

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pondok Pesantren

1. Pengertian Pondok Pesantren

Menurut Dhofier, kata pesantren berasal dari organisasi santri yang bersifat individual, yang dengan awalan “pe” di depan dan akhiran “an” berarti ahli Alquran.¹ Pesantren merupakan sistem pendidikan tertua saat ini jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan yang muncul di Indonesia dan telah lama dianggap sebagai produk budaya asli Indonesia (karakter khas). Mulai abad ketujuh lembaga pendidikan Islam ini masuk ke Indonesia, namun sekitar abad keenam belas keberadaan dan perkembangannya baru dikenal. Sejak itu, banyak lembaga yang disebut pesantren yang mengajarkan berbagai kitab Islam klasik di bidang fikih, aqidah, tasawuf dan menjadi pusat penyiaran Islam.² Sedangkan menurut Imam Zarkasyi, pesantren adalah lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, dimana kiai sebagai figur sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwalkannya, dan ajaran Islam di bawah bimbingannya dan kiai diikuti oleh santri sebagai kegiatan utama.³ Sedangkan menurut Ridlwan Nasir, pesantren adalah lembaga keagamaan yang menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran serta mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama dan keislaman.⁴ Sedangkan Mastuhu mendefinisikan bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tradisional untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya akhlak agama sebagai pedoman perilaku sehari-hari. Keberadaan

¹ Zamakhsyari Dhofier. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. (Yogyakarta: LP3ES, 1994), 18.

² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 2011), 34.

³ Rohadi Abdul Fatah, dkk., *Rekonstruksi Pesantren masa Depan*, (Jakarta: PT. Lista Fariska Putra, 2008), 12.

⁴ M. Ridlwan Nasir, MA, *Mencari Tipologi Format pendidikan Ideal*, Cet.II, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 80-81.

pesantren di tengah-tengah masyarakat memiliki peran dan fungsi sebagai tempat pengenalan dan pemahaman Islam serta pusat penyebaran agama Islam.⁵

Melalui beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa pentingnya lembaga pendidikan Islam seperti pesantren adalah sebagai media pendidikan bagi masyarakat, khususnya santri dalam mendapatkan pengetahuan keagamaan, karena di dalamnya terdapat kegiatan utama, yaitu proses pembelajaran agama Islam.

2. Peran dan Fungsi Pondok Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan agama Islam berbasis masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan diniyah atau secara terpadu dengan jenis pendidikan lainnya, yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan santri menjadi ahli agama (*mutafaqqih fi ad-din*) dan atau menjadi muslim yang memiliki keterampilan atau keahlian untuk membangun kehidupan yang islami di masyarakat. Berdasarkan pernyataan tersebut, peran pesantren dalam kehidupan masyarakat sangat besar.⁶

Menurut Azyumardi Azra, ada tiga fungsi pesantren, yaitu: transmisi dan transfer ilmu keislaman, pemeliharaan tradisi Islam, dan reproduksi ulama.⁷ Sedangkan menurut Ismail, kesamaan lain yang ditemukan di pondok pesantren adalah bahwa semua pondok pesantren menjalankan 3 fungsi kegiatan yang dikenal sebagai pesantren Tri Darma, yaitu: (1) meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, (2) mengembangkan ilmu yang bermanfaat, dan (3) pengabdian kepada agama, masyarakat, dan negara.⁸

⁵ Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2002), 2.

⁶ Irfan Paturohman, "Peran Pendidikan Pondok Pesantren Dalam Perbaikan Kondisi Keberagaman Di Lingkungannya (Studi Deskriptif Pada Pondok Pesantren Dar Al-Taubah, Bandung)", *Jurnal Tarbawi* 1 no 1 (2012): 48.

⁷ Sulthon Masyud dan Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Cet. I; Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 90.

⁸ Ismail SM, *Pengembangan Pesantren Tradisional: Sebuah Hipotesis Mengantisipasi Perubahan Sosial, dalam Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), 174-175.

Selain mempelajari ilmu-ilmu agama, di pondok pesantren santri juga diajarkan untuk bertanggung jawab atas ilmu yang telah diperoleh dengan mengamalkannya. Pesantren juga mengedepankan nilai-nilai kesederhanaan, keikhlasan, dan kemandirian. Kesederhanaan menunjukkan penarikan diri dari ikatan dan hierarki komunitas lokal, dan pencarian makna hidup yang lebih dalam yang diwujudkan dalam hubungan sosial. Adapun konsep keikhlasan atau pengabdian tanpa memperhitungkan keuntungan dan kerugian pribadi, makna hubungan baik diterjemahkan tidak hanya antara santri itu sendiri, tetapi juga antara santri dengan kiai maupun dengan masyarakat. Sedangkan kemandirian menunjukkan sikap tidak bergantung pada orang lain, dengan demikian siswa dituntut untuk menguasai kompetensi sebagai santri dan bagaimana menggunakannya dalam kehidupan bermasyarakat.⁹

Pesantren merupakan basis perjuangan umat Islam dalam mengajarkan agama kepada masyarakat sekaligus premise perjuangan merebut kemerdekaan dari tangan penjajah. Pesantren telah menanamkan benih-benih pendidikan bagi generasi bangsa yang berbasis di pedesaan. Pesantren mengajarkan santri tentang kemandirian, kewirausahaan, kemajuan ilmu pengetahuan, perbedaan pendapat, kesukaan, ras, agama, dan sebagainya. Pesantren telah mengajarkan etika kepada santrinya sebagai dasar pembentukan karakter santri. Dengan demikian, pesantren telah memberikan kontribusi yang cukup besar dalam sistem pendidikan nasional untuk memanusiakan manusia sekaligus memuliakan manusia untuk kembali ke fitrahnya sebagai makhluk yang sempurna dan mulia yang diciptakan oleh Allah Swt.¹⁰

Dalam pembentukan karakter, pesantren memiliki fungsi ganda, yaitu sebagai lembaga pendidikan agama yang berfungsi untuk menyebarluaskan dan mengembangkan ilmu-ilmu agama Islam dan sebagai

⁹ Ahmad Muhakamurrohman, "Pesantren: Santri, Kiai, Dan Tradisi," *IBDA Jurnal Kebudayaan Islam* 12, no. 2 (2014): 109–118.

¹⁰ Suddin Bani, "Kontribusi Pesantren Dalam Sistem Pendidikan Nasional," *AULADUNA* 2, no. 2 (2015): 264.

lembaga kaderisasi yang telah berhasil mencetak kader umat dan kader bangsa. Di pesantren ada pengawasan ketat terhadap norma atau nilai, terutama mengenai perilaku ibadah khusus dan norma muamalah tertentu. Bimbingan dan norma belajar agar pintar dan cepat selesai bisa dikatakan hampir tidak ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa pendidikan di pondok pesantren tidak terlalu menekankan pada dimensi kognitif, tetapi proses pendidikannya lebih menekankan pada dimensi afektif dan psikomotorik.¹¹

Karakter pesantren yang demikian menjadikan pesantren dapat dipandang sebagai lembaga yang efektif dalam pembinaan akhlak. Hal inilah yang menjadikan pesantren menjadi jawaban atas permasalahan pendidikan saat ini di tengah perkembangan zaman dan arus globalisasi, karena pendidikan pesantren merupakan pendidikan yang dikenal dengan penekannya pada pendidikan agama sehingga diyakini mampu mencetak generasi-generasi yang berkarakter sesuai dengan nilai-nilai Islam. Dengan demikian, pesantren diharapkan mampu menghasilkan manusia muslim sebagai penyuluh atau pelopor pembangunan yang taqwa, cakap, berbudi pekerti untuk bersama-sama bertanggung jawab atas pembangunan dan keselamatan bangsa.¹²

Perkembangan pondok pesantren untuk terlibat dalam pembangunan bangsa dan khususnya pembangunan masyarakat sekitar adalah beberapa kemungkinan bentuk yang akan muncul, antara lain:

- a. Pesantren sebagai pusat pengembangan potensi dakwah santri bagi masyarakat dan menjaga lingkungan sosial ketika mereka selesai dari pesantren.
- b. Pesantren sebagai pusat informasi Islam, dimana masyarakat bisa mendapatkan produk-produk tertentu.

¹¹ Nilna Azizatus Shofiyah, Haidir Ali dan Nurhayati Sastraatmadja, "Model Pondok Pesantren di Era Milenial", *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 4 no. 1 (2019): 7.

¹² M. Ali Mas'udi, "Peran Pesantren Dalam Pembentukan Karakter Bangsa," *Jurnal Paradigma* 2, no. 1 (2015): 1–13.

- c. Pesantren sebagai wadah diskusi dengan para tokoh, di mana masyarakat dan kiai dapat mencoba memecahkan masalah sosial budaya.
- d. Pesantren sebagai *information sharing center*, tempat orang-orang datang ke pondok pesantren untuk mencari ilmu agama.
- e. Pesantren sebagai tempat wisata keluarga. Pesantren dikembangkan untuk menjadi tempat wisata keluarga dimana masyarakat akan mendapatkan informasi keagamaan dan pesantren itu sendiri.¹³

Dari sudut pandang pendapat di atas bahwa peran dan fungsi pendidikan di pondok pesantren dapat dikatakan bahwa lembaga adalah alat kontrol sosial (*agent of social control*) sekaligus sebagai lembaga perubahan sosial (*agent of change*) di masyarakat.

