan langsung dan berkerja sama dengan pengurus dan santri. Beliau-beliau mengarahkan dan membimbing langsung ke lingkungan dan ikut membantu dalam meningkatkan kualitas pendidikan di pondok Thoriqul Huda.

Seorang pemimpin berusaha membangkitkan orang-orang yang dipimpinya agar aktif dan ikut serta dalam mengambil sebuah keputusan maupun pelaksanaannya. Dengan mengaktifkan dan mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki santri dapat mengurangi beban pondok pesantren terutama dalam hal pendanaan. Santri pondok pesantren thoriqul huda juga sudah banyak memiliki potensi dan skill yang baik. Baik dari segi tukang/mebel dari segi penjelasan dan lain sebagainya. Sehingga dalam hal sarana prasarana dapat ditingkatkan oleh santri-santri itu sendiri. Baik dari bangunan, meja kursi, lemari, dan lainnya.

<sup>24</sup> Edward Sallis, *Total Quality Education in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010): 73.

<sup>25</sup> Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, 35.

Bahkan sekarang disini sudah memiliki panggung dan tenda sendiri. Jadi ketika ada acara sudah tidak nyewa lagi.<sup>26</sup>

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



Gambar 3 Fungsi Partisipasi Kepemimpinan

**KESIMPULAN**

Dari penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan yaitu fungsi instruktif kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda untuk meningkatkan kualitas guru dengan memberikan motivasi, bimbingan dan arahan kepada para ustadz/ustadzah untuk meningkatkan kualitas guru. Fungsi konsultatif kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda untuk meningkatkan kualitas kurikulum dengan bermusyawarah bersama (kolektif) secara rutin guna membahas perkembangan pendidikan pesantren untuk meningkatkan kualitas kurikulum pendidikan. Fungsi partisipasi kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Thoriqul Huda untuk meningkatkan kualitas sarana prasarana pendidikan dengan mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnnya agar dapat ikut serta dalam berbagai kegiatan bahkan dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya untuk meningkatkan kualitas sarana dan prasarana pendidikan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Akhmad, Rittaudin, Muhammangk d Iqbal Fahri, dan Anzar Safia. Kepemimpinan Kiai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren, Jurnal Al Yasini: Jurnal Hasil Kajian Dan Penelitian Dalam Bidang Keislaman Dan Pendidikan, Vol. 5 No. 1 Mei 2020, 291-302.

Dhofier, Zamakhsari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES, 1982.

Falah, Saiful. Model Regenerasi dan Kaderisasi Kepemimpinan Pondok Pesantren di Kabupaten Bogor, Jurnal Pendidikan Islam Ta'dibuna, vol. 8, No. 1, April 2019, 1-16.

Hadari, Amin dan M. Ishom El Saha. *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka, 2004.

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

Koontz. Management. (New York: Mc Grow Hill, 1980): 659-686.

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

<sup>26</sup> Ibid.,

- Mas'ud, Abdurrahman. *Dari Haramain ke Nusantara: Jejak Intelektual Arsitek Pesantren*. Jakarta: Kencana Prenada, 2006.
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.
- Miles and Huberman. *Analisis Data Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1992.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*: Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Pramitha, Devi. Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren (Studi Multisitus Di PP. Tebuireng Jombang, PP. Bahrul Ulum Tambakberas Jombang Dan PP. Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang), *Jurnal Pendidikan Agama Islam*. Vol. 4 No. 2 (2018): 128.
- Rahardjo, Dawam. *Pergumulan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M, 1985.
- Ramli, Muhammad. Manajemen dan Kepemimpinan Kiai: Dinamika Kepemimpinan Kiai di Pesantren, *Jurnal Al-Falaah*, vol. 17, No. 32, 2017, 127-128.
- Rivai, Veitzal dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Sallis, Edward. *Total Quality Education in Education, Manajemen Mutu Pendidikan, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2010.
- Sukamto. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES, 1999.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Rosdakarya, 2011.
- Syarif, Zainuddin. Manajemen Kepemimpinan Kiai dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren, *Jurnal FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, vol. 06, No. 02, Desember 2017, 522.
- Tobroni. *The Spiritual Leadership*. Malang: UMM-Press, 2005.
- Wijayanti, Intan. *Kepemimpinan Kolektif dalam Pengambilan Kebijakan (Studi kasus di perguruan islam pondok Tremas Pacitan)*, Tesis, Ponorogo: IAIN Ponorogo, 2016.