

KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DALAM PENGELOLAAN PONDOK PESANTREN

(Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah)

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos)

Pada Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati



Oleh:

Rizti Indah Pratiwi Karia

NIM. 1224030096

BANDUNG

2026 M/ 1448 H

ABSTRAK

Rizti Indah Pratiwi Karia: Kepemimpinan Kolektif dalam Pengelolaan Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah).

Perubahan sistem kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah dari kepemimpinan yang berpusat pada satu figur menuju kepemimpinan kolektif setelah wafatnya pendiri pesantren menghadirkan dinamika baru dalam pengelolaan pesantren. Praktik kepemimpinan kolektif menuntut adanya koordinasi yang efektif, pembagian tugas yang jelas, pengambilan keputusan secara bersama, serta keterlibatan aktif para pimpinan dalam menjalankan fungsi pengelolaan pesantren. Oleh karena itu, diperlukan kajian mengenai bagaimana praktik kepemimpinan kolektif diterapkan dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pengambilan keputusan, pola koordinasi, mekanisme penyelesaian masalah, mekanisme pembagian tugas dan pelimpahan mandat, serta kualitas hubungan dan tingkat keterlibatan para pimpinan dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah dengan mengacu pada teori *Distributed Leadership* yang dikemukakan oleh James P. Spillane.

Metode penelitian yang digunakan yaitu studi kasus dengan pendekatan kualitatif serta paradigma konstruktivisme melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, pengambilan keputusan dilaksanakan melalui musyawarah yang melibatkan pimpinan dan pihak terkait. Kedua, pola koordinasi berlangsung secara formal maupun informal dengan dukungan Sekretaris Pimpinan sebagai penghubung administratif. Ketiga, penyelesaian masalah dilakukan melalui komunikasi terbuka dan musyawarah untuk mencapai kesepakatan bersama. Keempat, pembagian tugas dan pelimpahan mandat dilaksanakan sesuai bidang kewenangan masing-masing pimpinan dengan tetap mengedepankan tanggung jawab kolektif. Kelima, kualitas hubungan antarpimpinan dibangun atas dasar kesamaan visi, saling percaya, dan komitmen bersama sehingga mendorong keterlibatan aktif dalam pengelolaan pesantren.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah telah berjalan sesuai dengan prinsip *Distributed Leadership*, yang ditunjukkan melalui pembagian kepemimpinan berdasarkan peran dan tanggung jawab, pengambilan keputusan secara kolektif, koordinasi yang berkesinambungan, serta hubungan kerja yang harmonis antar pimpinan sehingga mendukung keberlangsungan pengelolaan pesantren.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kolektif, *Distributed Leadership*, Pengelolaan Pondok Pesantren.

ABSTRACT

Rizti Indah Pratiwi Karia: Collective Leadership in the Management of Islamic Boarding Schools (Pesantren): A Case Study at Pondok Pesantren Al Basyariah 2 Cigondewah.

Following the death of its founder, Pondok Pesantren Al Basyariah 2 Cigondewah experienced a shift in its leadership system, moving away from a structure centered on a single figure toward a more collective form of leadership. This transition has brought new dynamics into the management of the pesantren. Implementing collective leadership in practice calls for effective coordination among leaders, a clear division of responsibilities, decisions made jointly, and consistent participation from each leader in carrying out the pesantren's managerial functions. For this reason, it becomes important to examine how collective leadership is actually carried out in the day to day management of Pondok Pesantren Al Basyariah 2 Cigondewah.

This study seeks to examine several aspects of that practice, namely how decisions are made, how coordination among leaders takes place, how problems are resolved, how tasks are divided and authority delegated, and how the quality of relationships and the degree of involvement among leaders shape collective leadership at Pondok Pesantren Al Basyariah 2 Cigondewah. The analysis draws on the theory of Distributed Leadership put forward by James P. Spillane.

To answer these questions, the study employed a qualitative case study design grounded in a constructivist paradigm. Data were gathered through interviews, direct observation, and documentation, then analyzed following the approach developed by Miles, Huberman, and Saldaña, which involves reducing the data, presenting it, and drawing conclusions from it. Triangulation was used to check the validity of the data obtained.

The findings indicate several things. First, decisions within the pesantren are generally reached through *musyawarah*, a form of deliberation that brings together the leaders along with other relevant parties. Second, coordination takes place through both formal and informal channels, with the Secretary to the Leadership serving as an administrative link between the parties involved. Third, when problems arise, they tend to be resolved through open dialogue and deliberation aimed at reaching a shared agreement. Fourth, tasks are divided and mandates delegated according to each leader's particular area of authority, although collective responsibility remains the guiding principle throughout. Fifth, the relationships among the leaders appear to rest on a shared vision, mutual trust, and a common commitment, factors that in turn encourage their active participation in managing the pesantren.