3. Tipologi Pondok Pesantren

Pada saat ini, banyak pesantren yang mengambil pengajaran ilmu umum sebagai bagian penting dan tidak terpisahkan dari ilmu agama dalam pendidikan pesantren, sehingga terbentuk kurikulum yang integratif. Pesantren yang berkembang di Indonesia memiliki jenis-jenis sebagai berikut:

- a. Pesantren Tradisional
Pesantren ini masih mempertahankan bentuk aslinya dengan mengajarkan buku-buku yang ditulis oleh ulama abad ke-15 dalam bahasa Arab. Pola pengajaran dilakukan dengan menerapkan sistem *halaqah*. Inti dari sistem pengajaran *halaqah* adalah hafalan yang titik akhirnya dari segi metodologi cenderung menciptakan santri yang menerima dan memiliki ilmu. Kurikulum keilmuan sepenuhnya bergantung pada kiai yang merawat pesantren.
- b. Pesantren Modern
Sistem pembelajaran di pesantren ini menggunakan kelas pembelajaran dalam bentuk klasikal. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum sekolah atau madrasah nasional. Sebagian santri tinggal dan sebagian

¹³ Hariya Toni, "Pesantren Sebagai Potensi Pengembangan Dakwah Islam," *Jurnal Dakwah Dan Komunikasi* 1, no. 1 (2016): 97–110.

lagi tersebar di sekitar pondok pesantren. Di pesantren jenis ini, kiai adalah koordinator pelaksanaan proses pembelajaran dan sebagai pendidik langsung di dalam kelas. Perbedaan dengan madrasah dan sekolah pada umumnya terletak pada proses pendidikan agama dan bahasa Arab (dan terkadang bahasa Inggris) yang lebih ditonjolkan sebagai kurikulum lokal.

c. Pesantren Konvergensi

Pada tipe ini, pesantren merupakan perpaduan antara sistem pendidikan dan pengajaran tradisional dan modern. Di dalamnya, pendidikan dan pembelajaran kitab kuning diterapkan dengan metode sorogan, bandongan, dan wetonan, tetapi secara teratur sistem sekolah terus dikembangkan. Bahkan pendidikan keterampilan diterapkan sehingga jenis pesantren ini berbeda dengan jenis pertama dan kedua.

d. Pesantren Mahasiswa

Pondok pesantren jenis ini merupakan asrama yang santrinya berasal dari kalangan santri. Para pengasuh biasanya berasal dari para dosen yang tugas sehari-harinya berada di perguruan tinggi yang berada di sekitar pesantren. Meski santri berasal dari kalangan santri, biasanya mereka diberikan materi kitab kuning oleh pengasuh pesantren pada jam-jam yang telah ditentukan.¹⁴

Sedangkan menurut Manfred Ziemek sebagaimana dikutip Haroen, pondok pesantren diklasifikasikan menjadi lima jenis, antara lain:

- a. Pesantren yang sederhana, dimana masjid merupakan pusat pengajaran agama. Pesantren seperti ini tipikal pesantren sufi (pesantren tarekat) dengan pengajian rutin di masjid-masjid dengan pengajaran privat oleh anggota marga, tetapi tidak tinggal di pesantren.
- b. Pondok pesantren yang sudah dilengkapi dengan suatu pondok tersendiri, yaitu asrama yang terbuat dari bambu/kayu yang merupakan ruang para santri,

¹⁴ Muhammad Fahmi, "Mengenal Tipologi Dan Kehidupan Pesantren", *SYAIKHUNA: Jurnal Pendidikan dan Pranata Islam* 6 no 2 (2015): 305-306.

- sekaligus menjadi ruangan untuk tinggal dan sekaligus tempat belajar yang sederhana.
- c. Jenis pesantren dengan komponen klasikal yang dikembangkan oleh madrasah. Madrasah dengan struktur tingkat kelas memberikan banyak pelajaran non-agama. Kurikulum berorientasi pada sekolah resmi pemerintah.
 - d. Pesantren yang telah memiliki sekolah formal (madrasah) dan memiliki program (jadwal) tambahan/pelengkap di bidang keterampilan dan pendidikan terapan bagi siswa dan pemuda untuk desa sekitar. Mereka menguasai bidang pertanian, peternakan, belajar berorganisasi dan menyelenggarakan kursus. Pendidikan mereka berorientasi pada lingkungan masyarakat dan menyelenggarakan kegiatan swadaya.
 - e. Pesantren modern yang bergerak di bidang pendidikan Islam klasik, juga mencakup semua jenjang sekolah formal mulai dari sekolah dasar hingga universitas. Pesantren ini memiliki program pendidikan keterampilan, pertanian, manajemen pendapatan, manajemen organisasi, dan pengembangan potensi masyarakat.¹⁵

4. Karakteristik Pondok Pesantren

Sebuah lembaga pendidikan agama dapat disebut sebagai pondok pesantren jika mengandung setidaknya empat unsur, yaitu: kiai, santri, asrama dan masjid.¹⁶ Keunikan yang menjadikan sistem pendidikan pesantren oleh Abdurahman Wahid disebut sebagai subkultur, sedangkan Zamakhsyari Dhofier menyebutkan keunikan sistem pendidikan pesantren dapat dilihat pada ciri tradisi pembentuknya, seperti masjid, pondok, kitab-kitab klasik keagamaan dan kiai.¹⁷

¹⁵ Ahmad Musthofa Haroen, *Khazanah Intelektual Pesantren*, (Jakarta: Maloho Jaya Press, 2009), 432.

¹⁶ Departemen Agama Islam Republik Indonesia Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangan* (Jakarta: -, 2003), 28.

¹⁷ Achmad Muchaddam Fahham, *Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: Azza Grafika, 2015), 1.

Adapun ciri-ciri yang terbentuk di pondok pesantren antara lain:

a. Masjid

Dalam dunia pesantren, masjid dijadikan sebagai ajang atau pusat kegiatan pendidikan Islam baik secara modern maupun tradisional. Dalam konteks yang lebih jauh, masjid menjadi pesantren pertama, tempat berlangsungnya proses belajar mengajar adalah masjid. Di masjid santri dibina mental dan dipersiapkan untuk bisa mandiri dalam bidang ilmu agama. Oleh karena itu, selain masjid digunakan sebagai tempat (pusat) pelaksanaan ibadah, juga sebagai tempat praktik. Latihan-latihan seperti qiro'ah dan membaca kitab-kitab yang ditulis oleh ulama abad ke-15 (tengah) yang dikenal dengan kitab kuning merupakan salah satu ciri pesantren.¹⁸

b. Pondok

Setiap pesantren umumnya memiliki ruang atau tempat tinggal santri. Kedudukan pesantren bagi santri sangat penting, karena di dalamnya santri tinggal, belajar dan dikendalikan oleh pimpinan asrama atau kiai yang memimpin pesantren. Dengan adanya santri yang tinggal di asrama/kost, berarti kiai mudah mendidik dan mengajarkan segala macam ilmu yang telah ditetapkan sebagai kurikulum.¹⁹

c. Kiai

Menurut Mastuhu, kiai adalah figur kunci yang menentukan gaya hidup pesantren. Semua warga pesantren tunduk pada kiai. Mereka berusaha keras untuk menjalankan perintah mereka dan menjauhi segala larangan, dan berhati-hati untuk tidak melakukan hal-hal yang tidak disetujui oleh kiai, sebaliknya mereka selalu berusaha untuk melakukan hal-hal yang disetujui oleh kiai.²⁰

¹⁸ M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan* (Jakarta: Prasasti, 2002), 18.

¹⁹ M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, 19-20.

²⁰ Mastuhu, *Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Lentera Hati, 2007), 58.

Menurut asal usulnya, kata kiai dalam bahasa Jawa digunakan untuk tiga jenis gelar, yaitu: Pertama, sebagai gelar kehormatan untuk benda-benda yang dianggap keramat, seperti Kiai Garuda Kencana, yang digunakan untuk kereta emas di keraton Yogyakarta. Gelar Kehormatan Kedua bagi orang tua pada umumnya. Ketiga, gelar kehormatan yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli keislaman yang memiliki pondok pesantren dan mengajarkan kitab-kitab Islam klasik kepada santri-santrinya.²¹

d. Santri

Unsur kedua dari pondok pesantren adalah santri. Menurut Anis Masykur, santri berasal dari kata *cantrik* (bahasa Jawa) yang berarti abdi dalem yang tinggal di rumah tuannya.²²

Secara umum, Dhofir membedakan santri menjadi dua bagian, yaitu santri *kalong* (kelelawar) dan santri *muqim* (menetap). Santri *kalong* adalah santri yang terus mencari ilmu, tidak memiliki tempat atau rihlah (bermigrasi). Sedangkan santri *muqim*, yaitu santri yang tinggal bersama kyai, yang berasal dari desa, kota, atau provinsi lain dalam rangka menimba ilmu agama kepada kiai dengan cara menetap.

Menurut Dhofier, santri yang menetap dari luar daerah memiliki beberapa alasan antara lain: (1) Ingin mempelajari kitab-kitab lain di bawah bimbingan kiai atau pengurus pesantren. (2) Ingin menimba pengalaman dalam kehidupan pesantren, baik dalam bidang pengajaran, organisasi, maupun hubungan dengan pondok pesantren ternama. (3) Ingin lebih fokus pada studinya di pesantren.²³

²¹ Faqih Affandi M, "Pola Kepemimpinan Kyai Dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian Di Pondok Pesantren As-Syi'ar Leles)", *Jurnal Pendidikan Universitas Garut* 6, no 1 (2012): 23.

²² Anis Masykur, *Modernisasi Pendidikan Pesantren*, (Tangerang: Trans Wacana, 2010), 55.

²³ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 2011), 51-52.

e. Pengajaran Kitab-kitab Islam Klasik

Kitab-kitab Islam klasik biasanya dikenal dengan kitab kuning yang dipengaruhi oleh warna kertasnya. Kitab-kitab tersebut ditulis oleh para ulama zaman dahulu yang mengandung ilmu-ilmu keislaman seperti: fikih, hadits, tafsir dan tentang akhlak.²⁴

Dalam kitab fathul wahhab, makna kitab kuning dapat dilihat dari dua makna, yaitu makna menurut bahasa dan menurut istilah, sebagaimana disebutkan di bawah ini:

اَلْكِتَابُ هُوَ لُغَةً الضَّمُّ وَالْجَمُّ عِيَالُ كَتَبَ كَتَبْتُو كِتَابًا وَ كِتَابًا
وَاصْرَاحًا اِسْمٌ لِيَجْمَعُ مَحْضَرَةً مِنَ الْعَمِّ مُشْتَبِهَةً عَنَى اَنْوَابٍ
وَ فُضُولٍ غَالِبَةٍ

Arti: Kitab menurut bahasa artinya menggabungkan dan mengumpulkan, berasal dari fi'il madhi *kataba* (tulisan) dan masdarnya *katban*, *kitâban* dan *kitâban* (tulisan). Sedangkan menurut istilah adalah nama suatu ilmu tertentu yang biasanya memuat beberapa bab dan pasal.

