



**PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DI PONDOK  
PESANTREN (STUDI KASUS DI PONDOK PESANTREN HIDAYATUL  
MUBTADI-IEN NGUNUT TULUNGAGUNG)**

**Muhammad Fathurro'uf<sup>1</sup>, Muhammad Ali Fathan Zahrurridlo<sup>2</sup>**

STAI KH. Muhammad Ali Shodiq<sup>1,2</sup>

Email: [Fathurrouf567@gmail.com](mailto:Fathurrouf567@gmail.com), [Alifathan@gmail.com](mailto:Alifathan@gmail.com)

**Abstrak**

*Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya para kyai pengasuh penerus Almaghfurlah KH. Muhammad Ali Shodiq Umman membangun kepemimpinan kolektif, apa kendala yang ditemui dalam upaya membangun kepemimpinan kolektif dan efektifitas pelaksanaan kepemimpinan kolektif di Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (PPHM) Ngunut Tulungagung. Kepemimpinan Kolektif berarti kepemimpinan yang diselenggarakan atau ditangani secara bersama-sama menurut pembagian tugas masing-masing individu. Otoritas atau wewenang tidak bersifat mutlak di tangan satu orang (individual), akan tetapi ditransfer menjadi otoritas atau wewenang beberapa orang (kolektif). Artikel ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Upaya-upaya yang telah dilakukan segenap pengelola (para pengasuh, pengurus dan asātidh) dalam membangun kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (PPHM) Ngunut Tulungagung adalah (1) membentuk dewan pengasuh, (2) konsolidasi Yayasan Pondok Pesantren Ngunut, (3) penataan struktur, manajemen dan mekanisme organisasi dari lembaga-lembaga yang ada (4) melembagakan musyawarah/rapat/sidang sebagai forum pengambilan keputusan, (5) penyelesaian konflik, (6) kaderisasi, dan (7) pengembangan sumber dana. Adapun kendala yang ditemui dalam upaya membangun kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung adalah (1) keterbatasan dana dan sarana prasarana, (2) teknis: keterbatasan kemampuan melakukan organisasi, koordinasi, dan kontrol terhadap lembaga-lembaga yang ada di PPHM Ngunut, (3) keterbatasan pengetahuan dan wawasan para pengelola, (4) masih adanya kultur kepemimpinan individual. Efektifitas Pelaksanaan kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung berlangsung cukup efektif, di mana upaya-upaya yang dilakukan berdampak pada kondisi pesantren yang stabil, tetap eksis dan berkembang lebih maju.*

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

**Abstract**

*This article aims to describe and analyze the efforts of the kyai to care for the successor of Almaghfurlah KH. Muhammad Ali Shodiq Umman builds collective leadership, what obstacles are encountered in efforts to build collective leadership and the effectiveness of implementing collective leadership at the Hidayatul Mubtadi-ien Islamic Boarding School (PPHM) Ngunut Tulungagung. Collective Leadership means leadership that is organized or handled jointly according to the division of tasks for each individual. Authority or authority is not absolute in the hands of one person (individual), but is transferred to the authority or authority of several people (collective). This article uses descriptive qualitative research methods. The research results show that the efforts that have been made by all managers (caregivers, administrators and asātidh) in building*

*collective leadership at the Hidayatul Mubtadi-ien Islamic Boarding School (PPHM) Ngunut Tulungagung are (1) forming a caretaker council, (2) consolidating the Sunan Foundation Giri, (3) structuring the structure, management and organizational mechanisms of existing institutions (4) institutionalizing deliberations/meetings/trials as decision-making forums, (5) conflict resolution, (6) cadre formation, and (7) development of funding sources . The obstacles encountered in efforts to build collective leadership at the Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung Islamic Boarding School are (1) limited funds and infrastructure, (2) technical: limited ability to organize, coordinate and control the institutions at PPHM Ngunut, (3) limited knowledge and insight of managers, (4) there is still a culture of individual leadership. Effectiveness The implementation of collective leadership at the Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung Islamic Boarding School was quite effective, where the efforts made had an impact on the condition of the Islamic boarding school being stable, continuing to exist and developing more advanced.*

**Key Words:** *Collective Leadership, Islamic Boarding School*

## PENDAHULUAN

Pondok Pesantren dengan segala dimensinya memang sangat menarik (*very interested*) untuk terus diperbincangkan, didiskusikan, dikaji dan diteliti. Sudah tak terhitung jumlah karya yang dihasilkan dari para pakar, baik lokal maupun manca negara, tentang pondok pesantren. Dan ratusan, bahkan mungkin sudah mencapai ribuan, jumlah skripsi, tesis maupun disertasi tentang pondok pesantren, yang telah mengantarkan para sarjana kaum cendekia menyelesaikan studinya. Semuanya belum mampu membedah secara tuntas lembaga ini.

Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan, dakwah dan pengabdian paling tua dan khas Indonesia, telah banyak memberikan sumbangan kepada pembangunan bangsa khususnya pembentukan *akhlaqul karimah* dan pengkaderan ulama'. Dan dalam realita, pondok pesantren telah diterima oleh masyarakat Indonesia sebagai lembaga pengayom dan rujukan tempat mereka mencari apa yang menjadi kemashlahatan umat, khususnya kebutuhan rohani. Keberadaan Pondok Pesantren hingga kini masih tegar dan akan berlangsung terus sepanjang masa, bahkan semakin berbenah diri sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Demikian sebagaimana termaktub dalam Muqoddimah Peraturan Dasar *Robithotul Ma'ahidil Islamiyah* (RMI).<sup>1</sup>

Sebagai lembaga pendidikan Islam<sup>2</sup>, pesantren pada era sekarang dihadapkan pada derasnya arus perubahan sosial sebagai dampak dari modernisasi dan industrialisasi seperti sekarang ini. Apalagi di tengah persoalan yang dihadapi bangsa Indonesia dewasa ini – masalah narkoba, dekadensi moral, kemiskinan dan gizi buruk, memerlukan langkah kongkrit pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan<sup>3</sup>. Pondok pesantren harus merespon terhadap situasi dan kondisi masyarakat secara seimbang, serta membuka diri dalam merespon perubahan dengan meningkatkan manajemen pengelolaannya, walaupun perubahan itu

<sup>1</sup> Materi Musyawarah Nasional IV RMI di Pondok Pesantren As-Shiddiqiyah Jakarta tahun 1994.

<sup>2</sup> Muhaimin mengelompokkan pendidikan Islam ditinjau dari aspek program dan praktik penyelenggaraannya menjadi lima jenis, yaitu (1) pendidikan pondok pesantren dan madrasah diniyah yang menurut UU No, 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas disebut sebagai pendidikan keagamaan; (2) pendidikan madrasah sebagai sekolah umum berciri khas agama; (3) pendidikan umum yang bernafaskan Islam seperti SD Islam, SMP Islam dsb.; (4) pelajaran agama Islam yang diselenggarakan di sekolah sebagai mata pelajaran; dan (5) pendidikan Islam dalam keluarga atau majlis-majlis ta'lim. Lihat Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), hal. 9-10

<sup>3</sup> muh ibnu sholeh and Hawwin muzakki, "Development Of A Religious Curriculum To Form Religious And Nationalist Characters In Al-Ghaffar Malang Islamic Elementary School," *Jes (Journal Education and Supervision)* 1, no. 1 (2023), <https://doi.org/10.18592/ptk.v6i1.3793>.

sedikit banyak akan mengurangi nilai-nilai kharismatik, kewibawaan atau barangkali keikhlasan. Pesantren harus bersikap adaptif dan adoptif terhadap sistem baru seperti madrasah atau sekolah, demikian pula bersedia untuk selalu menyempurnakan kurikulum yang dipakai yang disesuaikan dengan tuntutan jaman, serta menyesuaikan pola kepemimpinan pesantren yang lebih demokratis. Dengan pengelolaan yang baik, stigma negatif yang sampai saat ini masih menempel pada pesantren, seperti lingkungan kumuh dan manajemen yang tidak teratur akan bisa dihapus atau paling tidak dikurangi.