Taken together, these findings suggest that the practice of collective leadership at Pondok Pesantren Al Basyariah 2 Cigondewah is consistent with the principles of Distributed Leadership. This is reflected in the way leadership is distributed according to roles and responsibilities, in the collective nature of decision making, in the ongoing coordination among leaders, and in the harmonious working relationships that sustain the pesantren's management over time.

Keywords: Collective Leadership, Distributed Leadership, Pesantren Management.

LEMBAR PERSETUJUAN
KEPEMIMPINAN KOLEKTIF
DALAM PENGELOLAAN PONDOK PESANTREN
(Studi Kasus Di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah)

Oleh

Rizti Indah Pratiwi Karia

1224030096

Menyetujui:

Pembimbing 1

Pembimbing 2

Prof. H. Yusuf Zaenal Abidin, MM **Indira Sabet Rahmawaty, S.IP., M.Ag.**
NIP. 197212211997031002 NIP. 197605042023211006

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Dakwah

Dr. Abdul Mujib, M.Ag., CHRA

NIP. 197509102007011029

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Kepemimpinan Kolektif dalam Pengelolaan Pondok Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah” dinyatakan sah dan telah disidangkan dalam sidang munaqasyah Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung pada tanggal 28 Agustus 2026 oleh majelis sidang yang terdiri dari:

Ketua Majelis

Sekretaris

Dr. Abdul Mujib, M.Ag., CHRA
NIP. 197509102007011029

Ridwan Rustandi, S. Kom. I., M.Sos.
NIP. 199105272018011003

Mengetahui,
UNIVERSITAS NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Penguji I

Penguji II

Ridwan Rustandi, S. Kom. I., M. Sos.
NIP. 199105272018011003

Dr. Dede Irawan, M. Sos
NIP. 199301122025051004

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizti Indah Pratiwi Karia

NIM : 1224030096

Program Studi : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "**Kepemimpinan Kolektif dalam Pengelolaan Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah)**" merupakan hasil karya ilmiah yang saya susun secara mandiri berdasarkan proses penelitian yang telah dilaksanakan.

Skripsi ini bukan merupakan hasil plagiarisme, penyalinan, ataupun penggandaan karya ilmiah milik pihak lain. Seluruh isi, mulai dari gagasan, analisis, hingga pembahasan, merupakan hasil pemikiran penulis yang disusun dengan tetap memperoleh arahan dan bimbingan dari dosen pembimbing. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, saya bersedia menerima segala bentuk sanksi sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Bandung, 24 Juli 2026

Penulis

Rizti Indah Pratiwi Karia
1224030096

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas segala rahmat, ridha, taufik, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Kepemimpinan Kolektif dalam Pengelolaan Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah)"** dengan baik tanpa mengalami hambatan yang berarti.

Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada junjungan Nabi Muhammad Saw., beserta keluarga, sahabat, tabi'in, tabi'ut tabi'in, serta seluruh umatnya yang istiqamah mengikuti sunnah beliau hingga akhir zaman. Berkat perjuangan beliau dalam menyampaikan risalah Islam, umat manusia memperoleh petunjuk menuju jalan yang diridhai Allah Swt. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos.) pada Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa penyelesaiannya tidak terlepas dari doa, dukungan, bantuan, bimbingan, motivasi, serta kasih sayang dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Rosihon Anwar, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.
2. Prof. Dr. H. Enjang AS., M.Si., M.Ag., selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

3. Dr. H. Abdul Mujib, M.Ag., CHRA, selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.
4. Ridwan Rustandi, M.Sos., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.
5. Kedua orang tua tercinta, Bundo dan Ayah, yang tidak pernah berhenti mendoakan penulis dalam setiap sujudnya, yang selalu menguatkan ketika penulis merasa lelah, dan yang senantiasa menjadi tempat pulang di setiap keadaan. Terima kasih atas kasih sayang yang tak pernah berkurang, atas segala pengorbanan, kepercayaan, dan perjuangan yang diberikan tanpa mengenal batas. Terima kasih telah menjadi donatur tetap dalam setiap langkah pendidikan penulis, memenuhi setiap kebutuhan tanpa pernah meminta balasan, serta menjadi penyemangat terbesar yang mengajarkan bahwa setiap perjuangan akan selalu menemukan jalannya. Semoga Allah Swt. senantiasa memberikan kesehatan, keberkahan umur, kebahagiaan, serta membalas seluruh kebaikan Bundo dan Ayah dengan pahala yang berlipat ganda.
6. Prof. H. Yusuf Zaenal Abidin, M.M., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, bimbingan, kritik, saran, serta motivasi dengan penuh kesabaran selama proses penyusunan skripsi ini. Semoga Allah Swt. senantiasa melimpahkan kesehatan, keberkahan, dan membalas seluruh kebaikan beliau.