Apapun namanya kitab kuning adalah kitab yang ditulis sekitar abad ke-2 Hijriah hingga abad ke-12 Hijriah, menurut Maskur kitab kuning itu rata-rata ditulis pada abad ke-10 hingga 15 Masehi. Kitab kuning merupakan ciri khas materi kurikulum di pondok pesantren, kitab kuning biasanya diajarkan melalui pembelajaran yang menyeluruh dalam buku-buku referensi atau (*materi learning*), tidak didasarkan pada pembahasan topik tertentu secara menyeluruh.²⁶

f. Metode Pembelajaran di Pesantren

Metode diartikan sebagai cara yang ditempuh oleh seorang guru untuk mencapai tujuan pembelajaran dan dapat diartikan sebagai cara penyajian materi

²⁴ M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, 24.

²⁵ Syaikh al-Islam Abi Yahya Zakariya al-Anshari, *Fathul Wahhab*, (Beirut: Dar al-Kutubal Ilmiyah, 1998), 10.

²⁶ Anis Masykur, *Modernisasi Pendidikan Pesantren*, 147.

kepada siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran. Metode berfungsi sebagai cara untuk mencapai tujuan pembelajaran. Kedudukan metode sebagai salah satu komponen pembelajaran.²⁷

Ada beberapa metode pengajaran yang khas dan diterapkan di pesantren, antara lain:

1) Metode Sorogan

Ahmad Mutohar mendefinisikan metode sorogan sebagai pembelajaran individu dimana seorang siswa menghadap seorang master untuk mempelajari suatu materi pelajaran, sehingga terjadi interaksi langsung dan saling mengenal antara keduanya.²⁸

2) Metode *Wetonan* atau Bandongan

Menurut M. Sulthon, ini berarti metode bandongan adalah metode pengabdian kolektif (*collective learning process*). Kegiatan pembelajaran yang dimaksud berlangsung tanpa kelas dan jenjang kurikulum yang ketat dan biasanya hanya dengan memisahkan jenis kelamin santri.²⁹ Metode pembelajaran ini biasanya mengambil satu jalur (*monolog*), yaitu kiyai membaca, menerjemahkan dan terkadang memberi komentar, sedangkan siswa atau siswa mendengarkan dengan penuh perhatian sambil mencatat arti harfiah (*sahsahan*) dan memberikan simbol-simbol *i'rab* (kedudukan kata) dalam struktur kalimatnya.³⁰

3) Metode *Halaqah*

Menurut Mastuhu *halaqah* berarti belajar bersama dalam diskusi untuk mencocokkan pemahaman makna terjemahan isi kitab, jadi bukan

²⁷ Jamaluddin, *Pembelajaran Perspektif Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), 161.

²⁸ Ahmad Mutohar, *Ideologi Pendidikan Pesantren*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2007), 26.

²⁹ M. Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 3.

³⁰ Ahmad Barizi, *Pendidikan Integratif: Akar Tradisi & Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*. (Malang: UIN Maliki Press, 2002), 65.

membahas apakah isi kitab dan terjemahan yang diberikan oleh kiai itu benar atau salah, tetapi berdiskusi tentang aspek "apa", bukan membahas aspek "mengapa".³¹

Melalui *halaqah* yang dilakukan santri secara tidak langsung telah menjadi "tukar ilmu" dan berbagi "wawasan" dalam memahami isi kitab kuning yang mereka baca. Metode *halaqah* merupakan model pengajian yang umumnya dilakukan dengan cara melingkari kiai atau guru. Para santri duduk melingkar untuk mempelajari atau mendiskusikan suatu masalah tertentu di bawah bimbingan seorang kiai. Kelompok kelas sistem bandongan disebut *halaqah* yang berarti lingkaran siswa-siswi atau sekelompok santri yang belajar di bawah bimbingan guru.³²

4) Metode Diskusi (*Munadzarah/Syawir*)

Metode diskusi dapat diartikan sebagai suatu cara untuk memecahkan suatu masalah yang memerlukan beberapa alternatif jawaban yang dapat mendekati kebenaran dalam proses belajar mengajar.³³ Namun di lingkungan pesantren, diskusi lebih dikenal dengan istilah *Syawir*. Tidak ada perbedaan pada kedua istilah tersebut, hanya penyebutan istilah musyawarah agar lebih mudah dipahami oleh siapa saja yang ingin membacanya. Istilah metode diskusi/musyawah atau syawir dalam pembahasannya mengarah pada keagamaan (*diniyah*), seperti ibadah, aqidah, dan masalah agama lainnya.³⁴

Metode ini dimaksudkan sebagai penyajian bahan pelajaran dengan cara santri mendiskusikannya bersama-sama melalui

³¹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren, Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. (Jakarta: INIS, 1994), 144.

³² Ahmad Mutohar, *Ideologi Pendidikan Pesantren*, 127.

³³ Armai Arief, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Pers. 2002), 146.

³⁴ Ismail Baharuddin, "Pesantren Dan Bahasa Arab", *Jurnal Thariqah Ilmiah* 1 (2014): 22.

pertukaran pendapat tentang suatu topik atau masalah tertentu yang terdapat dalam kitab kuning. Dalam hal ini kiai atau guru bertindak sebagai mediator. Metode ini bertujuan agar siswa atau santri aktif dalam belajar. Melalui metode ini, berpikir kritis, analitis dan logis akan tumbuh dan berkembang.³⁵

5) Metode Menghafal

Metode ini telah menjadi ciri yang melekat pada sistem pendidikan tradisional, termasuk pesantren. Hafalan umumnya diterapkan pada mata pelajaran yang bersifat *nadham* (puisi), bukan *natsar* (prosa). Itupun pada umumnya terbatas pada pengetahuan kaidah-kaidah bahasa Arab, seperti *nadham al-imrithi*, *alfiyah ibn malik*, *nadham al-maqsud*, *nadham Jawahir al-maknun*, dan sebagainya. Namun ada juga beberapa kitab *natsar* (prosa) yang digunakan sebagai hafalan melalui sistem pengajaran hafalan.³⁶

B. Pelaksanaan Kurikulum *Takhassus*

1. Kurikulum *Takhassus* di Pesantren

Berbicara tentang kurikulum dalam konteks pesantren, beberapa pesantren memiliki kurikulum *Takhassus*. Kurikulum *Takhassus* adalah kurikulum yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan agama yang berfungsi mempersiapkan santri menjadi ahli agama (*mutadayyin*), serta menjadi benteng terakhir untuk menjaga "nilai dan tradisi pesantren", seperti kemandirian, keilmuan tradisi, dan kesederhanaan. Kemandirian tercermin dari komitmen pesantren untuk terus meningkatkan kapasitas *dayyin* (penganut agama) dan *tadayyin* (pengamal agama) dalam tradisi keilmuan yang berorientasi pada *tafaqquh fi ad diin*, meskipun harus

³⁵ Supriadin, "Politik Pendidikan Islam Di Indonesia: Analisis Sistem Pendidikan Pesantren Dan Madrasah", *Journal El-Hikmah* 8 no 2 (2014): 28.

³⁶ Fitriyah Samrotul Fuadah dan Hary Priatna Saputri, "Manajemen Pembelajaran Di Pondok Pesantren", *Jurnal ISEMA: Jurnal Islamic Education Manajemen* 2 no 2 (2017): 48.

dilakukan secara mandiri, sederhana, dan tanpa mengandalkan fasilitasi, apalagi pengakuan dan regulasi. Sedangkan proses kaderisasi terus berjalan untuk menghadapi tantangan dan tuntutan zaman.

Sistem yang dibentuk dalam kurikulum ini menggunakan sistem bandongan, sorogan, hafalan dan menggunakan sistem madrasah yang dijadikan model kelas. Kelas yang dimaksud adalah kelas *ula* (kelas persiapan sampai kelas 2), kelas *wustho* (kelas 3 sampai 4) dan kelas *ulya* (kelas 5 sampai 6). Sistem kelas ini disusun dengan rapi dan sistematis sesuai dengan tahapan kemampuan santri atau siswa dalam memahami mata pelajaran dan mengukur kerja otak yang dimilikinya.³⁷

Kurikulum *Takhassus* memuat pembelajaran Kitab Kuning sehingga dalam mengelola kurikulum *Takhassus* diperlukan tim khusus untuk menyusun dan mengembangkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan hingga evaluasi kurikulum. Dalam mengelola muatan kurikulum melalui pembelajaran kitab kuning, kurikulum *Takhassus* mengkategorikannya menjadi 10 disiplin ilmu, antara lain: pertama, bidang tauhid/ilmu ketuhanan. Kedua, bidang tajwid/membaca Al-Qur'an. Ketiga, bidang akhlak/tasawuf. Keempat, bidang bahasa Arab (*nahwu, sharaf, mantiq dan balaghah*). Kelima, bidang fikih dan ushul fikih. Keenam, bidang tafsir. Ketujuh, bidang ulumul qur'an. Kedelapan, bidang hadits. Kesembilan, bidang ulumul hadits. Kesepuluh, bidang *tarikh* (sejarah Islam).³⁸

Jadi dapat disimpulkan bahwa kurikulum *takhassus* adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan materi pembelajaran Pendidikan Agama Islam serta metode yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang telah disiapkan secara khusus oleh kepemimpinan pesantren dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

³⁷ Asnawi, *Pedoman Penyelenggaraan Pesantren Takhassus*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2009), 5.

³⁸ Rohadi Abdul Fatah, dkk, *Rekonstruksi Pesantren Masa Depan*, 35-47.

2. Pengertian Kurikulum Pesantren

Secara etimologis istilah “kurikulum” dinyatakan sebagai istilah yang berasal dari bahasa latin yaitu *curro* atau *currere* dan *ula* atau *ulums* yang diartikan dengan “*racecourse*” yaitu lapangan pacuan kuda, jarak tempuh untuk lomba lari, balapan, pacuan kuda, dan lain-lain. Dengan demikian, dari makna bahasa kurikulum dapat diartikan sebagai jarak yang harus ditempuh oleh pelari pada suatu rute tertentu untuk sampai pada suatu tujuan tertentu. Dari arti kebahasaan definisi tersebut, kurikulum dalam pengertian pendidikan secara luas diartikan sebagai pelajaran yang harus diambil oleh siswa di sekolah dengan pelajaran tertentu untuk memperoleh tujuan pendidikan yang telah ditentukan.³⁹

Kurikulum menurut pengertian "lama" adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara-cara yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah. Proses kurikulum mencakup komponen-komponen yang harus dirumuskan dan dikembangkan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari isi kurikulum, yaitu tujuan, materi, metode, peserta didik, pendidik, media, lingkungan, dan sumber belajar. Sedangkan pengertian kurikulum dalam arti "baru" adalah segala kegiatan yang dirancang oleh lembaga pendidikan untuk disajikan kepada siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan kelembagaan, kurikuler, dan instruksional. Pengertian tersebut menggambarkan bahwa segala bentuk kegiatan sekolah yang berpengaruh terhadap perkembangan siswa termasuk dalam kategori kurikulum. Jadi, ini bukan hanya tentang belajar dan mengajar!⁴⁰ Sedangkan menurut Mulyasa, kurikulum diartikan sebagai rencana mengenai tujuan pembelajaran, kompetensi yang ingin dicapai, bahan dan hasil pembelajaran yang

³⁹ Manpan Drajat, “Re-Orientasi Kurikulum Pendidikan Islam”, *Al-Afkar: Journal for Islamic Studies* 3 no 2 (2020): 175.