Sudah saatnya manajemen pesantren ditangani secara profesional sesuai prinsip manajemen yang benar. Hal ini menjadi sebuah keharusan, apalagi ketika saat ini pondok pesantren diposisikan sebagai lembaga pendidikan nonformal yang sejajar dengan lembaga pendidikan formal lain sebagaimana tercantum dalam UU No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 26 ayat 6 yang menyebutkan bahwa hasil pendidikan nonformal dapat dihargai setara dengan hasil pendidikan formal setelah melalui proses penilaian penyetaraan oleh lembaga yang ditunjuk oleh pemerintah atau pemda dengan mengacu kepada standar nasional pendidikan.<sup>4</sup> Banyak lulusan pondok pesantren yang sudah terakreditasi bisa melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi meski masih terbatas pada jurusan tertentu.

Setelah melihat fenomena ini, pondok pesantren harus segera melakukan konsolidasi organisasi. Langkah konsolidasi ini tentunya harus diawali dari pembenahan sektor manajemen kepemimpinannya, mengingat kepemimpinan adalah faktor yang sangat penting dan berpengaruh dalam menentukan arah perjalanan sebuah organisasi. Pola kepemimpinan pesantren yang telah berjalan selama ini dirasa sudah tidak sesuai dengan tuntutan kebutuhan. Menurut Mujamil Qomar, kepemimpinan di pondok pesantren selama ini lazimnya bercorak alami. Pengembangan pondok pesantren maupun proses pembinaan calon pemimpin yang akan menggantikan pemimpin yang ada, belum memiliki bentuk yang teratur dan menetap. Corak manajemen alami ini mengancam eksistensi pesantren di kemudian hari.<sup>5</sup>

Menurut Moch. Tholchah Hasan, kesaktian pesantren selama ini lebih bertumpu pada kebesaran dan kualitas kyai pengasuhnya daripada kelembagaannya sendiri, yakni kyai dengan kadar keilmuannya yang luas dan dalam, kearifan wataknya yang dikagumi, sikap-laku amaliyahnya yang diteladani, keikhlasan juangnya yang dirasakan, dan pengayomannya kepada ummat setiap saat.<sup>6</sup>

Masih menurut beliau, sosok kyai yang demikian sekarang jarang ditemukan di dalam pondok pesantren sendiri. Yang ada hanya lembaga dengan segala perangkat institusinya. Dan kalau toh masih ada, itu tinggal sisa-sisa yang dapat dihitung dengan jari<sup>7</sup>. Pondok pesantren ternyata banyak yang gagal melestarikan bobot kepemimpinannya sendiri, lemah dalam menyiapkan sukseksi kyai pengasuhnya yang setaraf dengan yang terdahulu, apalagi yang melebihi.<sup>8</sup>

Kenyataan tumbuhnya lembaga-lembaga pendidikan non-pesantren di tengah-tengah kehidupan bangsa dan ummat ini, secara langsung menempatkan pesantren sebagai lembaga yang tersaingi dan mengharuskannya berada di jalur kompetisi kultural, pesantren menjadi salah satu dari sekian banyak pilihan.

---

<sup>4</sup> *Undang-Undang RI nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Citra Umbara, 2003), hal. 18 ; lihat juga pasal 55 ayat 1, hal. 36

<sup>5</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Penerbit Erlangga, t.t.)

<sup>6</sup> Moch Tholchah Hasan, *Diskursus Islam dan Pendidikan*. (Jakarta: PT. Bina Wiraswasta Insan Indonesia, 2000), cet. I hal. 137.

<sup>7</sup> Muh Ibnu Sholeh, Ahmad Tanzeh, and Imam Fuadi, "Kepemimpinan Profetik (Study Proses Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia)," *JMPI Jurnal Manajemen, Pendidikan, dan Pemikiran Islam* 1, no. 1 (2023).

<sup>8</sup> *Ibid.*

Khusus untuk problem krisis kepemimpinan dan kelemahan manajerial, pesantren sedang melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan. Secara tradisional, kepemimpinan pesantren dipegang oleh satu atau dua orang kiai, yang biasanya merupakan pendiri pesantren yang bersangkutan. Tetapi karena terjadi diversifikasi pendidikan yang diselenggarakannya, maka kepemimpinan tunggal kiai tidak memadai lagi. Banyak pesantren kemudian mengembangkan kelembagaan yayasan yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif.<sup>9</sup>

Keberadaan yayasan di pesantren memang memiliki konsekuensi logis. Yayasan ini mengubah mekanisme manajerial pesantren. Otoritas tidak lagi bersifat mutlak di tangan kiai, melainkan bersifat kolektif ditangani bersama menurut pembagian tugas masing-masing individu, kendati peran kiai masih dominant. Secara legal-formal, kiai tidak lagi berkuasa mutlak. Wewenang mutlak harus ditransfer menjadi wewenang kolektif sebagai hak yayasan. Ketentuan yang menyangkut kebijakan-kebijakan pendidikan merupakan konsensus semua pihak. Yayasan memiliki peran yang cukup besar dalam pembagian tugas yang terkait dengan kelangsungan pendidikan pesantren.<sup>10</sup>

Kepemimpinan kolektif adalah benteng pertahanan terhadap kematian pesantren. Kelangkaan pemimpin pesantren di masa depan selalu diantisipasi dengan menyiapkan kader-kader yang dinilai potensial untuk memimpin, mengasuh dan mengembangkan lembaga pendidikan Islam tertua tersebut<sup>11</sup>. Musthofa Rahman menyatakan bahwa penyelenggaraan manajemen pendidikan pesantren/yayasan memiliki nilai penting dalam menjaga estafet (pergantian) kepemimpinan. Maka pola kepemimpinan kolektif berperan menjaga kontinuitas keberadaan sebuah pesantren.<sup>12</sup>

Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (PPHM) Ngunut Tulungagung sebagai bagian dari sekian ribu pondok pesantren di Indonesia dan sebagai bagian dari lebih kurang 90 pesantren yang ada di Kabupaten Tulungagung,<sup>13</sup> kini telah berusia lebih dari 40 tahun dengan perkembangan yang relatif pesat dan menjadi besar atas jasa *Almaghfurlah* KH. Muhammad Ali Shodiq Umman sebagai pendiri (*muassis*)-nya. Sebelum wafat, beliau telah berhasil melakukan kaderisasi dan suksesi kepemimpinan. Beliau telah berhasil meletakkan dasar-dasar kepemimpinan kolektif dan demokratis. Selanjutnya tanggungjawab untuk menyempurnakan pondasi kepemimpinan kolektif dan demokratis ini ada di pundak para pewaris beliau, yakni para putra-putri dan menantu beliau yang tergabung dalam dewan pengasuh dan segenap pengelola yang terdiri atas pengurus yayasan dan para pengurus serta para guru (*asātidh*) dari berbagai lembaga pendidikan yang ada di PPHM.