7. Indira Sabet Rahmawaty, S.IP., M.Ag., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, motivasi, serta masukan yang sangat berarti sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Semoga Allah Swt. senantiasa memberikan kesehatan, kemudahan, dan keberkahan dalam setiap aktivitas beliau
8. Bang Teguh dan Bang Tegar, selaku kakak-kakak penulis yang selalu memberikan dukungan, perhatian, semangat, serta menjadi tempat penulis bercerita dan meminta nasihat di berbagai keadaan. Terima kasih karena selalu hadir, menguatkan, dan meyakinkan penulis bahwa setiap proses yang dijalani akan menemukan hasil terbaik pada waktunya. Semoga Allah Swt. senantiasa menjaga, memberikan kesehatan, keberkahan, dan membalas segala kebaikan Bang Teguh dan Bang Tegar dengan pahala yang berlipat ganda.
9. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, bimbingan, serta pelayanan akademik selama penulis menempuh pendidikan.
10. H. Zen Anwar Saeful Basyari, S.Pd.I., M.Pd., H. Irwan Setiawan, M.Ag., dan H. Endang Suhendi, S.Ag., selaku pimpinan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah yang telah memberikan izin, kepercayaan, serta kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.

11. Dadang Aji Permana, S.Fil., M.Hum., Bahmid I Magi, S.Sy., M.H., dan Dindin Komarudin, S.Pd.I., selaku Direktur Pengasuhan Putra sekaligus informan penelitian yang telah meluangkan waktu, memberikan informasi, pengalaman, serta berbagai data yang sangat membantu penulis dalam proses penelitian.
12. Hj. Indi Siti Nurihsani, S.Pd. dan Agnes Yusra Tianti, M.Pd., selaku Direktur Pengasuhan Putri yang telah bersedia menjadi informan penelitian serta memberikan informasi yang sangat bermanfaat bagi penyusunan skripsi ini.
13. Seluruh jajaran guru, pengurus, dan staf Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah yang telah memberikan bantuan, dukungan, serta kemudahan kepada penulis selama proses pengumpulan data penelitian.
14. Seluruh keluarga besar penulis, yang selalu memberikan doa, kasih sayang, perhatian, dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini.
15. Sahabat-sahabat kecil penulis, yaitu Paqihatunnisa Muttaqin, Safitri, Kartika, Nabila, dan Riva Alfiani, yang telah menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis. Terima kasih telah tumbuh bersama, tetap hadir meskipun masing-masing telah memiliki kesibukan, dan selalu memberikan doa, semangat, serta tempat untuk berbagi cerita.
16. Teman-teman seperjuangan penulis, yaitu Syifa Nurhasanah Mu'min, Sylvia Rahayu, Annisa Yulianti, Agnia Mamla, Sri Nurhasanah, Restu Rinat, Resti, Andin, dan Nada yang telah menemani perjalanan perkuliahan sejak awal

hingga akhir. Terima kasih atas kebersamaan, canda tawa, kerja sama, serta dukungan yang diberikan selama menempuh pendidikan.

17. Restu Asysyifa Dewi dan Agis Almaida, yang selalu hadir menemani proses panjang penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas doa, dukungan, semangat, serta kesediaannya menjadi tempat bertukar pikiran ketika penulis menghadapi berbagai tantangan selama menyelesaikan skripsi.

18. Teman-teman Bringka Class C, yang telah menjadi bagian dari perjalanan penulis dan memberikan semangat serta pengalaman berharga selama masa perkuliahan.

19. Seluruh teman seperjuangan Program Studi Manajemen Dakwah Angkatan 2022, yang telah bersama-sama melewati berbagai proses pembelajaran, pengalaman organisasi, maupun perjalanan akademik selama di bangku perkuliahan.

20. Secara khusus, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Taylor Swift, Sabrina Carpenter, Ariana Grande, dan Bruno Mars, yang melalui karya-karya musiknya telah menjadi teman setia selama proses penyusunan skripsi ini. Lagu-lagu yang mereka ciptakan telah menemani berbagai momen, mulai dari saat kehilangan semangat, mengejar tenggat waktu, hingga akhirnya menyelesaikan setiap halaman skripsi ini.

21. Terakhir, kepada diri penulis sendiri. Terima kasih karena telah memilih untuk tetap bertahan di tengah berbagai rasa lelah, kecewa, dan keraguan. Terima kasih telah terus melangkah meskipun sering kali merasa tidak

mampu, telah berani bangkit setiap kali ingin menyerah, dan telah membuktikan bahwa semua proses yang dijalani tidak pernah sia-sia. Perjalanan ini mungkin tidak mudah, tetapi setiap air mata, doa, dan usaha akhirnya mengantarkan penulis sampai pada titik ini. Semoga pencapaian ini menjadi awal dari perjalanan-perjalanan baik berikutnya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Dakwah, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.