⁴⁰ Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. (Jakarta: Pt. Listafarika Putra, 2008), 61-62.

diharapkan sebagai dasar dan pedoman untuk mencapai kompetensi dasar dan tujuan pendidikan.⁴¹

Adapun sistem pendidikan Islam, kurikulum mengandung makna sebagai rangkaian program yang mengarahkan kegiatan belajar mengajar yang direncanakan secara sistematis dan terarah, serta menggambarkan cita-cita ajaran Islam. Bagi pesantren, kurikulum memuat materi pendidikan sepanjang hayat (*long life education*). Materi pelajaran kurikulum pendidikan Islam adalah materi, kegiatan, dan pengalaman yang mengandung unsur tauhid.⁴² Menurut Haidar, kurikulum disusun sesuai jenjang pendidikan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan memperhatikan: 1) peningkatan keimanan dan ketakwaan, 2) peningkatan akhlak mulia, 3) peningkatan akhlakul karimah, potensi, kecerdasan, dan minat peserta didik, 4) keragaman potensi daerah dan lingkungan, 5) tuntutan pembangunan daerah dan nasional, 6) tuntutan dunia kerja, 7) perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, 8) agama, 9) dinamika perkembangan global, 10) persatuan bangsa dan nilai-nilai kebangsaan.⁴³

Berdasarkan pendapat para tokoh di atas bahwa kurikulum adalah sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh, yang disampaikan kepada siswa untuk mencapai suatu tujuan pembelajaran, baik yang dilakukan di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Dalam hal ini, kurikulum yang disusun di pondok pesantren dapat disimpulkan sebagai upaya sadar untuk membina dan mengasuh santri agar selalu dapat memahami ajaran Islam secara utuh (*kaffah*), kemudian menghayati tujuan yang pada akhirnya dapat mengamalkan dan menjadikan Islam sebagai pedoman hidup.

⁴¹ E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009), 11.

⁴² Muhammad Irsan Barus dan Syadidul Kahar, “Tinjauan Historis Kurikulum Pesantren Sirajul Huda Kabupaten Karo”, *Tamaddun: Jurnal Sejarah dan Kebudayaan Islam* 7 no 2 (2019): 414.

⁴³ Haidar P Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), 2.

3. Pelaksanaan Kurikulum Pesantren

Pelaksanaan atau yang biasa disebut dengan implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari suatu rencana yang matang dan terperinci.⁴⁴ Adapun implementasi kurikulum pesantren, seorang kiai dalam melaksanakan pembelajaran harus mampu mengadopsi atau mengadaptasi teori-teori pembelajaran dari teori-teori yang digunakan dengan teori-teori baru, salah satunya seperti yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi (SI) sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan kurikulum didasarkan pada kompetensi, perkembangan dan kondisi peserta didik atau santri untuk menguasai kompetensi yang berguna bagi dirinya. Dalam hal ini, peserta didik atau santri harus mendapatkan layanan pendidikan yang berkualitas, dan memiliki kesempatan untuk mengekspresikan diri secara bebas, dinamis, dan menyenangkan.
- b. Kurikulum dilaksanakan dengan menjunjung tinggi lima pilar pembelajaran, yaitu: pertama, pembelajaran beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa; kedua, belajar memahami dan menghayati; ketiga, belajar untuk dapat menerapkan dan bertindak secara efektif; keempat, belajar hidup bersama dan berguna bagi orang lain; dan kelima, belajar membangun dan menemukan jati diri, melalui proses pembelajaran yang efektif, aktif, kreatif, dan menyenangkan.
- c. Pelaksanaan kurikulum memungkinkan santri mendapat pelayanan yang bersifat perbaikan, pengayaan, dan/atau akselerasi sesuai dengan potensi, tahap perkembangan, dan kondisi peserta didik atau santri dengan tetap memperhatikan keterpaduan pengembangan pribadi peserta didik atau santri yang berdimensi ketuhanan, keindividuan, kesosialan, dan moral.
- d. Kurikulum dilaksanakan dalam suasana hubungan santri dan pendidik yang saling menerima dan

⁴⁴ Sutedi dan Adrian, *Implikasi Hukum Atas Sumber Pembiayaan Daerah Dalam Kerangka Otonomi Daerah*. (Jakarta: PT. Sinar Grafika, 2009), 56.

menghargai, bersahabat, terbuka, dan hangat dengan prinsip *tut wuri handayani, ing madyo mangun karso, ing ngarso sung tulodo* (di belakang memberikan daya dan kekuatan, di tengah membangun semangat dan prakarsa, di depan memberikan contoh dan teladan).⁴⁵

Menurut Mulyasa bahwa pelaksanaan kurikulum perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pembelajaran harus lebih menekankan pada praktek, baik di laboratorium maupun di masyarakat dan dunia kerja (dunia usaha).
- b. Pembelajaran harus mampu menjalin hubungan kelembagaan dengan masyarakat.
- c. Pembelajaran perlu dikembangkan iklim pembelajaran yang demokratis dan terbuka melalui pembelajaran terpadu.
- d. Pembelajaran perlu lebih ditekankan pada permasalahan aktual yang berkaitan langsung dengan kehidupan nyata di masyarakat.
- e. Perlunya dikembangkan model pembelajaran "*moving class*" untuk setiap bidang studi agar satu kelas dilengkapi dengan fasilitas dan sumber belajar yang diperlukan untuk pembelajaran tertentu, dan siswa dapat belajar sesuai minat, kemampuan, dan bakat belajarnya.⁴⁶

Mengenai implementasi kurikulum, ada 5 (lima) prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum, yaitu:

- a. Produktivitas, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus diperhatikan dalam manajemen.
- b. Demokratisasi, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berdasarkan demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksana, dan peserta didik pada posisi yang tepat dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.

⁴⁵ Permendiknas No 22/2006, Lampiran, 3 (Jakarta: Depdinas, 2006).

⁴⁶ E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 140.

- c. Kooperatif, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum, diperlukan kerjasama yang positif dari pihak-pihak yang terlibat.
- d. Efektivitas dan efisiensi, rangkaian pengelolaan harus memperhatikan efektifitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum agar kegiatan pengelolaan kurikulum memberikan hasil yang bermanfaat dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relatif singkat.⁴⁷
- e. Mengarahkan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam kurikulum, proses manajemen kurikulum harus mampu memperkuat dan mengarahkan visi, misi dan tujuan kurikulum.⁴⁸

Berangkat dari hal-hal yang perlu diperhatikan dalam membuat, memutuskan dan mencapai keberhasilan implementasi kurikulum di pondok pesantren, Nurdin Usman, Guntur Setiawan memberikan solusi berupa faktor pendukung implementasi yang dapat dikatakan tercapai dengan hasil yang memuaskan dengan cara:

- a. Komunikasi

Komunikasi merupakan program yang dapat dilaksanakan dengan baik jika dilakukan secara jelas bagi para pelaksananya. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan.

- b. *Resources* (Sumber Daya)

Dalam hal ini meliputi empat komponen yaitu pemenuhan jumlah staf dan kualitas, informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan atau kewenangan yang cukup untuk melaksanakan tugas sebagai tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaannya.

- c. *Disposisi*

Khususnya bagi mereka yang sedang melaksanakan suatu program, sikap ini sangat dibutuhkan, karena mengingat komitmen pelaksana

⁴⁷ Din Wahyudin, *Manajemen Kurikulum*. (Bandung: Remaja Rosdakarya.2014), 20-21.

⁴⁸ Didin Kurniadin, *Manajemen Pendidikan Konsep dan Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Arruz-media. 2014), 241.

terhadap program yang dilaksanakan akan menentukan keberhasilan di masa yang akan datang.

d. *Birokrasi*

Berhasil tidaknya sistem alur dalam suatu program memerlukan birokrasi yang efektif, karena birokrasi dalam hal pelaksanaannya dikenal dengan SOP (*standard working strategy*). Jika hal ini menjadi sesuatu yang sulit untuk dilaksanakan, maka hasil dalam melaksanakan suatu program akan mencapai hasil yang kurang memuaskan.⁴⁹

Melalui beberapa pendapat para tokoh terkait dengan pelaksanaan kurikulum suatu program, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan atau disebut juga dengan implementasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu lembaga secara terencana, teratur dan terarah dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan, serta operasional atau kebijakan menjadi kenyataan dalam rangka mencapai tujuan program yang telah ditetapkan, dengan menggunakan prosedur faktor keberhasilan untuk mencapai implementasi yang baik. Oleh karena itu, implementasi tidak dapat berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh objek berikutnya yaitu kurikulum. Pelaksanaan atau implementasi kurikulum adalah proses penerapan gagasan atau kegiatan program baru dengan harapan orang lain dapat menerima dan melakukan perubahan terhadap suatu pembelajaran serta memperoleh hasil yang diharapkan.

C. Model Kepemimpinan Kolektif Kiai Pesantren

1. Pengertian Model Kepemimpinan

Model adalah suatu rencana, representasi atau deskripsi yang menggambarkan suatu objek, sistem, atau konsep, yang seringkali merupakan penyederhanaan atau idealisasi.⁵⁰

Secara bahasa, pengertian kepemimpinan adalah kekuatan atau kualitas seorang pemimpin

⁴⁹ Guntur Setiawan, *Impelementasi dalam Birokrasi Pembangunan*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2004), 39.