Sangat penting dan menarik untuk dikaji dan diteliti, bagaimana KH. Muhammad Ali Shodiq Umman, pendiri pondok pesantren ini, berhasil merintis lembaga ini di tengah-tengah masyarakat Ngunut yang saat itu masih "abangan", selanjutnya bagaimana beliau sebagai pengasuh tunggal saat itu mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya. Selanjutnya bagaimana beliau mengembangkan dan melakukan pembaruan sehingga pondok pesantren ini menjadi sebuah lembaga pendidikan yang besar dan tetap diterima oleh masyarakat, kemudian bagaimana beliau dengan cermat menyiapkan kader-kader penerusnya dan melakukan penataan kelembagaannya. Bagaimana para penerus beliau, yakni para kyai pengasuh saat ini, secara bersama-sama dapat melanjutkan estafet kepemimpinan beliau, dan upaya-upaya apa saja yang sudah dan akan ditempuh oleh generasi penerus, khususnya para kyai pengasuhnya dalam mengembangkan kepemimpinan kolektif di pesantren ini lebih

<sup>9</sup> Mujamil Qomar, *Pesantren*, hal. 46.

<sup>10</sup> Ibid, hal. 46.

<sup>11</sup> Hawwin Muzakki And Muh Ibnu Sholeh, "Penguatan Spiritualitas Dan Kemanusiaan Dalam Implementasi Pendidikan Profetik Di Perguruan Tinggi Islam," *jurnal Tinta* 5, no. 2 (2023): 146–58.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Data Rabithoh Ma'ahidil Islamiyah (RMI) Kab. Tulungagung Tahun 2004

lanjut, sehingga Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien ke depan tetap aksis. Tidak sekedar dapat bertahan saja, namun dapat meningkatkan dan mengembangkan warisan beliau ke arah yang lebih baik dalam bingkai nilai-nilai *salafi* dan tetap sejalan dengan cita-cita *The Founding fathers*.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini, jika dilihat dari lokasi sumber data termasuk kategori penelitian lapangan (*field research*). Penelitian lapangan “berusaha meneliti atau melakukan studi terhadap realitas kehidupan sosial masyarakat secara langsung”.<sup>14</sup> Dan ditinjau dari segi sifat-sifat data maka termasuk dalam penelitian kualitatif (*kualitatif research*). Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor sebagaimana dikutip oleh Moleong adalah “prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”<sup>15</sup>. Senada dengan pendapat Bogdan dan Taylor, Arief Furchan merumuskan bahwa pendekatan penelitian kualitatif merupakan “prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif: ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subyek) itu sendiri”<sup>16</sup>. Alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif adalah sebagai berikut: untuk memusatkan perhatian pada prinsip-prinsip umum yang mendasari wujud suatu gejala yang ada dalam kehidupan seorang sosial manusia.

Sementara jika ditinjau dari sudut kemampuan atau kemungkinan penelitian dapat memberikan informasi atau penjelasan, penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan “penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang”<sup>17</sup>. Dalam penelitian deskriptif, ada empat tipe penelitian yaitu: survei, studi kasus, penelitian korelasional dan penelitian kausal. Dalam hal ini, penelitian yang peneliti lakukan termasuk studi kasus, dimana “merupakan kajian yang rinci atas suatu latar, atau satu orang subyek, atau satu tempat penyimpanan dokumen atau suatu peristiwa tertentu”<sup>18</sup>.

Lokasi penelitian ini adalah Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (PPHM) Ngunut Tulungagung Jawa Timur. Peneliti memilih lokasi penelitian di PPHM Ngunut ini didasarkan paling tidak pada empat (4) pertimbangan:

1. Pondok pesantren ini adalah pondok pesantren terbesar di antara lebih kurang 90 pondok pesantren yang ada di wilayah Kabupaten Tulungagung. Hal ini terbukti dengan banyaknya jumlah santri yang mencapai 3000 orang yang tersebar di 5 lokasi asrama.
2. Pondok pesantren ini memiliki lembaga pendidikan yang tergolong lengkap, mulai dari pondok pesantren salafi yang merupakan induk atau cikal bakal, madrasah diniyah, dan lembaga pendidikan formal dari tingkat TK, SD, SMP dan SMA. Dari semua lembaga pendidikan formal tersebut berada di bawah naungan organisasi Yayasan Pondok Pesantren Ngunut.
3. Pondok pesantren ini telah sampai pada generasi kedua setelah ditinggalkan oleh pendiri (*muassis*)-nya, *Almaghfurlah* KH. Muhammad Ali Shodiq Umman. Kepemimpinan pondok pesantren ini sekarang dijalankan oleh kesembilan putra/putri beliau beserta para menantunya. Beliau telah berhasil melakukan proses kaderisasi

<sup>14</sup> Masykuri Bakri (ed.), *Metodologi Penelitian Kualitatif: Tinjauan Teoritis dan Praktis*, (Malang: Lembaga Penelitian UM bekerja sama dengan Visipress, 2002), hal. 58

<sup>15</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 3

<sup>16</sup> Arief Furchan, *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), hal. 21-22

<sup>17</sup> Nana Sudjana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 1989), hal. 64

<sup>18</sup> Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Riset Kualitatif untuk Pendidikan: Pengantar ke Teori dan Metode*, Munandir (terj.), (Jakarta: Dirjend Perguruan Tinggi Depdikbud, 1990), hal. 72-73

dan proses pergantian/estafet kepemimpinan dengan mulus, yang mana proses ini belum tentu dapat (jarang) berhasil dilakukan oleh para kyai pendiri pondok pesantren lainnya

4. Pondok pesantren yang terdiri atas beberapa lembaga pendidikan dengan 9 kyai pengasuhnya ini telah melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan kolektif.

Data penelitian akan dikumpulkan yang pertama, melalui teknik observasi partisipan, yaitu dengan tinggal di pondok pesantren Hidayatul Mubtadi-ien untuk memperhatikan atau mengamati kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan serta mengamati lingkungan sekitarnya. Kedua, data penelitian dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam, yaitu dengan jalan komunikasi langsung dan melakukan tanya jawab kepada kyai, pengurus dan murid untuk memperdalam informasi yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang lainnya. Ketiga, data penelitian akan dikumpulkan melalui dokumentasi,<sup>19</sup> baik dokumen resmi PPHM seperti aturan-aturan dan sejarah perkembangannya, maupun dokumen dari koran atau tabloid tentang PPHM.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Setiap lembaga pendidikan, termasuk pondok pesantren dituntut untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada pelanggan atau pengguna jasanya (santri/siswa dan masyarakat/orang tua). Untuk dapat melakukan hal tersebut dengan baik perlu didukung sistem manajemen yang baik. Salah satu ciri sistem yang baik adalah ditandai dengan adanya pola pikir yang teratur (*administrative thinking*), adanya pelaksanaan kegiatan yang teratur (*administrative behavior*), dan adanya penyikapian terhadap tugas-tugas kegiatan secara baik (*administrative attitude*).<sup>20</sup>

Implikasi dari hal tersebut, lembaga pesantren perlu menerapkan pola kepemimpinan yang sedemikian rupa sehingga dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada di dalam pondok pesantren dan di lingkungannya. Dengan demikian proses pendidikan dan pembelajaran di pondok pesantren dalam rangka menyiapkan lulusan pondok pesantren yang berkualitas serta memiliki keunggulan, baik keunggulan kompetitif maupun keunggulan komparatif dapat tercapai secara optimal. Pelaksanaan fungsi-fungsi kepemimpinan di pondok pesantren tersebut secara umum dapat dilihat pada komponen manajemen pesantren yang meliputi: (1) kepemimpinan, (2) pengambilan keputusan, (3) manajemen konflik, dan (4) kaderisasi.<sup>21</sup>

Otonomi yang tinggi dalam lembaga pesantren dapat dijadikan modal utama satuan pendidikan agama tersebut memasuki era kompetisi global dalam pendidikan. Hanya tugas ini menuntut tersedianya kultur kinerja dan peran pengasuh yang mampu menciptakan dan memelihara kultur tersebut, serta memilih strategi yang tepat untuk memecahkan masalah-masalah kepesantrenannya. Implikasinya adalah bahwa pada prinsipnya, perubahan atau pengembangan pesantren adalah berusaha mencapai prestasi baru yang lebih baik, namun sama sekali tidak boleh merusak nilai-nilai atau keyakinan-keyakinan inti yang dianut.<sup>22</sup>

### 1. Membangun Kepemimpinan kolektif di PPHM Ngunut Tulungagung

Perubahan pola kepemimpinan di pondok pesantren dari karismatik ke rasional, dari individual ke kolektif, dari tradisional ke modern dan dari otoriter ke demokratis mempunyai tujuan positif untuk menjaga kelangsungan pesantren, untuk memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat dan untuk memacu perkembangan pesantren yang lebih maju dan bermutu.