Bandung, 24 Juli 2026

Penulis

Rizti Indah Pratiwi Karia

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	v
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR BAGAN	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
RIWAYAT HIDUP	xviii
MOTTO	xix
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kegunaan Penelitian	8
E. Tinjauan Pustaka	10
F. Langkah-Langkah Penelitian	17
BAB II	30
TINJAUAN PUSTAKA	30
A. Tinjauan Penelitian Terdahulu	30
B. Kajian Konseptual	38
1. Kepemimpinan	38
a. Pengertian Kepemimpinan	38
b. Fungsi Kepemimpinan	40
c. Unsur-Unsur Kepemimpinan	41
2. Pengelolaan	43
a. Pengertian Pengelolaan	43
b. Pengelolaan Lembaga Dakwah Islam	45
3. Pondok Pesantren	47
a. Pengertian Pondok Pesantren	47

b.	Elemen Pondok Pesantren	49
c.	Fungsi Pondok Pesantren	52
d.	Kepemimpinan dan Pengelolaan Pondok Pesantren	55
C.	Kajian Teoritis	57
1.	Pengertian Kepemimpinan Kolektif.....	57
2.	Teori Distributed Leadership (James P. Spillane).....	60
3.	Karakteristik Kepemimpinan Kolektif	61
4.	Indikator Kepemimpinan Kolektif	64
BAB III		68
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		68
A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	68
1.	Sejarah Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah	68
2.	Lokasi dan Letak Geografis Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah	69
3.	Visi dan Misi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah	72
4.	Struktur Organisasi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah	74
5.	Program Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah	79
B.	Hasil Penelitian	82
1.	Kualitas Hubungan dan Keterlibatan Para Pimpinan dalam Dinamika Kepemimpinan Kolektif	82
a.	Kualitas Hubungan Antar Pimpinan	82
b.	Tingkat Keterlibatan Para Pimpinan.....	87
c.	Bentuk Kolaborasi Antar Pimpinan dalam Praktik Kepemimpinan Kolektif.....	91
2.	Pola Koordinasi yang Dijalankan oleh Para Pimpinan dalam Praktik Kepemimpinan Kolektif	96
a.	Struktur dan Alur Koordinasi	96
b.	Pelaksanaan Kooridnasi dalam Pengelolaan Pondok Pesantren	101
c.	Koordinasi dalam Pengambilan Keputusan dan Pelaksanaan Program	105
d.	Hambatan Serta Upaya Penguatan Koodinasi	110
3.	Proses Pengambilan Keputusan yang Dijalankan oleh Para Pimpinan Pondok Pesantren Al-basyariah 2 Cigondewah dalam Praktik Kepemimpinan Kolektif	114
a.	Aktor yang Terlibat dalam Pengambilan Keputusan	114

b.	Mekanisme Musyawarah dalam Pengambilan Keputusan	118
c.	Penyelesaian Perbedaan Pendapat	123
d.	Penyampaian dan Evaluasi Keputusan.....	128
4.	Mekanisme Pembagian Tugas dan Pelimpahan Mandat di Antara Para Pimpinan.....	132
a.	Pembagian Tugas Antar Pimpinan	133
b.	Pelaksanaan Pembagian Tugas.....	136
c.	Mekanisme Pelimpahan Mandat.....	140
d.	Pengawasan terhadap Pelimpahan Mandat	144
5.	Mekanisme Penyelesaian Masalah dalam Praktik Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah	146
a.	Proses Penyelesaian Masalah.....	146
b.	Pihak yang Terlibat dalam Penyelesaian Masalah	150
c.	Pengambilan Keputusan dalam Penyelesaian Masalah.....	154
d.	Monitoring dan Evaluasi Penyelesaian Masalah.....	157
C.	Pembahasan Hasil Penelitian	160
1.	Kualitas Hubungan dan Tingkat Keterlibatan Para Pimpinan dalam Dinamika Kepemimpinan Kolektif.....	160
2.	Pola Koordinasi yang Dijalankan oleh Para Pimpinan dalam Praktik Kepemimpinan Kolektif	163
3.	Proses Pengambilan Keputusan yang Dijalankan oleh Para Pimpinan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah	165
4.	Mekanisme Pembagian Tugas dan Pelimpahan Mandat di Antara Para Pimpinan.....	169
5.	Mekanisme Penyelesaian Masalah dalam Praktik Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah	172
BAB IV		176
KESIMPULAN DAN SARAN		176
A.	Kesimpulan.....	176
B.	Saran.....	177
C.	Implikasi Penelitian	179
DAFTAR PUSTAKA		181
LAMPIRAN		190

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 3.1 Lokasi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2	70
Gambar 3.2 Masjid Jami' Pondok Pesantren Al-Basyariah 2	
Gambar 2 3.1 Lokasi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2	Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.
Gambar 3.3 Gudung Muthi sebagai Ruang Belajar	72
Gambar 4.4 Pimpinan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2.....	78



DAFTAR BAGAN

Bagan 1.1 Kerangka Konseptual	16
Bagan 3.1 Struktur Organisasi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah pada Tahun 2022 Sampai Sekarang.....	75