⁵⁰ Remiswal, Firqi Hasbi dan Yola Putri Diani, Model Kepemimpinan Di Pondok Pesantren, *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2 no 1 (2020): 67.

dalam mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang berarti orang yang berada di depan dan memiliki pengikut, baik orang tersebut menyenangi atau tidak. Pada hakekatnya kepemimpinan termasuk dalam kajian konsep hubungan antar manusia, karena proses kepemimpinan berlangsung dimana saja dan kapan saja dalam hubungan timbal balik antara individu dan kelompok. Ketika berbicara tentang kepemimpinan, ia akan berbicara tentang pemimpin, orang-orang yang dipimpin baik cara dan konsep, mekanisme pemilihan pemimpin, dan sebagainya.⁵¹

Banyak ilmuwan atau cendekiawan yang mengemukakan pendapatnya terkait dengan definisi kepemimpinan, oleh karena itu terkait dengan teori kepemimpinan akan diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Menurut Para Ahli

1) Mulyasa

Pendapat yang dikutip oleh Daryanto dalam bukunya “*Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*“, bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan mempengaruhi orang-orang yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Hasibuan

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan untuk bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.⁵²

⁵¹ Remiswal, Firqi Hasbi dan Yola Putri Diani, Model Kepemimpinan Di Pondok Pesantren, *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2 no 1 (2020): 65.

⁵² Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 127.

3) Agustinus Hermino

Kepemimpinan atau *leadership* dalam arti umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengendalikan tingkah laku, perasaan, dan tingkah laku terhadap orang lain yang berada di bawah pengawasannya.⁵³

4) Stogdil

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok dalam rangka menetapkan tujuan organisasi dan melaksanakan tujuan.⁵⁴

5) Garry Yulk

Garry Yulk sebelum menyimpulkan definisi kepemimpinan, ia mengumpulkan beberapa definisi kepemimpinan dari beberapa peneliti sebelumnya, antara lain sebagai berikut: pertama, kepemimpinan adalah perilaku seorang individu yang memimpin kegiatan suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kedua, kepemimpinan adalah pengaruh relational yang dilakukan dalam situasi tertentu dan diarahkan melalui proses komunikasi menuju pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Ketiga, kepemimpinan merupakan awal pembentukan dan pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi. Keempat, kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh secara bertahap, dan di atas, kepatuhan mekanis terhadap arahan rutin organisasi. Kelima, kepemimpinan adalah expositions mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir menuju pencapaian tujuan. Keenam, pemimpin

⁵³ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, (Yogyakarta: Pelajar Pustaka, 2014), 126.

⁵⁴ Kisbiyanto, *Manajemen Pendidikan*, Idea Press: Yogyakarta, 2011, 31.

adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif pada tatanan sosial, dan yang diharapkan dan siap untuk melakukannya. Keenam, kepemimpinan adalah proses memberi makna pada upaya kolektif dan yang menyebabkan kesediaan untuk melakukan upaya yang diinginkan untuk mencapai tujuan.⁵⁵

6) Menurut Pandangan Islam

Menurut pandangan Islam, kepemimpinan berarti akuntabilitas dan keteladanan. Artinya seorang pemimpin bertanggung jawab untuk membentuk budaya yang baik di lingkungan wilayah kekuasaannya dan dapat menjadi panutan bagi orang-orang yang berada di bawah tanggung jawabnya. Dalam Islam kepemimpinan merupakan senyawa dari manusia itu sendiri, karena kepemimpinan merupakan bagian yang melekat dan tidak dapat dipisahkan dari tugas dan peran manusia ketika Allah menciptakannya pertama kali di muka bumi ini. Tugas dan peran tersebut telah diriwayatkan dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah Ayat 30 Allah SWT. berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

“Ingatlah ketika Rabbmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi...."

Berdasarkan dari beberapa pengertian kepemimpinan, penulis

⁵⁵ Remiswal, Firqi Hasbi dan Yola Putri Diani, *Model Kepemimpinan Di Pondok Pesantren*, 66.

memberikan pandangan bahwa kegiatan kepemimpinan adalah suatu usaha kolektif (bersama-sama) suatu sifat yang dimiliki oleh seseorang yang karena amanah (tugas) yang telah diberikan kepadanya, berada dalam ranah berpikir, bertindak dan memecahkan masalah yang dihadapi lembaga secara bersama-sama. Bersama-sama sehingga tujuan yang direncanakan dapat terwujud dengan baik. Sedangkan relevansinya dengan lembaga pendidikan Islam, peran kepemimpinan dilakukan oleh kepala sekolah atau madrasah atau pengasuh pesantren yang melibatkan seluruh anggota dan warga sekolah dalam menjalankan fungsi dan peran kepemimpinan dalam mencapai tujuan bersama.

2. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo, fungsi kepemimpinan adalah membangkitkan kepercayaan dan kesetiaan bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara, menciptakan perubahan yang efektif dalam kinerja kelompok, dan menggerakkan orang lain agar secara sadar mau melakukan apa saja yang mereka ingin.⁵⁶

Sedangkan menurut pendapat lain, bahwa fungsi kepemimpinan merupakan fenomena sosial, artinya kepemimpinan seseorang harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Fungsi ini terbagi menjadi 5 fungsi utama kepemimpinan;

a. *Instruktif*

Fungsi ini bersifat dua arah, artinya pemimpin sebagai komunikator adalah pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan

⁵⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Pimpinan lembaga, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 40.

dimana perintah itu dilakukan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. *Konsultatif*

Kegiatan ini dilakukan dengan tujuan memperoleh umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditentukan.

c. *Parsitipatif*

Pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam berpartisipasi dalam pengambilan keputusan maupun dalam mengimplementasikannya.

d. *Delegatif*

Kegiatan ini dilakukan dengan pendelegasian wewenang untuk membuat dan menentukan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan.

e. *Pengendalian*

Kepemimpinan yang berhasil mampu mengatur kegiatan anggotanya secara terarah dan terkoordinasi secara efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.⁵⁷

Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dalam situasi tertentu dimana terjadi interaksi antara pihak yang dipimpin dan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasikan.

⁵⁷ Shulhan, Muwahid dan Soim, *Menejemen Pendidikan Islam*. (Yogyakarta; Teras, 2013), 130-132.

3. Model Kepemimpinan

a. Pengertian Menurut Para Ahli

1) Robbins

Model kepemimpinan adalah cara yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan.

2) Thoha

Model kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

3) Tjiptono

Model kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.⁵⁸

4) Fiedler

Model kepemimpinan disebut sebagai model kontingensi karena model mengasumsikan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektivitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau model kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) itu. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi efektivitas pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*), dan kekuasaan posisi (*position power*).⁵⁹

Dari pendapat beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan adalah

⁵⁸ Ayu Putri Agustin, Pudjo Suharso dan Sukidin, Strategi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Pln (Persero) Area Situbondo, *Jurnal Pendidikan Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi, dan Ilmu Sosial* 13 no 1 (2019): 20.

⁵⁹ Arief Daryanto dan Heny K.S. Daryanto, Model Kepemimpinan dan Pemimpin Agribisnis Di Masa Depan *Jurnal: Agrimedla* 5 no 1 (1999): 7.

pola perilaku konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain

b. Model-Model Kepemimpinan

Ada berbagai macam model kepemimpinan yang terdapat dalam suatu lembaga atau organisasi pendidikan. Menurut Kartini, bahwa model kepemimpinan terbagi menjadi 8 (delapan) ciri atau sifat, antara lain:

- 1) *Otokratis*, artinya seorang pemimpin yang menganggap organisasi yang dipimpinya sebagai milik pribadi sehingga cara menggerakkan bawahan adalah melalui pendekatan koersif dan mencari kesalahan atau hukuman.
- 2) *Militeristis*, artinya seorang pemimpin memiliki sifat dalam menggerakkan bawahannya sering menggunakan perintah, kepemimpinannya kaku sehingga sulit menerima kritik atau saran dari bawahannya.
- 3) *Peternalistis*, artinya seorang pemimpin menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa dan terlalu protektif (*over power*), kepemimpinannya atas dasar inisiatif sendiri sehingga kepemimpinannya jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan jarang bagi bawahannya ikut serta mengembangkan kreasi kreatif yang dimilikinya.
- 4) *Karismatis*, artinya kiai memiliki daya tarik yang sangat besar, oleh karena itu umumnya model ini memiliki jumlah pengikut yang banyak dan mereka tidak dapat menjelaskan alasan mengapa mereka tertarik untuk mengikuti dan menaatinya.
- 5) *Demokratis*, artinya pemimpin dalam menggerakkan bawahan akan berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan tujuan

pribadi bawahan, senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan, mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan dan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan dalam membimbing.

- 6) *Laisser Faire*, artinya pemimpin tidak memimpin tetapi memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berbuat semaunya. Pemimpin tidak berpartisipasi dalam kegiatan apapun yang ada di dalamnya. Dia hanya simbol, tapi biasanya model kepemimpinan ini memiliki keterampilan di bidangteknis.
- 7) *Populistis*, artinya kepemimpinan ini menganut nilai-nilai tradisional masyarakat, kurang percaya pada dukungan kekuasaan dan subsidi anggaran dari luar negeri.
- 8) *Administratif*, artinya model kepemimpinan ini mampu melaksanakan tugas-tugas administrasi secara efektif, sedangkan pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan director yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.⁶⁰

Adapun model kepemimpinan di atas, ada dua pembagian model kepemimpinan kiai di pondok pesantren, yaitu kepemimpinan individu dan kepemimpinan kolektif. Peran yang ditunjukkan oleh kiai sebagai figur sentral di pesantren dalam kepemimpinan individu membuat pesantren sulit berkembang. Perkembangan atau besar kecilnya pesantren dengan model kepemimpinan seperti ini sangat ditentukan oleh kharisma kiai pengasuhnya. Selain sulit berkembang, dengan kepemimpinan seperti ini, pesantren terkesan eksklusif. Tidak ada celah yang longgar untuk masuknya ide atau

⁶⁰ Affandi, Pola Kepemimpinan Kyai Dalam Pendidikan Pesantren (Penelitian di Pondok Pesantren As-syi'ar Leles), *Uniga: Jurnal Pendidikan Universitas Garut* 6 no 1 (2012): 22-23

usulan dari luar bahkan untuk kebaikan dan perkembangan pesantren karena ini adalah kewenangan mutlak kiai.⁶¹

Jadi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan model kepemimpinan adalah berbagai bentuk, cara dan seni memimpin yang dianggap sesuai dengan situasi lembaga, demi terwujudnya kepemimpinan yang efektif dan efisien guna mencapai suatu tujuan.⁶²

4. Pengertian Model Kepemimpinan Kolektif

a. Menurut Tokoh

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kolektif berarti bersama-sama.⁶³ Sedangkan kepemimpinan kolektif menurut tokoh-tokoh yang dikemukakan antara lain:

1) Chirichello

Menyatakan bahwa *collective leadership as creating a culture in which followers become leaders and leaders know when to follow mutuality and synergy predominate over isolationism and individualism*. “Kepemimpinan kolektif adalah menciptakan budaya yang mana pengikut (bawahannya) menjadi pemimpin dan pemimpin tersebut tahu kapan harus mengikuti sifat mutualisme dan sinergi serta mampu mendominasi sifat sosial dan individualism”.⁶⁴

2) Petra Kunkel

Kepemimpinan kolektif (*co-leadership*) dapat diartikan sebagai upaya memimpin

⁶¹ Remiswal, Firqi Hasbi dan Yola Putri Diani, *Model Kepemimpinan Di Pondok Pesantren*, 72.