---

<sup>19</sup> Soretarlinah Sukadji, *Menyusun dan Mengevaluasi Laporan Penelitian*, (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 2000), hal. 44-54.

<sup>20</sup> Sulthon, *Manajemen Pondok*, 37

<sup>21</sup> *Ibid.*, 37-38

<sup>22</sup> *Ibid.*, 45-46

Pondok pesantren yang sudah menentukan pilihan meninggalkan era kepemimpinan individual-karismatik menuju era kepemimpinan kolektif yang bercirikan rasional, sistematis, demokratis dan modern ini hendaknya dapat menerapkan pola kepemimpinan tersebut secara total agar tujuan-tujuan di atas benar-benar dapat dicapai secara optimal dan maksimal. Kepemimpinan kolektif menuntut adanya tingkat partisipasi dan mobilitas yang lebih tinggi dari seluruh komunitas pesantren, struktur keorganisasian yang lebih kompleks, manajemen yang sistematis, konsistensi dan kontinuitas dari semua pihak, kebersamaan dan kedisiplinan.

Di samping itu, para pengelola pondok pesantren diharuskan pula merencanakan dan mempersiapkan proses kaderisasi sejak dini. Proses pengkaderan tidak hanya dilakukan untuk kader/calon pengganti pengasuh saja namun juga untuk kader pengurus pesantren dan *asātidh*-nya.

Demikian pula halnya dengan Pondok Pesantren Hidayatul-Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung, setelah memasuki era kepemimpinan kolektif, semua komponen pesantren dengan dimotori oleh para pengasuh telah melakukan langkah-langkah pembenahan dan perbaikan yang dibutuhkan dalam rangka membumikan dan mensosialisasikan pola kepemimpinan kolektif di pesantren ini. Langkah-langkah tersebut antara lain:

#### 1) **Membentuk Dewan Pengasuh**

Pesantren memang sedang melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan khususnya pada aspek kepemimpinan dan manajemen. Karena terjadi diversifikasi pendidikan yang diselenggarakannya, maka kepemimpinan tunggal kyai tidak memadai lagi. Banyak pesantren kemudian mengembangkan kelembagaan yayasan yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif.<sup>23</sup>

Pesantren Tebuireng telah membuat terobosan sendiri. Untuk mengisi kesenjangan dalam kualitas kepemimpinan dan profesionalitas keilmuan seorang pemimpin puncak pesantren, Haji Yusuf Hasyim membentuk Dewan Kyai dan *Majelis Tarbiyah wa al-Ta'lim* yang pada gilirannya mejelis ini akan berubah menjadi unit dari Badan Pembina Santri (BPS), sedangkan Dewan Kyai pada gilirannya cukup disebut sesepuh atau penasihat tetapi keduanya memiliki fungsi yang sama. Pembentukan Dewan Kyai dan majelis tersebut tampaknya untuk mengatasi persoalan mendasar bahwa figure-figur kyai besar tidak tergantikan, di samping untuk mengarahkan kepemimpinan individual menjadi kepemimpinan kolektif. Dalam kepemimpinan kolektif itu tanggung jawab menjalankan mekanisme kegiatan pesantren dipikul bersama-sama.<sup>24</sup>

Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung dalam rangka menyongsong era baru kepemimpinan kolektif telah membentuk Dewan Pengasuh. Dewan Pengasuh yang menduduki hirarki tertinggi dalam struktur organisasi PPHM, dibentuk selain berfungsi sebagai wadah untuk bermusyawarah segenap pengasuh mengenai kebijakan-kebijakan strategis dalam pengelolaan pesantren, juga berfungsi sebagai wadah musyawarah mengenai persoalan-persoalan yang berkaitan dengan para pengasuh sendiri. Dewan Pengasuh juga berfungsi sebagai media komunikasi dan wadah mempertahankan kerukunan dan kekompakan di antara para pengasuh. Institusi Dewan Pengasuh juga berfungsi menjaga stabilitas dan suistanabilitas (kelangsungan) Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung.

Dalam praktiknya, pertemuan/musyawarah yang diselenggarakan Dewan

<sup>23</sup> Qomar, Pesantren: Dari , 46

<sup>24</sup> Ibid.,48-49

Pengasuh dilakukan sewaktu-waktu ketika muncul permasalahan penting yang harus segera dibahas. Terkadang pertemuan Dewan Pengasuh dilakukan secara resmi/formal disertai dengan pemberitahuan sebelumnya dan kadang-kadang dilakukan secara tidak resmi. Kapanpun dan dimanapun para pengasuh bertemu seringkali kesempatan tersebut dimanfaatkan untuk membicarakan persoalan penting yang terkait dengan pesantren.

## 2) **Konsolidasi Yayasan Pondok Pesantren Ngunut**

Dalam beberapa pesantren perlu diterapkan sistem kepemimpinan *multi-leaders*. Misalnya ada pesantren yang menerapkan pola dua pemimpin, yakni pemimpin urusan luar kepesantrenan dan pemimpin bidang kepesantrenan, sehingga terdapat pimpinan umum yang dipegang oleh kyai dan pimpinan harian yang mengurus kegiatan praktis mengenai kependidikan dan sebagainya. Dengan model kepemimpinan kolektif, pesantren bisa menjadi lembaga modern yang kelangsungannya tidak tergantung pada seorang kyai sebagai pemimpin tertinggi lagi tunggal.<sup>25</sup>

Yayasan Pondok Pesantren Ngunut yang dibentuk pada tahun 1984, semula belum dapat berjalan dengan baik. Baru pada sekitar tahun 2000 dilakukan konsolidasi organisasi di antaranya dengan peremajaan pengurus, pengadaan kantor yayasan dan alat tulis kantor, mengadakan sidang/rapat, membuat program kerja dan alokasi anggaran. Demikianlah, dari tahun ke tahun manajemen Yayasan Pondok Pesantren Ngunut terus ditata.

Keanggotaan pengurus Yayasan Pondok Pesantren Ngunut terdiri atas para pengasuh, tokoh masyarakat dan beberapa pengurus pesantren. Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Ngunut saat ini telah dapat menjalankan roda organisasi. Hal ini terbukti dengan adanya pertemuan/rapat rutin baik rapat internal pengurus yayasan maupun bersama-sama para pimpinan lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan yayasan ini.