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keputusan Pembimbing Skripsi.....	190
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian.....	190
Lampiran 3 Panduan Wawancara Penelitian	191
Lampiran 4 Lembar Bimbingan Dosen 1	191
Lampiran 5 Lembar Bimbingan Dosen 2	192
Lampiran 6 Dokumentasi Wawancara.....	192
Lampiran 7 Dokumentasi Rapat Koordinasi Pimpinan dengan pihak External (KeMenAg dan PolDa)	193
Lampiran 8 Dokumentasi penandatanganan kerja sama antara Pondok Pesantren Al-Basyariah dengan Yuanpei University of Medical Technology, Taiwan.	193



RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Rizti Indah Pratiwi Karia, lahir di Bandung pada 2 November 2002. Penulis merupakan putri dari pasangan Bapak Karia Rizal dan Ibu Gusmiati Suman. Penulis bertempat tinggal di Jalan Sayati Lama, Kecamatan Margahayu, Kabupaten Bandung. Penulis dapat dihubungi melalui surat elektronik di riztyindah5@gmail.com.

Penulis mengawali pendidikan formal di SDN Gentra Masekdas. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan tingkat menengah pertama dan menengah atas di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah. Setelah menyelesaikan pendidikan menengah, pada tahun 2021 penulis melanjutkan pendidikan di Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

Selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi, penulis aktif dalam kegiatan organisasi sebagai Bendahara Bidang Olahraga pada Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Dakwah periode 2025. Selain itu, penulis juga mengikuti berbagai kegiatan pengembangan diri, di antaranya menjadi Volunteer MD Mengabdikan pada tahun 2024 serta melaksanakan magang di Rumah Wakaf pada tahun 2025.

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos.) pada Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, penulis menyusun skripsi yang berjudul "Kepemimpinan Kolektif dalam Pengelolaan Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah)."

MOTTO

"Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan."

(QS. Al-Insyirah: 5–6)

"life can be heavy, especially if you try to carry it all at once. Part of growing up and moving into new chapters of your life is about catch and release"

-Taylor Swift



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pesantren merupakan lembaga dakwah Islam yang memiliki peran penting dalam pembinaan keagamaan, pendidikan, dan dakwah masyarakat. Dalam tradisi pesantren, kepemimpinan umumnya berpusat pada figur kiai sebagai pemimpin tunggal yang memiliki otoritas keilmuan, spiritual, dan manajerial. Pola kepemimpinan ini selama bertahun-tahun menjadi ciri khas pesantren dan dianggap mampu menjaga stabilitas serta keberlangsungan lembaga. (Solichin, 2018; Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18; 2019).

Namun, perkembangan zaman membawa perubahan dalam pengelolaan pesantren. Bertambahnya jumlah santri, kompleksitas program pendidikan, serta tuntutan administrasi dan akuntabilitas kelembagaan menyebabkan pengelolaan pesantren tidak lagi sederhana. Pada situasi tersebut, kepemimpinan tunggal mulai menghadapi keterbatasan, terutama dalam menjawab tuntutan manajemen modern dan keberlanjutan lembaga. (Asifudin, 2016).

Persoalan suksesi kepemimpinan juga menjadi tantangan serius bagi pesantren, khususnya setelah wafatnya kiai pendiri. Ketergantungan pada satu figur karismatik sering kali menyulitkan proses regenerasi kepemimpinan. Sebagai upaya menghadapi kondisi tersebut, beberapa

pesantren mulai menerapkan model kepemimpinan kolektif, yaitu pembagian peran dan otoritas kepemimpinan kepada lebih dari satu pemimpin yang bekerja secara bersama-sama.

Fenomena kepemimpinan kolektif ini terlihat di Pondok Pesantren Al-Basyariah. Pasca wafatnya pendiri pesantren, kepemimpinan tidak lagi dijalankan oleh satu tokoh seperti masa awalnya, melainkan dikelola secara kolektif oleh tiga pemimpin yang memegang tanggung jawab utama, yakni Al-Ustadz H. Zen Anwar Saeful Basyari, S.Pd.I., Al-Ustadz Irwan Setiawan, M.Ag., dan Al-Ustadz H. Endang Suhendi, S. Ag.. Model ini menjadi sistem utama dalam pengelolaan pesantren dan menunjukkan adanya upaya adaptasi terhadap dinamika pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Perubahan dari kepemimpinan tunggal menuju kepemimpinan kolektif tidak hanya berdampak pada struktur organisasi, tetapi juga memengaruhi pola pengambilan keputusan, koordinasi, dan budaya kerja di pesantren. Oleh karena itu, fenomena kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah menjadi menarik untuk dikaji lebih lanjut dalam konteks manajemen pesantren dan manajemen dakwah.

Perubahan pola kepemimpinan di pesantren merupakan fenomena yang semakin banyak terjadi seiring dengan meningkatnya kompleksitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Secara faktual, pesantren saat ini tidak hanya mengelola pendidikan keagamaan tradisional, tetapi juga pendidikan formal, administrasi kelembagaan, pengelolaan sumber daya

manusia, serta hubungan eksternal dengan masyarakat dan lembaga lain. Kondisi ini menuntut adanya sistem manajemen yang lebih terstruktur dan kolektif.