⁶² Remiswal, Firqi Hasbi dan Yola Putri Diani, *Model Kepemimpinan Di Pondok Pesantren*, 68.

⁶³ Meity Taqdir Qodratillah, dkk, *Kamus Besar Bahasa Indonesia untuk Pelajar*, (Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2011), 238.

⁶⁴ Thomas Johnson, “*Collective Leadership A Case Study of the All Blacks*”, 1 (Januari, 2012), 55.

bersama sebagai mitra. Kepemimpinan kolektif adalah kapasitas sekelompok pemimpin untuk berkontribusi pada pelayanan publik melalui asumsi kepemimpinan bersama dan fleksibel, sesuai dengan apa yang diinginkan dan dibutuhkan.⁶⁵

3) Baharudin dan Umiarso

Kepemimpinan kolektif adalah kepemimpinan yang tidak dilakukan oleh seseorang dalam kapasitas jabatan apapun, kepemimpinan kolektif tidak sama dengan kepemimpinan birokrasi yang cenderung pemimpin tunggal, kepemimpinan kolektif lebih diwarnai oleh nilai-nilai kolektivitas yang dilandasi rasa keikhlasan dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan amanatnya.⁶⁶

4) Amin Haedari dan M. Ishom El-Saha

Sedangkan menurut Amin Haedari dan M. Ishom El-Saha, kedua tokoh ini mengartikan bahwa kepemimpinan kolektif merupakan proses kepemimpinan *kolaboratif* yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen suatu lembaga untuk mengambil bagian dalam membangun suatu kepastian yang mengakomodir tujuan bersama. Artinya setiap orang dapat menyelesaikan tugasnya, namun yang terpenting semua dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jami'iyah al mursalah* atau *collegiality and supportiveness*).⁶⁷ Jadi kolektif mengacu pada lebih dari satu individu. Jika digambarkan, bahwa kepemimpinan kolektif adalah

⁶⁵ Petra Kunkel, *Collective Leadership- A Pathway to Collective Intelligence* (Mespellburn, Germany: Collective Leadership Institute, 2005), 5.

⁶⁶ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 206.

⁶⁷ Amin Haedari dan M. Ishom El-Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), 22.

sekelompok pemimpin yang berkontribusi pada tujuan bersama, yang mengutamakan kepentingan bersama dan menyeimbangkan kebutuhan masyarakat, manfaat, dan lingkungan.⁶⁸

Melalui beberapa definisi kepemimpinan kolektif di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolektif adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh lebih dari dua orang dalam jajaran kepemimpinan dengan cara berinteraksi dan saling mempengaruhi melalui komunikasi guna mencapai tujuan bersama dalam suatu lembaga atau institusi.

b. Tujuan dan Prinsip Kepemimpinan Kolektif

Dalam pemahaman kepemimpinan terdapat faktor-faktor penting, yaitu: 1) Pemanfaatan pengaruh, 2) Hubungan antar manusia, 3) Proses komunikasi, dan 4) Pencapaian tujuan.⁶⁹ Tujuan kepemimpinan kolektif adalah keberhasilan tujuan bersama sekelompok organisasi masyarakat, dengan membangun kelompok yang menanamkan kepentingan bersama, mendorong interaksi yang mudah memuaskan.⁷⁰

Kepemimpinan dalam organisasi sangat penting karena keterampilan kepemimpinan yang baik dan efektif bertujuan untuk membangun, mendorong dan memperkenalkan budaya perusahaan yang kuat sehingga dapat mencapai kesuksesan. Kepemimpinan yang efektif membutuhkan produktivitas, kepuasan kerjasama tim, semangat kerja karyawan dan koordinasi yang untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan mengembangkan rasa

⁶⁸ Kenneth Leithwood dan Blair Mascall, *Collective Leadership Effects on Student Achievement*, *Educational Administration Quarterly* 44 no 4 (2008): 529.

⁶⁹ Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 14.

⁷⁰ Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, 32.

percaya diri dalam kepemimpinan adalah tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin.⁷¹

Secara karakteristik *personality* (kepribadian) kepemimpinan bila mengacu pada peran dan fungsinya sebagai kiai, pimpinan pesantren memiliki daya tanggap (*perpection*) terhadap kesadaran diri (*management of self*) dan lingkungan, pengetahuan (*knowledge*) yang luas dalam ilmu duniawi dan agama sesuai dengan latar belakang pendidikannya, visioner dalam menentukan arah gerakan lembaga dan sejalan dengan tradisi pesantren serta nilai-nilai Islam, memiliki kedewasaan individu dan pandangan yang luas, kepekaan dalam berempati dengan orang lain, sikap hubungan sosial, keterampilan sosial, fleksibilitas sikap terhadap pemangku kepentingan pesantren.⁷²

Pemimpin memiliki peran penting dalam mengatur dan mengarahkan kegiatan yang ada dalam organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan dan pemahaman serta mampu menjalankan fungsi dan peran kepemimpinan. Karena memahami fungsi dan perannya sebagai pemimpin akan membawa organisasi mencapai tujuannya. Fungsi dan peran kepemimpinan yang dilaksanakan akan memperkuat posisi dan kedudukannya dalam organisasi. Di sisi lain, pemimpin yang tidak memahami dan tidak dapat menjalankan fungsi dan peran kepemimpinannya akan mudah gagal dan gagal membangun organisasinya.⁷³

⁷¹ Usep Deden Suherman, "Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi", *Jurnal Ilmu Akuntansi dan Bisnis Syariah* 1 no 2 (2019): 270.

⁷² Ari Prayoga dan Ima Siti Mukarromah, "Kiai Pondok Pesantren Mahasiswa", *MADRASA: Journal of Islamic Educational Management* 1 no 1 (2018): 36.

⁷³ Conference Proceedings, *Islam, Social, and Transitional Justice "Towards Sustainable Peace in Regional and Global Contexts"*, (Aceh: Ar-Raniry Press, 2019), 374.

Menurut Hadari Nawawi, fungsi kepemimpinan berkaitan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan masing-masing kelompok, yang mengandung makna bahwa setiap pemimpin berada di dalam bukan di luar, pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari situasi kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi:

- 1) Tingkat kemampuan memimpin dalam tindakan atau kegiatan pemimpin, terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinya.
- 2) Tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan diwujudkan melalui keputusan dan kebijakan pemimpin.

Dari kedua dimensi tersebut secara operasional dibagi menjadi beberapa fungsi utama, yaitu: instruktif, konsultatif, partisipasi, perencanaan, pengelolaan, koordinasi, pengawasan, pendelegasian dan pengendalian.⁷⁴

Pemimpin dalam struktur sosial berfungsi sebagai pengatur dan pengawas agar tujuan bersama atau kolektif dapat tercapai, yang selanjutnya Hoy dan Miskel mengatakan kekuasaan (*Power*) and kewenangan (*Authority*) dinyatakan sebagai kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan pemimpin. Sebagaimana Weber mendefinisikan kepemimpinan bahwa seorang aktor yang berada pada posisi tertentu dalam suatu hubungan sosial dapat memenangkan apa yang diinginkannya meskipun dengan cara melawan.⁷⁵

Pada prinsipnya pemimpin memegang peranan penting dalam suatu organisasi atau

⁷⁴ Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan*, 36

⁷⁵ Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren*, (Pamekasan: 2013), 14.

lembaga. Kepemimpinan tidak hanya berperan dalam mengarahkan dan mengorganisasikan potensi-potensi anggota organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah dirumuskan bersama, tetapi lebih dari itu, kepemimpinan juga berperan penting dalam mengatur ritme organisasi. Urgensi kepemimpinan juga berlaku dalam dunia pesantren, seperti halnya sebuah organisasi, tingkat keberhasilan pendidikan di pesantren sangat dipengaruhi oleh tipe kepemimpinannya.⁷⁶

Dalam mengambil keputusan dalam dinamika kelompok, prinsip yang baik adalah bahwa mereka yang akan terpengaruh oleh suatu keputusan harus diundang untuk mengambil bagian atau terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dalam pengelolaan demokrasi prinsip ini harus diterapkan, bukan berarti semua masalah harus dibicarakan dan diputuskan oleh semua pihak, tetapi semangat demokrasi harus dilaksanakan dengan menghargai pikiran, kepribadian, kemampuan dan tanggung jawab orang lain.⁷⁷

Dalam dunia kepemimpinan dalam dinamika kelompok prinsip hubungan partisipatif sangat penting. Prinsip partisipasi dalam kepemimpinan pendidikan yang demokratis, isu partisipasi setiap staf dalam setiap bisnis lembaga sebagai kepentingan mutlak dan harus dimunculkan. Jika organisasi menunjukkan partisipasi aktif, berarti salah satu fungsi kepemimpinan telah dijalankan dengan baik, hal ini berarti *ing madyo mangun karso*.⁷⁸

⁷⁶ Rahman Afandi, "Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam". *Jurnal Kependidikan* 1 no 1 (2013): 99.

⁷⁷ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Kepemimpinan Seolah yang Efektif* (Bogor: Galia Indonesia, 2006), 118.

⁷⁸ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Kepemimpinan Seolah yang Efektif*, 12.