## 3) **Penataan Struktur, Manajemen dan Mekanisme Organisasi**

Sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal, memang beberapa pesantren mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi dan administrasi pengelolaan keuangan. Secara umum pesantren masih menghadapi kendala serius menyangkut ketersediaan sumberdaya manusia profesional dan penerapan manajemen yang umumnya masih konvensional, misalnya tiadanya pemisah yang jelas antara yayasan, pimpinan madrasah, guru dan staf administrasi; tidak adanya transparansi pengelolaan sumber-sumber keuangan; belum terdistribusinya peran pengelolaan pendidikan; dan banyaknya penyelenggaraan administrasi yang tidak sesuai dengan standar, serta unit-unit kerja tidak berjalan sesuai aturan buku organisasi.<sup>26</sup>

Dalam rangka sosialisasi kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Hidayatul Muhtadi-ien (PPHM) Ngunut Tulungagung, langkah-langkah (kebijakan) yang telah dilakukan oleh para kyai pengasuh adalah melakukan penataan struktur dan manajemen organisasi seluruh lembaga yang ada.

Struktur organisasi PPHM Pusat, yayasan, unit-unit pesantren dan lembaga-lembaga pendidikan lainnya semula belum tertata dengan baik. Di antara lembaga-lembaga tersebut secara struktural masih terjadi tumpang tindih. Demikian pula masalah manajemen dan mekanisme organisasi semula belum teratur dan belum sesuai dengan kaidah-kaidah organisasi dan manajemen modern.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Sulthon, *Manajemen Pondok*, 31

Kekurangan dan kelemahan dalam hal struktur organisasi, manajemen dan mekanisme tersebut secara bertahap terus dibenahi. Usaha pembenahan ini akhirnya telah membuahkan hasil yang baik. Dari hasil observasi yang penulis lakukan di lapangan terbukti adanya struktur organisasi yang telah tertata dengan benar, Demikian pula persoalan manajemen dan mekanisme juga telah berjalan relatif teratur, telah berjalan sesuai dengan manajemen organisasi modern.

Salah satu bukti keteraturan ini dapat dilihat dari buku pedoman/panduan yang diterbitkan setiap awal tahun ajaran oleh masing-masing unit/lembaga. Buku pedoman/pedoman ini disusun dalam sidang khusus melalui proses pembahasan yang panjang dengan melibatkan seluruh komponen lembaga.

Dalam buku panduan/pedoman yang disusun dan diterbitkan oleh masing-masing unit/lembaga ini di antaranya berisi struktur organisasi, susunan pengurus, pedoman kerja (*job description*), data guru, data mustahiq/wali kelas, data pembina kamar, kurikulum, target pencapaian materi pelajaran, jadwal pelajaran, cara pengisian raport, jadwal aktivitas santri, tata tertib pengajar dan santri/siswa, kriteria kenaikan kelas/kelulusan, ketentuan pendaftaran santri, dan keuangan, Dalam buku panduan tersebut juga berisi jenis-jenis sidang/rapat, usulan-usulan/saran dan keputusan/ketetapan yang dihasilkan. Sebagai contoh dan bukti dari buku panduan/pedoman ini, penulis melampirkan sebagian dari isi buku panduan diantaranya adalah struktur organisasi dari masing-masing lembaga, susunan pengurus, data pengajar, rekapitulasi santri dll.

Keadaan saat ini hal-hal yang terkait dengan administrasi di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung ini telah dilakukan kegiatan pembukuan dan dokumentasi, baik secara manual maupun sistem komputerisasi.

#### **4) Musyawarah/Rapat/Sidang sebagai Forum Pengambilan Keputusan**

Pembuatan keputusan dapat dipandang sebagai tolok ukur utama dari kinerja seorang pemimpin pesantren. Karena semua hasil keputusan akan menjadi acuan berpikir, bersikap dan berbuat komunitas pesantren. Oleh karena itu, kyai sebagai figur sentral pesantren perlu menggali prinsip, konsep dan teknik pembuatan keputusan pendidikan yang terus berkembang. Dalam sistem pendidikan formal, pembuatan keputusan merupakan tanggungjawab utama bagi semua administrator (pemimpin pesantren).<sup>27</sup>

Di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (PPHM) Ngunut musyawarah/rapat/sidang sebagai forum pengambilan segala keputusan, penentuan kebijakan dan pemecahan persoalan, sering diselenggarakan dan frekwensinya sangat tinggi. Hal ini disebabkan banyaknya jumlah lembaga yang ada di PPHM Ngunut Tulungagung di mana masing-masing lembaga secara rutin mengadakan musyawarah/rapat/sidang.

Sebagaimana termaktub dalam beberapa buku panduan/pedoman dari beberapa lembaga yang ada diketahui bahwa jenis musyawarah/sidang/rapat yang secara rutin diselenggarakan meliputi:

- a. Dewan Pengasuh
- b. PPHM Pusat
- c. PPHM Unit (Sunan Giri, Sunan Pandanaran, Sunan Gunung Jati, dan Sunan Kalijaga)
- d. MHM Pusat

---

<sup>27</sup> Ibid., 51

- e. MHM Unit (Sunan Giri, Sunan Pandanaran, Sunan Gunung Jati dan Sunan Kalijaga)
- f. Yayasan Pondok Pesantren Ngunut
- g. TK, KB, SDI Sunan Giri, SMPI & SMAI Sunan Gunung Jati, SMKI Sunan Kalijaga dan STAI KH. Muhammad Ali Shodiq

Musyawarah/rapat/sidang yang diselenggarakan masing-masing institusi/ lembaga di atas meliputi musyawarah/rapat/sidang tri wulan, kwartal, semester, awal-tahun, akhir tahun, gabungan seluruh unit dan sidang khusus.

Sidang khusus diselenggarakan pada tiap akhir tahun ajaran dengan agenda pembahasan meliputi evaluasi, penyusunan program untuk tahun ajaran baru, rencana anggaran dll. Peserta sidang khusus biasanya sekitar 15 - 20 orang yang terdiri atas Dewan Pengasuh dan wakil dari unsur pengurus/guru. Hasil keputusan sidang khusus ini dibukukan dalam bentuk buku pedoman/panduan yang selanjutnya dibagikan kepada seluruh personal (Dewan Pengasuh, para pengurus dan guru).

Proses pengambilan keputusan melalui musyawarah/rapat/sidang di Pondok Pesantren Hidayatul Muhtadi-ien Ngunut Tulungagung telah berjalan secara demokratis.

### 5) Penyelesaian Konflik

Konflik akan selalu mewarnai semua pengalaman manusia. Ia dapat terjadi bahkan dalam diri seseorang, yang biasa disebut sebagai konflik intra-personal (*intrapersonal-conflict*). Lebih-lebih konflik dapat terjadi di dalam (*within*) banyak orang atau satuan sosial, baik berupa konflik intra-personal dan intra kelompok atau yang lebih besar berupa konflik intra-nasional.<sup>28</sup>

Di antara kemungkinan konflik yang akan muncul di pesantren adalah: (1) konflik antar guru/*ustādh*, (2) konflik antar *ustādh* dan santri, (3) konflik antar santri, (4) konflik antara lembaga pesantren dengan lingkungan, dan (5) konflik antara pengurus dengan pengasuh/kyai.<sup>29</sup> serta kemungkinan konflik lain yang akan muncul adalah (6) konflik antar pengasuh/kyai.