Berbagai studi dan laporan menunjukkan bahwa ketergantungan pesantren pada satu figur kiai sebagai pemimpin tunggal sering kali menimbulkan persoalan keberlanjutan lembaga, terutama pada fase suksesi kepemimpinan. Tidak sedikit pesantren yang mengalami penurunan kualitas pengelolaan, konflik internal, atau stagnasi program setelah wafatnya kiai pendiri, karena tidak adanya figur pengganti yang memiliki otoritas dan kapasitas yang sama. Fakta ini mendorong pesantren untuk mencari pola kepemimpinan yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

Dalam praktiknya, salah satu bentuk adaptasi tersebut adalah penerapan kepemimpinan kolektif, di mana tanggung jawab kepemimpinan dibagi kepada beberapa tokoh dengan peran yang saling melengkapi. Model ini memungkinkan pembagian tugas yang lebih jelas, pengambilan keputusan yang lebih partisipatif, serta pengelolaan lembaga yang tidak bergantung pada satu individu. (Achmad Muhammad, 2023)

Kondisi tersebut menjadi salah satu alasan peneliti memilih kepemimpinan kolektif sebagai topik penelitian. Kepemimpinan kolektif menarik untuk dikaji karena dalam praktiknya kepemimpinan tidak hanya dijalankan oleh satu orang, tetapi melibatkan beberapa pihak yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam mengelola pesantren. Pola tersebut menimbulkan dinamika dalam proses pengambilan keputusan, koordinasi,

penyelesaian masalah, pembagian tugas, serta hubungan dan keterlibatan antaraktor kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian mengenai kepemimpinan kolektif diperlukan untuk memahami bagaimana kepemimpinan tersebut dijalankan secara nyata dalam pengelolaan pesantren, bukan hanya dilihat dari struktur kepemimpinannya.

Pemilihan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah sebagai lokasi penelitian didasarkan pada adanya karakteristik kepemimpinan yang sesuai dengan fokus penelitian. Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah menerapkan kepemimpinan yang melibatkan tiga pimpinan dalam menjalankan pengelolaan pesantren. Kondisi tersebut memberikan konteks yang relevan untuk mengkaji bagaimana beberapa aktor menjalankan fungsi kepemimpinan secara bersama-sama, termasuk bagaimana mereka berkoordinasi, mengambil keputusan, menyelesaikan persoalan, membagi tugas, serta membangun keterlibatan dalam pengelolaan pesantren.

Selain kesesuaian karakteristik tersebut, Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah dipilih karena memiliki aktivitas pengelolaan pesantren yang memungkinkan peneliti mengamati praktik kepemimpinan secara langsung dalam konteks organisasi yang nyata. Ketersediaan informasi dari pihak yang terlibat dalam pengelolaan, aktivitas koordinasi, serta dokumen yang berkaitan dengan penyelenggaraan pesantren juga mendukung proses pengumpulan data penelitian. Dengan demikian, pemilihan lokasi tidak hanya didasarkan pada keberadaan kepemimpinan kolektif, tetapi juga pada

kesesuaiannya dengan fokus penelitian dan memungkinkan peneliti memperoleh data yang dibutuhkan secara mendalam.

Atas dasar tersebut, penelitian ini memilih topik “Kepemimpinan Kolektif dalam Pengelolaan Pondok Pesantren” dengan lokasi penelitian di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah. Penelitian diarahkan untuk memahami praktik kepemimpinan kolektif melalui proses pengambilan keputusan, pola koordinasi, mekanisme penyelesaian masalah, pembagian tugas dan pelimpahan mandat, serta kualitas hubungan dan tingkat keterlibatan para pelaku kepemimpinan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana kepemimpinan kolektif dijalankan dalam pengelolaan pesantren serta relevansinya dalam perspektif Manajemen Dakwah.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pola kepemimpinan pesantren mengalami pergeseran dari model tunggal menuju model yang lebih kolektif dan partisipatif. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Maulana dan Akib (2023) bahwa kepemimpinan yang demokratis, terbuka terhadap masukan, serta berbasis musyawarah mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dan meningkatkan loyalitas pengurus.

Sejalan dengan itu, Devi Pramitha (2020) menegaskan bahwa perubahan sosial dan modernisasi menuntut adanya penguatan kerja sama antar pimpinan pesantren agar lembaga tetap adaptif dan berkelanjutan. Namun demikian, dalam praktiknya, kepemimpinan kolektif juga tidak terlepas dari potensi perbedaan pandangan dan konflik. Zaenal Arifin (2017) menyatakan

bahwa konflik dalam kepemimpinan kolektif dapat dikelola secara konstruktif melalui komunikasi terbuka, musyawarah, serta kejelasan pembagian peran, sehingga justru dapat memperkuat efektivitas kepemimpinan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa kajian mengenai kepemimpinan kolektif di pesantren pada umumnya masih berorientasi pada aspek struktural, efektivitas organisasi, serta pengelolaan konflik secara umum. Sementara itu, penelitian yang secara khusus mengkaji dinamika manajerial dalam praktik kepemimpinan kolektif, terutama pada pesantren yang mengalami peralihan kepemimpinan pasca wafatnya kiai pendiri, masih relatif terbatas.