Dari uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolektif memiliki tujuan yaitu untuk menyukseskan organisasi pendidikannya dengan cara memenuhi kebutuhan anggota organisasinya dan melakukan interaksi dengan cara komunikasi (musyawarah) dalam pembagian tugas ataupun dalam mencari solusi untuk memecahkan suatu masalah yang sedang dihadapi di dalam suatu lembaga. Dan kepemimpinan kolektif memiliki prinsip untuk selalu aktif dalam berpartisipasi di dalam sebuah lembaga organisasi.

c. Karakteristik Model Kepemimpinan Kolektif

Dalam hal kepemimpinan dan manajemen, banyak pondok pesantren yang telah mengembangkan landasan kelembagaan, yang pada dasarnya adalah kepemimpinan kolektif. Dengan perubahan pola kepemimpinan dan manajemen seperti itu, kebanyakan pesantren tidak lagi merosot atau menghilang dengan meninggalnya kiai pemimpin pesantren. Fakta ini menjadi salah satu faktor penting yang membuat pesantren lebih berpeluang untuk bertahan dalam menghadapi perubahan dan tantangan zaman.⁷⁹

Akhir-akhir ini terdapat kecenderungan di kalangan pesantren untuk menjadikan pesantren yang dipimpin secara kolektif/yayasan sebagai upaya membina dan mengembangkan diri. Kecenderungan ini terutama terlihat di pesantren-pesantren besar yang memiliki lembaga formal. Perbandingan kecenderungan ini menunjukkan bahwa masih banyak pesantren yang belum membentuk kepemimpinan kolektif sebagai bentuk pembaharuan kepemimpinan pesantren. Oleh karena itu definisi kepemimpinan kolektif pesantren itu adalah benteng pertahanan terhadap

⁷⁹ Muhammad Isnaini, "Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam Di Sumatera Selatan", *Jurnal Pembangunan Manusia* 4 no 11 (2010): 1.

kematian pesantren. Adapun upaya menerapkan model kepemimpinan kolektif dalam pesantren merupakan suatu ikhtiar pembinaan pesantren sekaligus salah satu jawaban dari problem kepemimpinan. Selain itu model kepemimpinan ini menyebabkan kiai dapat membagi tugas kepada wakilnya sesuai dengan keahliannya. Mekanisme kepemimpinan ini memiliki beberapa keunggulan, antara lain meringankan beban kiai, berbagi tanggung jawab atas kelangsungan dan masa depan pesantren, interaksi memberi dan menerima serta menumbuhkan suasana demokratis.⁸⁰

Model kepemimpinan kolektif atau bentuk Yayasan (yang terdiri dari anggota keluarga) ini dinilai sebagai salah satu solusi strategis di pesantren, karena beban kiai/pengasuh pesantren menjadi lebih ringan, karena ditangani bersama sesuai tugasnya masing-masing. Kiai juga tidak menanggung beban moral kelanjutan pesantren di masa depan.⁸¹

Perilaku model kepemimpinan kolektif di pondok pesantren direpresentasikan melalui majelis kiai yang dapat diasumsikan sebagai perilaku kepemimpinan yang demokratis. Hal ini karena kiai tidak memimpin pesantren secara individu, tetapi memimpin dengan beberapa kiai secara kolektif. Sebagaimana ditegaskan oleh Syarqawi Dhofir, bahwa kekuasaan kiai tidak terpusat pada satu figur kiai, melainkan pada kepemimpinan kolektif, yaitu dalam bentuk dewan pimpinan.⁸²

⁸⁰ Muhammad Isnaini, *Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam Di Sumatera Selatan*, 8-10.

⁸¹ Devi Pramita, "Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik Di Pondok Pesantren Jombang)", *Staima: Alhikam* 4 (2020): 51.

⁸² Syarqawi Dhofir, *Kekuasaan dan Otoritas Kiai dalam Pondok Pesantren*, (Surabaya: UNESA, 2004), 22.

Karakteristik kepemimpinan kolektif memiliki konsep *funcion of the group* (konsep fungsi kelompok), kepemimpinan yang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan sifat-sifat yang ada pada seseorang, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh sifat-sifat dan ciri-ciri kelompok yang didampinginya.⁸³ Dalam membangun tim atau organisasi kepemimpinan ini memiliki ciri sebagai berikut:

1) Proses Pembentukan

Ruang lingkup peran hubungan yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pengembangan tim kerja, pengelolaan administrasi pegawai yang berguna untuk mencapai tujuan organisasi, membuka bimbingan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan organisasi.

2) Anggota Tim

Anggota tim yang baik harus: memahami tujuan yang baik, memiliki rasa saling ketergantungan dan rasa memiliki, menerapkan bakat dan pengetahuan untuk tujuan tim, dapat bekerja secara terbuka, dapat mengungkapkan ide, pendapat dan perbedaan pendapat, memahami sudut pandang satu sama lain, mengembangkan keterampilan dan menerapkannya pada bekerja, menyadari bahwa konflik itu merupakan hal normal, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

3) Peranan Kepemimpinan dalam Tim

Dalam kepemimpinan ini, pemimpin sebagai proses untuk memberikan arahan dan

⁸³ Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 23

pengaruh terhadap kegiatan yang berkaitan dengan tugas anggota kelompok.⁸⁴

Dari uraian yang ada tentang karakteristik kepemimpinan kolektif, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolektif memiliki karakteristik ataupun ciri yang bersifat bersama, bekerja bersama, memutuskan hasil dari sebuah musyawarah dengan kesepakatan bersama, memberikan hak-hak pekerjaan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan anggotanya, dengan kata lain bisa diberikan simbol dengan ciri dari kita (ide), untuk kita (pekerjaan dan terpenuhinya kebutuhan), dan kembali ke kita (hasilnya) dari jerih payah didalam sebuah lembaga serta sebagai pembinaan pesantren sekaligus salah satu jawaban dari problem kepemimpinan.

D. Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk memperjelas posisi peneliti dalam penelitian ini, perlu ditinjau beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti lain. Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan erat dengan tesis ini, antara lain:

Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan kolektif dalam dunia pendidikan telah dilakukan oleh Atiqullah Mahasiswa Jurusan Tarbiyah STAIN Pamekasan, pada jurnal penelitiannya KARSA, Vol. 20 No. 1 Tahun 2012, yang berjudul Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren Jawa Timur, ia meneliti perilaku kepemimpinan karismatik-tradisional pesantren yang berdasarkan pada keyakinan bahwa seorang kiai mempunyai keyakinan yang luar biasa yang bersifat teologis, dan dari penelitian ini ditemukan bahwa perubahan kepemimpinan tunggal yang mengacu pada figur kiai tertentu ternyata tidak meniadakan otoritas kiai yang menjadi ciri utama sebuah pesantren, melainkan kiai sebagai pengasuh yang terlembaga dalam dewan kekiaan (masyayikh). Persamaan jurnal penelitian

⁸⁴ Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 32.

tersebut, dengan yang peneliti buat adalah sama-sama meneliti pengasuh pondok pesantren. Perbedaan dengan yang peneliti buat adalah pada fokus penelitian. Jurnal penelitian tersebut memang berfokus pada pengasuh pondok pesantren sebagai obyek penelitian, namun bukan dalam hal peran kepemimpinan kiai dalam pelaksanaan kurikulum. Sedangkan penelitian yang penulis buat adalah tentang peran kepemimpinan kiai dalam pelaksanaan kurikulum *Takhassus* di Pondok Pesantren Darul Falah Jekulo Kudus.

Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan kolektif dalam dunia pendidikan telah dilakukan oleh Muhammad Isnaini pada journal “Jurnal Pembangunan Manusia Vol. 4 No.11 Tahun 2010” tentang Dinamika Kepemimpinan Kolektif Pesantren Sebagai Pusat Pendidikan Islam Di Sumatera Selatan. Adapun hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa penerapan pola kepemimpinan kolektif terdapat beberapa kebijakan pimpinan yang sekaligus merupakan unsur-unsur dan dapat dijadikan sebagai daya gerak kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan sebuah pesantren di masa depan yang meliputi: membangun relasi sosial yang kuat, mengambil sikap akomodatif, kepemimpinan spiritual kolektif, rasa memiliki dan rasa tanggung jawab, rasionalitas dan obyektivitas, dan suksesi kepemimpinan yang demokratis. Persamaan jurnal penelitian tersebut, dengan yang peneliti buat adalah sama-sama meneliti kepemimpinan kolektif. Sedangkan perbedaan dengan yang peneliti buat adalah pada fokus penelitian. Jurnal penelitian tersebut memang berfokus pada pengasuh pondok pesantren sebagai obyek penelitian, namun bukan dalam hal peran kepemimpinan kiai dalam pelaksanaan kurikulum. Sedangkan penelitian yang penulis buat adalah tentang peran kepemimpinan kiai dalam pelaksanaan kurikulum *Takhassus* di Pondok Pesantren Darul Falah Jekulo Kudus.

Penelitian Tesis yang dilakukan oleh Ida Roaitul ‘Aliyah, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo Tahun 2018, yang berjudul

Kepemimpinan Kolektif Dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan Islam (Studi Kasus di Yayasan Pendidikan Al-Amin Gandu Mlarak Ponorogo). Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa melalui kepemimpinan kolektif di Yayasan Al-Amin menyimpulkan bahwa manajemen organisasi di Yayasan Al-Amin dalam mengembangkan organisasi pendidikan Islam melaksanakan perencanaan, membentuk team, dan melaksanakan controlling. Serta melalui kepemimpinan kolektif terbentuknya hubungan yang dijalin guna untuk mempererat tali persaudaraan, yang dapat menjadi kekuatan untuk mengembangkan organisasi pendidikan yang ada di dalam Yayasan Al-Amin. Sedangkan yang peneliti buat berfokus pada kepemimpinan kolektif kiai dalam pelaksanaan kurikulum *takhassus* di pondok pesantren, serta lokus penelitiannya pun berbeda.