Hal-hal yang dapat memicu bermacam-macam konflik tersebut dapat meliputi: (a) prasangka buruk; (b) kesalahpahaman; (c) sifat keras kepala atau egois; (d) rasa peka/mudah tersinggung; (e) perbedaan interpretasi; (f) perbedaan cara/metode/pendekatan; (g) ketergantungan dalam melakukan pekerjaan; (h) perbedaan kebutuhan dan kepentingan; (i) perbedaan latar nilai budaya; (j) perbedaan tujuan; (k) persaingan memperebutkan status/promosi; (l) berkurangnya sumber-sumber tertentu, seperti kekuasaan, pengaruh, uang, waktu, ruang, popularitas dan posisi dll.<sup>30</sup>

Hamdan Farchan dalam *Titik Tengkar Pesantren*, dari hasil penelitiannya menggambarkan akar konflik di dunia pesantren terbagi dalam 5 hal: (1) konflik keluarga; (2) politik; (3) perebutan pengaruh terhadap umat; (4) feodalisme; dan (5) manajemen.

Konflik juga terjadi di lingkungan Pondok Pesantren Hidayatul Muhtadi-ien Ngunut Tulungagung. Konflik yang muncul di pesantren ini selalu diselesaikan agar tidak mengganggu jalannya proses pendidikan. Konflik yang muncul di antara para pengasuh diselesaikan dengan jalan musyawarah di tingkat Dewan Pengasuh. Konflik yang muncul di antara keluarga diselesaikan dengan cara musyawarah dalam majlis musyawarah keluarga. Konflik yang muncul di antara

<sup>28</sup> Ibid., 66

<sup>29</sup> Ibid., 69

<sup>30</sup> Ibid.

pengurus/guru di masing-masing lembaga diselesaikan oleh pengasuh masing-masing lembaga. Konflik yang muncul di antara para santri diselesaikan oleh pengurus, kecuali bila tidak terselesaikan oleh pengurus, konflik diselesaikan oleh pengasuh.

Sedangkan konflik lembaga pesantren dengan lingkungan masyarakat jarang terjadi, karena hubungan dengan masyarakat sekitar terjalin relatif harmonis. Jika terjadi konflik dengan masyarakat di luar pesantren cukup diselesaikan oleh pengurus. Dan bila di tingkat pengurus belum dapat terselesaikan, konflik diselesaikan oleh para pengasuh.

Penyelesaian konflik yang terjadi di antara santri diselesaikan oleh pengurus masing-masing unit pesantren, khususnya bagian/seksi keamanan. Dan jika belum terselesaikan persolan diserahkan kepada pengurus/keamanan pesantren pusat.

#### 6) Kaderisasi

Sisi paling lemah dalam manajemen pesantren tradisional adalah fungsi kaderisasi<sup>31</sup>. Kaderisasi di pondok pesantren biasanya bersifat alamiah, tidak direncanakan.

Dalam hal kaderisasi di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien, khususnya kaderisasi calon penerus kyai pengasuh saat ini masih berjalan alamiah. Proses kaderisasi dilakukan oleh masing-masing pengasuh/orang tua terhadap putra/putrinya dengan jalan pendidikan sebagaimana lazimnya. Belum dilakukan perencanaan secara khusus oleh institusi Dewan Pengasuh PPHM dalam rangka mempersiapkan kaderisasi dan estafet kepemimpinan pada saatnya nanti.

Adapun proses kaderisasi para pengurus dan *asātidh* sejauh ini dapat berjalan dengan baik sehingga proses pendidikan dan roda organisasi dapat terus berjalan. Hanya saja, ada kekhawatiran untuk tahun-tahun mendatang akan terjadi krisis kader pengurus dan *asātidh* di pesantren unit dikarenakan jumlah santri yang ada di PPHM pusat (sebagai kawah candradimuka pengkaderan) semakin berkurang. Sebab yang telah terjadi dan berlangsung sampai saat ini, rekrutmen guru, pengurus dan karyawan pesantren unit mengandalkan santri/lulusan dari pesantren pusat.

#### 7) Pengembangan Sumber Dana

Mengenai sumberdana pada umumnya di peroleh dari: (1) usaha yayasan yang dibentuk oleh pesantren, (2) sumbangan dari santri (3) sumbangan dari masyarakat, baik pribadi maupun kelompok-kelompok, yang biasanya berupa barang-barang natura, uang, tanah, tenaga, dan sebagainya; berstatus sebagai *amal jariyah*, *wakaf*, *infaq*, *sedekah*, dan sebagainya, atau melalui proyek-proyek kerjasama, dan bantuan pemerintah pusat maupun daerah.

Karena pada umumnya tidak terdapat perencanaan-perencanaan yang tepat dan tidak mempunyai rencana induk pengembangan pesantren baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, maka sulit diukur mamadai-tidaknya dana, tetapi secara keseleruhan akan tampak dari pesantren satu terhadap yang lain. Hal ini tampak dari jumlah gedung yang dimiliki, tanah, sumber-sumber dana, dan fasilitas-fasilitas lainnya, serta banyaknya santri yang diasuhnya. Hal terakhir ini merupakan indikator popularitas dan kebesaran pesantren. Bagi pesantren berlaku semboyan: “dana berapapun cukup dan dana berapapun tidak cukup”. Sama halnya dengan pandangan pesantren terhadap jumlah santri: “berapapun jumlah santri, sepanjang yang bersangkutan mau menjadi santri dapat ditampung”c

---

<sup>31</sup> Sulthon, *Manajemen Pondok*, 65

kecuali PP Gontor karena menyelenggarakan pendidikan formal: *Kuliyatul Mu'alimin islamiyyah*, dan telah memiliki persyaratan-persyaratan tertentu yang jelas, seperti: rasio murid-guru, jam atau waktu belajar menyelesaikan studi, dan sebagainya. Pesantren tidak mengenal *droup out* tetapi madrasah dan sekolah umum mengenalnya. Pesantren tidak mengenal "jumlah" lulusan tetapi hanya "kualitas" lulusan, yaitu mutu santri yang telah menjadi kiai besar.

Tetapi, pada waktu-waktu ini telah tampak tanda-tanda baru bahwa pesantren menyadari pentingnya perencanaan-perencanaan yang akurat untuk mengembangkan dirinya di masa mendatang. Seperti mendaftar jumlah alumni, lahirnya organisasi atau ikatan-ikatan santri dari pesantren tertentu, memikirkan dan memproses pembelian tanah untuk perluasan pesantren, pembangunan gedung-gedung baru atau aula yang dapat menampung sejumlah santri atau *audience* yang diinginkan, dan sebagainya.

Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien dalam rangka mewujudkan pola kepemimpinan kolektif yang berimplikasi pada tersedianya dana yang mencukupi telah melakukan beberapa langkah terobosan dalam pengembangan sumber dana. Beberapa langkah yang ditempuh adalah menetapkan kebijakan keuangan seluruh unit pesantren dan lembaga-lembaga yang ada secara bersama-sama, melakukan efisiensi penggunaan dana, dan merintis beberapa badan usaha pesantren seperti perikanan, koperasi, usaha photo copy dan percetakan.

Pembahasan tentang pengelolaan manajemen keuangan ini dilakukan pada awal tahun ajaran dalam forum sidang yayasan dan sidang yang diselenggarakan masing-masing unit pesantren/lembaga pendidikan formal. perikanan, koperasi, usaha photo copy dan percetakan.

## **2. Kendala dalam Upaya Membangun Kepemimpinan Kolektif**

### **1) Kendala fisik-teknis**

Menurut Sulthon dalam *Manajemen Pesantren dalam Perspektif Global*, bahwa sejalan dengan penyelenggaraan pendidikan formal, memang beberapa pesantren mengalami perkembangan pada aspek manajemen, organisasi dan administrasi pengelolaan keuangan<sup>32</sup>. Selanjutnya Sulthon menerangkan bahwa karakteristik pondok pesantren yang efektif harus didukung sumberdaya yang tersedia dan siap, di samping harus didukung unsur yang lain.

Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (PPHM) Ngunut Tulungagung sebagai pesantren yang berada di jalur pola kepemimpinan kolektif dan menyelenggarakan pendidikan formal (SDI Sunan Giri. SMPI dan SMAI Sunan Gunung Jati), di samping tetap mempertahankan pendidikan *salafy* dituntut untuk mampu menyiapkan dana yang besar sekaligus menyediakan sarana prasarana yang memadai. Apalagi dari tahun ke tahun jumlah santri/siswa yang mengikuti program pendidikan sekolah formal terus bertambah. Para pengasuh harus berpikir dan bekerja keras dua kali, karena harus menyediakan sarana prasarana yang berkaitan dengan pesantren sekaligus sarana prasarana yang berkaitan dengan sekolah formal.

Oleh karena itu tiap tahun pesantren harus menyiapkan kamar/asrama para santri, menyiapkan ruang kelas, fasilitas MCK, ruang perkantoran dan sarana prasarana lainnya yang kesemuanya membutuhkan dana yang besar dan waktu yang lama. Sementara dana yang terkumpul dari para santri hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan harian mereka. Kalaupun ada uang jariah dari para orang tua/wali dan simpatisan biasanya hanya cukup sebagai modal awal pembangunan.

---

<sup>32</sup> Ibid.,31

Walaupun kondisinya demikian, para pengasuh dengan bantuan para pengurus pesantren tetap berupaya dengan segala daya upaya melaksanakan pembangunan sarana prasarana tersebut dengan melakukan berbagai terobosan. Dan hasilnya dapat disaksikan, beberapa sarana prasarana telah tersedia, namun masih ada sebagian yang masih dalam proses pembangunan dan dalam perencanaan.

Kebutuhan sarana prasarana yang sifatnya mendesak harus segera diwujudkan. Di samping menggunakan dana kas pembangunan pondok pesantren, juga dana dari amal jariyah wali santri atau masyarakat. Bahkan kalau perlu pengasuh harus berani mencari dana dengan cara hutang kepada para *aghniyā'*. Nanti kalau pada saatnya pondok sudah mempunyai dana digunakan untuk menutup hutang tersebut.

Kendala bersifat teknis yang dialami terutama berupa kesulitan dalam menjalankan fungsi koordinasi (*coordinating*) dengan baik antar lembaga-lembaga yang ada, disebabkan "terlalu" banyaknya lembaga yang ada di pondok pesantren ini. Sebagaimana telah diketahui, bahwa seluruh lembaga yang ada di PPHM Ngunut tidak kurang dari 10 (sepuluh) lembaga. Kondisi ini tentunya menuntut adanya mobilitas yang tinggi dari para pengasuh, pengurus dan *asātidh* di semua lembaga, lebih-lebih pengurus yang ada di pesantren pusat maupun pengurus yayasan.

Di samping kelemahan dalam menjalankan fungsi koordinasi (*coordinating*) juga fungsi yang lainnya, pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*) dan evaluasi (*evaluating*).

## 2) **Kendala Wawasan-Kultural**

Pergeseran dari kepemimpinan individual kyai menjadi kepemimpinan kolektif yayasan bagi pesantren-pesantren modern, selanjutnya mengalami babak baru dalam politik pendidikan pesantren yang berusaha mendekati system pendidikan nasional<sup>33</sup>.

Gelombang modernisasi yang melanda seluruh dunia mengakibatkan pengendali pesantren tidak lagi terisolasi secara kultural. Demikian pula para *ustādh* dan santri. Modernisasi menawarkan keistimewaan pemenuhan kebutuhan hidup duniawi secara multidimensional. Modernisasi seolah-olah menyadarkan kalangan pesantren melihat bayangannya sendiri sebagai institusi pendidikan yang serba ketinggalan. Oleh karena itu pesantren mesti bereaksi baik sebagai sikap adaptif maupun responsif.<sup>34</sup>

Masyarakat terus berubah akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun budaya dan peradaban. Mengikutiseler masyarakat berarti mengejar dinamika. Pesantren harus mampu membaca kemudian menerjemahkan kecenderungan masyarakat dalam konteks waktu sekarang maupun yang akan terjadi mendatang dengan indikasi tantangan yang dihadapinya. Oleh karena itu Mastuhu menasihatkan, pergeseran nilai-nilai tersebut menuntut kepada pesantren untuk mencari bentuk baru yang relevan dengan tantangan zamannya, tanpa kehilangan identitas sebagai lembaga pendidikan Islam.<sup>35</sup>

Sebagaimana telah dibahas pada bab II tentang tinjauan konseptual kepemimpinan kolektif, bahwa penerapan kepemimpinan kolektif di suatu lembaga (pondok pesantren) akan berimplikasi adanya beberapa perubahan di lembaga tersebut, baik perubahan dalam segi wawasan berpikir (paradigma), pola kepemimpinan, teknis manajerial, mekanisme organisasi, maupun perubahan secara

<sup>33</sup> Qomar, Pesantren: Dari Transformasi, 56

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Ibid., 57

kultural. Nilai-nilai perubahan itu antara lain:

- a. pesantren menjadi organisasi impersonal,
- b. otoritas tidak lagi bersifat mutlak di tangan kyai,
- c. mengikuti tata aturan manajemen modern,
- d. pembagian wewenang kepengurusan diatur secara fungsional,
- e. kebijakan yang dijalankan atas dasar konsensus semua pihak,
- f. kyai, pengurus dan *asātidh* adalah satu *team-work* yang kompak,
- g. tanggung jawab menjalankan mekanisme kegiatan pesantren dipikul bersama,
- h. struktur organisasi tertata dengan baik,
- i. susunan pengurus berbentuk sistem *multi-leaders*,
- j. menyelenggarakan musyawarah,
- k. menyusun pedoman kerja,
- l. semua komponen pengurus bekerja sesuai dengan tugas masing-masing,
- m. manajemen organisasi dikelola secara serius, konsisten, kontinyu, tertib dan rapi,
- n. terciptanya kehidupan partisipatoris dalam masyarakat pesantren,
- o. sistem kaderisasi dan estafet kepemimpinan tidak hanya didasarkan atas aspek geneologi, namun lebih ditekankan pada profesionalitas,
- p. pola kepemimpinan menjadi lebih rasional, demokratis dan terbuka,
- q. interaksi saling memberi dan menerima,
- r. adanya komunikasi dialogis,
- s. adanya hubungan yang akrab di antara semua personal,
- t. terciptanya kerukunan,
- u. adanya manajemen (pengelolaan) konflik,
- v. loyalitas kyai, pengurus dan *asātidh* makin tinggi,
- w. pola kepemimpinan berorientasi pada hubungan kemanusiaan yang bercirikan: menyenangkan, bersahabat, menerima, membantu, bersemangat, rileks, dekat, hangat, kerjasama, suportif/mendukung, menarik, harmonis, percaya diri, efisien, periang dan terbuka.
- x. bersikap kritis dan mau dikritik,
- y. lebih sabar, teliti dan lebih tahan bekerja,
- z. mempunyai inisiatif dalam mempergunakan metode baru,
- aa. melihat ke depan,
- ab. bersedia bekerjasama dengan lembaga-lembaga yang lebih modern dll.

Mujamil Qomar dalam *Pesantren* mengatakan bahwa secara das sollen (ideal), adanya pergeseran kepemimpinan individual kyai menuju kepemimpinan kolektif yayasan tentunya membawa nuansa baru bagi timbulnya demokrasi, tetapi permasalahannya tidak sesederhana itu. Masih ada kendala serius yang tidak mudah dihapuskan terutama yang berasal dari kyai sendiri<sup>36</sup>.