Dalam perspektif keilmuan, penelitian ini berada dalam ranah Manajemen Dakwah (MD), khususnya pada konsentrasi manajemen organisasi dakwah. Hal ini dikarenakan pesantren tidak hanya berperan sebagai lembaga pendidikan Islam, tetapi juga sebagai institusi dakwah yang memiliki sistem pengelolaan organisasi, kepemimpinan, serta mekanisme pengambilan keputusan yang kompleks. Dengan demikian, dinamika kepemimpinan kolektif di pesantren relevan untuk dikaji melalui pendekatan manajemen dakwah, khususnya dalam memahami praktik pengelolaan organisasi dakwah di lingkungan pesantren.

Berkaitan dengan hal tersebut, permasalahan dalam penelitian ini terletak pada belum tergambarinya secara komprehensif bagaimana dinamika manajerial dalam praktik kepemimpinan kolektif dijalankan,

terutama pada pesantren yang mengalami transisi dari kepemimpinan tunggal yang bersifat karismatik menuju kepemimpinan kolektif. Kondisi ini menjadi penting untuk diteliti karena berpotensi menimbulkan berbagai tantangan, seperti dalam proses pengambilan keputusan, koordinasi antar pimpinan, serta keberlangsungan pengelolaan pesantren.

Kepemimpinan kolektif di pesantren berkaitan langsung dengan proses pengambilan keputusan, mekanisme pembagian peran, serta pola hubungan dan koordinasi antar pelaku. Namun demikian, belum sepenuhnya dipahami bagaimana praktik kepemimpinan kolektif tersebut dijalankan dalam pengelolaan pesantren serta implikasinya terhadap efektivitas kelembagaan dakwah

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan fenomena kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah pasca wafatnya pendiri, maka penelitian ini dirumuskan melalui beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pengambilan keputusan, pola koordinasi, dan penyelesaian masalah dijalankan oleh para pimpinan Pondok Pesantren Al-Basyariah dalam praktik kepemimpinan kolektif?
2. Bagaimana mekanisme pembagian tugas, pelimpahan mandat, dan bentuk kerja sama yang terbentuk di antara para aktor dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sehari-hari di Pondok Pesantren Al-Basyariah?

3. Bagaimana kualitas hubungan, pola koordinasi, dan tingkat keterlibatan para pelaku memengaruhi dinamika kepemimpinan kolektif yang berkembang di Pondok Pesantren Al-Basyariah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana proses pengambilan keputusan, pola koordinasi, dan penyelesaian masalah dijalankan oleh para pimpinan Pondok Pesantren Al-Basyariah dalam praktik kepemimpinan kolektif.
2. Untuk mengkaji mekanisme pembagian tugas, pelimpahan mandat, serta bentuk kerja sama yang terbentuk di antara para aktor dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sehari-hari di Pondok Pesantren Al-Basyariah.
3. Untuk memahami bagaimana kualitas hubungan, pola koordinasi, dan tingkat keterlibatan para pelaku memengaruhi dinamika kepemimpinan kolektif yang berkembang di Pondok Pesantren Al-Basyariah.

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan manfaat penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian keilmuan, khususnya dalam bidang Manajemen

Dakwah dan kepemimpinan lembaga keagamaan. Melalui kajian ini, diskursus tentang dinamika kepemimpinan di pesantren dapat diperkaya, terutama dalam konteks perubahan dari kepemimpinan tunggal menuju kepemimpinan yang dijalankan oleh lebih dari satu figur, serta bagaimana praktik kepemimpinan terbentuk melalui interaksi antar unsur pimpinan, struktur organisasi, dan konteks kelembagaan.

Selain itu, temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkuat kajian mengenai pola kepemimpinan yang bersifat kolaboratif dan terdistribusi, sekaligus memberikan landasan akademik bagi penelitianpenelitian selanjutnya dengan tema serupa. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi ilmiah yang relevan dalam pengembangan literatur manajemen pesantren dan kepemimpinan keagamaan di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat langsung bagi Pondok Pesantren Al-Basyariah sebagai objek penelitian, khususnya sebagai bahan refleksi bagi para pimpinan dalam memahami efektivitas pola kepemimpinan yang sedang dijalankan. Analisis mengenai pembagian peran, pola koordinasi, serta berbagai tantangan yang muncul diharapkan dapat membantu pesantren dalam memperbaiki mekanisme kerja dan meningkatkan stabilitas kelembagaan.