Penelitian yang berkaitan dengan peran kiai terkait kurikulum di pesantren dalam dunia pendidikan Islam telah dilakukan oleh Yazidul Busthomi, mahasiswa Institut Agama Islam Al-Qolam Gondanglegi Malang, Indonesia, pada jurnal penelitiannya tahun 2020, yang berjudul “Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Kurikulum Pendidikan Di Pondok Pesantren (Studi Kasus: Pondok Pesantren al-Rifaie 2 Gondanglegi, Pondok Pesantren Miftahul Ulum Putri Ganjaran, dan Pondok Pesantren Rakyat al-Amin Malang)”, ia meneliti tentang model kepemimpinan kiai di pesantren yang ada pada penelitiannya adalah kepemimpinan responsif. Persamaan antara penelitian oleh Yazidul Busthomi dengan peneliti adalah sama-sama membahas tentang kurikulum ciri khas pesantren, akan tetapi yang menjadi perbedaan adalah substansi kurikulum yang dilaksanakan oleh kepemimpinan kolektif dengan kepemimpinan individual.

Penelitian yang berkaitan dengan peran kiai terkait kurikulum di pesantren dalam dunia pendidikan Islam telah dilakukan oleh Nurul Indana dan Lenny Nurvita pada jurnal penelitian Al-Idarah: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2020, yang berjudul Implementasi Manajemen Kurikulum Pesantren Di

Ponpes Al Urwatul Wutsqo Diwek Jombang. Adapun persamaannya ada pada manajemen kurikulum yang ada di pesantren, akan tetapi belum begitu spesifik terkait kurikulum yang mana yang dijadikan sebuah landasan. Sedangkan perbedaannya terdapat pada peran pemimpin yang bersifat kolektif pada penelitian yang akan diteliti oleh peneliti dan juga dalam relevansinya terhadap pelaksanaan kurikulum pada objek pesantren yang berbeda.

Penelitian Tesis yang dilakukan oleh Zaenih Mahasiswi Pascasarjana Institut Pesantren KH. Abdul Chalim Mojokerto pada Tesis penelitiannya tahun 2020, yang berjudul “Peran Kiai Dalam Pengembangan Kurikulum Pesantren (Studi Kasus Di Pondok Pesantren Darut Tauhid Genggong Pajajaran Probolinggo)”, ia meneliti tentang peran kiai dalam pengembangan kurikulum pesantren. Adapun persamaan antara penelitian yang ia teliti dengan yang akan diteliti oleh peneliti sekarang adalah kurikulum pesantren. Namun yang menjadi perbedaan adalah substansi penelitian yang berkaitan tentang model kepemimpinan yang bersifat kolektif di pesantren peneliti. Perbedaan kedua adalah objek tempat penelitian yang berbeda.

Setelah menelaah beberapa karya tulis berupa hasil penelitian yang ada, peneliti berkeyakinan bahwa penelitian tentang “Model Kepemimpinan Kolektif Kiai Dalam Pelaksanaan Kurikulum *Takhassus* Di Pondok Pesantren Darul Falah Jekulo Kudus” memang belum diteliti sebelumnya. Penelitian ini berbeda dengan penelitian di atas, karena dalam penelitian ini penulis lebih membahas model kepemimpinan kolektif kiai Pondok Pesantren Dalam Pelaksanaan Kurikulum.

E. Kerangka Berfikir

Salah satu komponen penting pada lembaga pendidikan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan isi dan proses pembelajaran, tolok-ukur keberhasilan dan kualitas hasil pendidikan adalah kurikulum. Kurikulum merupakan bagian yang tidak bisa lepas dalam sistem pembelajaran di lembaga pendidikan,

terutama di lembaga pendidikan Islam, khususnya pesantren. Berbicara tentang pesantren hal yang tidak bias tertinggal adalah guru/ustadz. Dalam komponen kurikulum, mereka merupakan bagian dari faktor penting dalam proses belajar mengajar, dalam proses belajar mengajar peran guru sangat menentukan tercapainya tujuan proses pembelajaran, tujuan pembelajaran sendiri yaitu siswa diharapkan mampu menyerap ilmu dari mata pelajaran yang disampaikan oleh guru. Siswa/santri juga dituntut aktif dalam proses belajar mengajar. Selain mereka, seorang kiai merupakan peran terpenting dalam terbentuknya kurikulum yang baik. Kiai atau dapat disebut pengasuh, di pondok pesantren mereka merupakan pemimpin utama dalam lembaga pendidikan. Kiai hendaknya memiliki kemampuan mengelola pesantrennya supaya proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar dan mendapatkan hasil yang maksimal.

Seiring dengan perkembangan zaman, para kiai atau pengasuh pondok pesantren mempunyai tuntutan inovasi-inovasi baru dalam mengelola pesantren dalam bidang apapun, termasuk kurikulum dan model kepemimpinannya. Adapun kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Darul Falah menerapkan model kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif adalah upaya kepemimpinan pendidikan dan pengasuhan melalui satu sistem tim secara bersama-sama berdasarkan kedekatan kemampuan profesional sehingga tujuan organisasi dalam lembaga tersebut dapat tercapai lebih efektif dan partisipatif. Melalui kepemimpinan kolektif ini kiai di Pondok Pesantren Darul Falah semua berjalan pada bidangnya masing-masing, mulai dari sistem kepengurusan pondok, meliputi ketua pondok dan staf-staf yang lain seperti lembaga-lembaga pada umumnya, kurikulum yang diberlakukan, proses evaluasi yang dibentuk melalui keputusan musyawarah mufakat.

Adapun upaya yang ditempuh melalui model kepemimpinan kiai/ pengasuh Pondok pesantren Darul Falah dalam pelaksanaan pendidikan pada santrinya adalah membentuk kurikulum *Takhassus* dan mendirikan sekolah pondok yang diberi nama *Takhasus An Nasyri*.

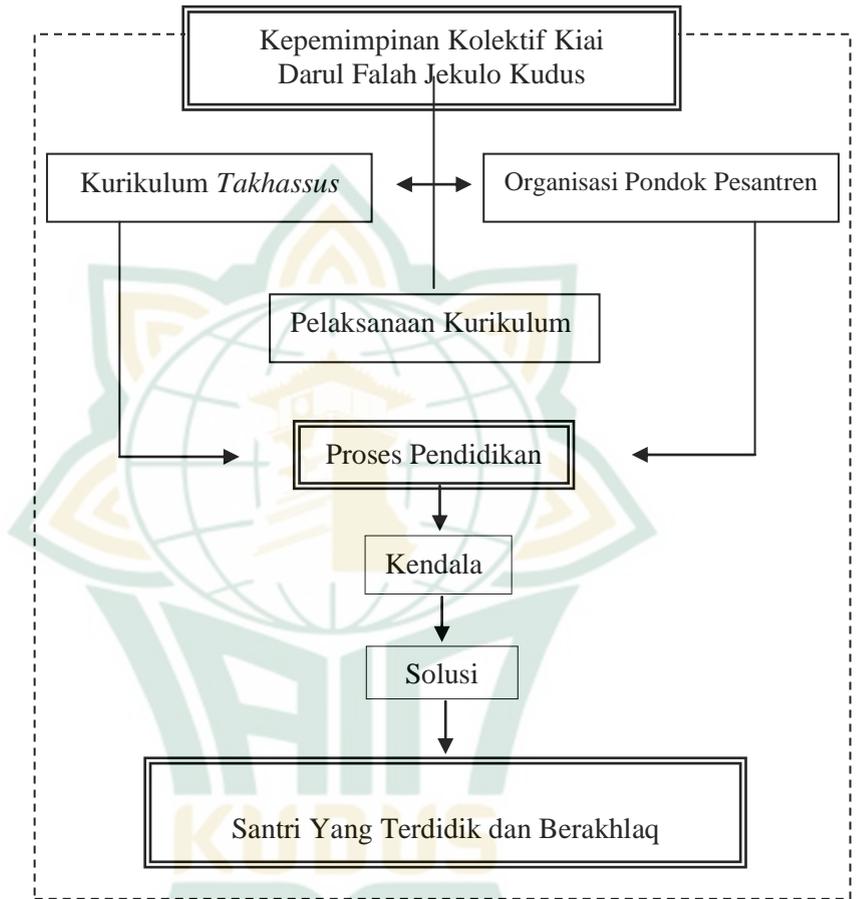
Pada kurikulum *Takhassus* berisi kajian secara khusus mengenai materi pelajaran telah dikelompokkan sesuai tingkatannya masing-masing. Pengelompokan santri ini tidak sesuai umur santri, akan tetapi sesuai kemampuan santri itu dapat dalam memahami materi. Dalam *Takhassus An Nasyri* ini dibagi menjadi 7 kelas, yaitu kelas persiapan 1, 2, 3, 4, 5, 6, yang masing-masing dikelompokkan menjadi 3 tingkatan, meliputi *ula*, *wustho* dan *ulya*.

Adapun pelaksanaan kurikulum di Pondok Pesantren Darul Falah memberikan pembelajaran materi diniyyah pada kelas *Takhassus* yang inipun harus sesuai dengan *Muqarrarat Diraasiyah littakhassus an-Nasyri* (Program Tahunan). Hal ini dilakukan dalam rangka guru dalam mengajar mendapatkan target sehingga penyampaian materinya bisa sesuai dengan apa yang hendak dicapai. Namun perlu diketahui dalam pelaksanaan kurikulum melalui kepemimpinan kolektif kiai di pesantren pastinya masih terdapat beberapa kendala atau kekurangan. Mungkin dari pelaksanaannya yang tidak sesuai dengan target materi yang telah ditetapkan dalam *al-Muqarrarat ad-Diraasiyah littakhassus an-Nasyri*, atau mungkin dari kesalahan sistem pengajarannya yang masih terdapat kendala. Maka dari itu, perlu adanya sebuah solusi dalam menyelesaikan kendala-kendala atau masalah-masalah yang dihadapi itu. Guna untuk perbaikan, sehingga dapat tercapainya tujuan dalam pelaksanaan kurikulum *Takhassus* sesuai visi dan misi pondok pesantren.

Jadi, melihat dari kendala dan kekurangan dari pelaksanaan pembelajaran materi diniyyah pada kelas *Takhassus An Nasyri ini*, dapat dicarikan sebuah solusi untuk mengatasi kendala-kendala itu, untuk perbaikan ke depan dalam mencapai tujuan dalam pembelajaran *Takhassus An Nasyri*.

Adapun jika kerangka berfikir diatas jika dibentuk bagan sebagai berikut:

Bagan Kerangka Berfikir
Gambar 2.1



Keterangan :

————> : Kesiambungan dari manajemen pengasuh pondok pesantren

- - - - - : Feedback dari manajemen pengasuh pondok pesantren