Pondok Pesantren Hidayatul Muhtadi-ien (PPHM) Ngunut Tulungagung telah memasuki masa kepemimpinan kolektif yayasan yang berimplikasi di antaranya pada sikap keterbukaan pesantren terhadap tuntutan masyarakat dengan menyelenggarakan pendidikan sekolah formal yang selanjutnya juga berimplikasi pada keharusan pesantren ini menerapkan pola kepemimpinan dan manajerial modern.

Kondisi demikian ini menuntut para pengasuh dan segenap pengelola PPHM memiliki wawasan dan pengetahuan yang lebih luas agar tidak tertinggal dari

---

<sup>36</sup> Qomar, *Pesantren Dari*, 52

dinamika masyarakat dan dinamika yang terjadi di dalam pesantren sendiri. Para Pengasuh, pengurus dan *asātidh* juga dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan pola kepemimpinan kolektif yang memiliki karakter dan kultur berbeda dibandingkan dengan pola kepemimpinan sebelumnya.

Kekurangan ini juga dialami dan dirasakan oleh beberapa pengurus yayasan. Mereka mengatakan bahwa (pengurus) yayasan terkadang tidak mengetahui informasi dan dinamika perkembangan yang terjadi di lembaga sekolah formal yang ada di bawah naungan yayasan.

Dari hasil interview dengan para *asātidh* dan pengurus pesantren, mereka pernah mengusulkan agar diadakan kegiatan diklat atau pembinaan tentang metode mengajar, tentang kepemimpinan atau keorganisasian, tentang kecakapan hidup (*life-skill*), dan kegiatan-kegiatan sejenis dalam rangka untuk menambah wawasan mereka, agar tidak

Mengenai kendala yang bersifat kultural adalah masih adanya watak/karakter dan sikap/prilaku yang tersisa dari pola kepemimpinan lama, yakni pola kepemimpinan individual-karismatik yang tertutup, otoriter, dan tidak demokratis. Watak dan sikap kepemimpinan individual tersebut muncul (mungkin) karena tanpa disadari. Dari hasil interviu pribadi dengan beberapa pengasuh, dapat diketahui bahwa hal tersebut tidak jarang juga terjadi di internal institusi Dewan Pengasuh sendiri. Sebagai contoh, dalam musyawarah Dewan Pengasuh terkadang dirasakan kurang adanya iklim keterbukaan, kebersamaan dan suasana *take and give*. Dalam musyawarah tersebut terasa ada sekat dan "ewuh-pakewuh" sehingga musyawarah tidak dapat menghasilkan keputusan yang "maksimal".

### 3. Efektifitas Kepemimpinan Kolektif

Dalam memberikan makna efektifitas, setiap orang memberikan arti yang sangat variatif, tergantung dari sudut mana dan kepentingan yang bagaimana. Namun Mulyasa memberikan definisi efektifitas sebagai kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektifitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional<sup>37</sup>.

Barometer efektifitas dalam penelitian ini dapat diketahui dari kualitas program serta semua unsur yang ada dalam lokasi penelitian dalam berupaya membangun kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (PPHM) Ngunut Tulungagung.

Dari sini dapat dikemukakan bahwa secara umum upaya membangun kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien cukup efektif. Efektifitas upaya membangun kepemimpinan kolektif tersebut dapat dibuktikan melalui keberhasilan segenap pengelola Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien dalam mempertahankan stabilitas, eksistensi dan kelangsungan pesantren serta mengembangkannya ke arah yang lebih maju. Apabila dalam upaya membangun kepemimpinan kolektif dalam pelaksanaannya masih ada kendala, kekurangan dan kelemahan adalah suatu hal yang wajar terjadi dalam sebuah aktifitas.

## KESIMPULAN

Hasil akhir penelitian tentang membangun kepemimpinan kolektif di pondok pesantren dengan studi kasus di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung Jawa Timur, dapat disimpulkan sebagai berikut:

<sup>37</sup> E. Mulyasa, *Manajemen ...*, h. 82

1. Upaya-upaya yang telah dilakukan segenap pengelola (para pengasuh, pengurus dan *asātidh*) dalam membangun kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien (PPHM) Ngunut Tulungagung adalah (1) membentuk dewan pengasuh, (2) konsolidasi Yayasan Pondok Pesantren Ngunut, (3) penataan struktur, manajemen dan mekanisme organisasi dari lembaga-lembaga yang ada (4) melembagakan musyawarah/rapat/sidang sebagai forum pengambilan keputusan, (5) penyelesaian konflik, (6) kaderisasi, dan (7) pengembangan sumber dana.
2. Beberapa kendala yang ditemui dalam upaya membangun kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung adalah (1) keterbatasan dana dan sarana prasarana, (2) teknis: keterbatasan kemampuan melakukan organisasi, koordinasi, dan kontrol terhadap lembaga-lembaga yang ada di PPHM Ngunut, (3) keterbatasan pengetahuan dan wawasan para pengelola, (4) masih adanya kultur kepemimpinan individual.
3. Pelaksanaan kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Hidayatul Mubtadi-ien Ngunut Tulungagung berlangsung cukup efektif, di mana upaya-upaya yang dilakukan berdampak pada kondisi pesantren yang stabil, tetap eksis dan berkembang lebih maju.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arief Furchan, *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif*, Surabaya: Usaha Nasional, 1992
- Bakri, Masykuri (ed.), *Metodologi Penelitian Kualitatif: Tinjauan Teoritis dan Praktis*, Malang: Lembaga Penelitian UM bekerjasama dengan Visipress, 2002
- Data Rabithoh Ma'ahidil Islamiyah (RMI) Kab. Tulungagung Tahun 2004*
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 1999
- Materi Musyawarah Nasional IV RMI di Pondok Pesantren As-Shiddiqiyah Jakarta*, tahun 1994
- Muzakki, Hawwin, and Muh Ibnu Sholeh. "Penguatan Spiritualitas Dan Kemanusiaan Dalam Implementasi Pendidikan Profetik Di Perguruan Tinggi Islam." *jurnal Tinta* 5, no. 2 (2023): 146–58.
- Nana Sudjana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 1989
- Patilima, Hamid, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2005
- Qomar, Mujamil, *Pesantren: dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta, Erlangga, 2005
- Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Riset Kualitatif untuk Pendidikan: Pengantar ke Teori dan Metode*, Munandir(terj.), Jakarta: Dirjend Perguruan Tinggi Depdikbud, 1990
- sholeh, muh ibnu, and Hawwin muzakki. "Development Of A Religious Curriculum To Form Religious And Nationalist Characters In Al-Ghaffar Malang Islamic Elementary School." *Jes (Journal Education and Supervision)* 1, no. 1 (2023).  
<https://doi.org/10.18592/ptk.v6i1.3793>.
- Sholeh, Muh Ibnu, Ahmad Tanzeh, and Imam Fuadi. "Kepemimpinan Profetik (Study Proses Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia)." *JMPI Jurnal Manajemen, Pendidikan, dan Pemikiran Islam* 1, no. 1 (2023).
- Soetarlinah Sukadji, *Menyusun dan Mengevaluasi Laporan Penelitian*, Jakarta: Universitas Indonesia Press, 2000

Sulthon HM, & Khusnurridlo, Moh, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, Yogyakarta: LaksBang, 2006, cet. 1,.

Tolchah Hasan, Moch. *Diskursus Islam dan pendidikan*, Jakarta: PT Bina Wiraswasta Insan Indonesia, 2000, cet.I

*Undang-Undang RI nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Citra Umbara, 2003), hal. 18 ; lihat juga pasal 55 ayat 1, hal. 36