Selain itu, penelitian ini juga memberikan wawasan bagi pengelola pesantren lain, praktisi pendidikan Islam, dan pengelola lembaga keagamaan dalam mengembangkan model kepemimpinan yang lebih adaptif, partisipatif, inklusif, dan berkelanjutan. Secara lebih luas, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh pemerintah daerah, Kementerian Agama, serta organisasi masyarakat Islam sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan program pembinaan kelembagaan dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia pesantren.

E. Tinjauan Pustaka

1. Landasan Teoritis

Kepemimpinan terdistribusi adalah sebuah praktik yang muncul dari interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi. Menurut Spillane (2006) Kepemimpinan bukan semata-mata tindakan individu, tetapi hasil dari aktivitas kolektif berbagai aktor dalam organisasi yang berbagi tugas, tanggung jawab, dan fungsi kepemimpinan.

Spillane menekankan bahwa kepemimpinan harus dipahami sebagai *“practice distributed over leaders, followers, and their situation”* praktik yang terdistribusi di antara individu-individu yang bekerja bersama dalam konteks tertentu.

a. Kepemimpinan sebagai praktik (*Leadership as practice*)

Spillane menegaskan bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai serangkaian praktik, bukan sebagai karakter, sifat, atau posisi yang melekat pada seorang individu. Pemahaman ini

menggeser fokus kepemimpinan dari “siapa pemimpinnya” menjadi “apa yang dilakukan dalam proses memimpin”.

Dengan demikian, analisis kepemimpinan diarahkan pada kegiatan nyata yang terjadi dalam organisasi, seperti proses pengambilan keputusan, koordinasi, penyelesaian masalah, hingga bagaimana para pelaku merespons kebutuhan organisasi. Dalam perspektif ini, kepemimpinan terbentuk melalui aktivitas sehari-hari yang muncul dari interaksi di antara para anggota organisasi, sehingga yang ditekankan adalah praktik konkret yang mendukung tercapainya tujuan bersama.

b. Terdistribusi pada banyak actor

Dimensi kedua menekankan bahwa kepemimpinan tidak dijalankan oleh satu figur tunggal, melainkan oleh banyak aktor yang memiliki peran berbeda, baik yang memiliki kewenangan formal maupun informal. Spillane memandang bahwa pembagian tugas dan mandat kepemimpinan terjadi secara alami karena kompleksitas organisasi menuntut keterlibatan berbagai pihak. Setiap aktor dapat berkontribusi terhadap proses kepemimpinan sesuai kapasitas, pengalaman, atau otoritas yang ia miliki.

Oleh karena itu, keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin formal, tetapi juga oleh sejauh mana seluruh aktor mampu berbagi peran, saling melengkapi,

dan bekerja sama untuk menjalankan fungsi kepemimpinan secara kolektif.

c. Interaksi pemimpin, pengikut, situasi (*Leader-follower-situation interaction*)

Dimensi ketiga menggambarkan bahwa kepemimpinan muncul melalui interaksi dinamis antara pemimpin, pengikut, dan konteks situasional tempat organisasi berada. Ketiganya saling memengaruhi dan tidak dapat dipisahkan. Pemimpin tidak dapat menjalankan perannya tanpa adanya pengikut, dan sebaliknya, pengikut merespons tindakan pemimpin berdasarkan kebutuhan organisasi serta kondisi lingkungan kerja.

Situasi baik berupa budaya organisasi, struktur kelembagaan, sumber daya, maupun tantangan eksternal berperan besar membentuk pola kepemimpinan yang muncul. Karena itu, kepemimpinan distribusi tidak hanya dipahami sebagai kolaborasi antaraktor, tetapi juga sebagai hasil dari hubungan timbal balik antara manusia dan konteks yang melingkupinya.

d. Kepemimpinan Kolektif

Kepemimpinan kolektif merupakan suatu pendekatan yang menegaskan bahwa peran kepemimpinan tidak terpusat pada satu individu saja, melainkan dijalankan secara bersama oleh beberapa

aktor dalam organisasi. Dalam pendekatan ini, kepemimpinan dipahami sebagai proses yang terbentuk melalui interaksi, kerja sama, serta pembagian peran antar individu dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Secara teoretis, kepemimpinan kolektif memiliki keterkaitan dengan konsep distributed leadership yang dikemukakan oleh James P. Spillane, yang memandang kepemimpinan sebagai praktik yang tersebar melalui interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi. Perspektif ini digunakan untuk memahami bagaimana kepemimpinan kolektif dijalankan dalam konteks organisasi.

Spillane melihat kepemimpinan sebagai sebuah proses kolektif yang tercipta dari hubungan antara pemimpin, pengikut, dan konteks organisasi. Dalam kerangka ini, kepemimpinan tidak disandarkan pada figur tertentu, melainkan pada aktivitas bersama yang dilakukan oleh banyak individu yang terlibat dalam operasional organisasi. Kepemimpinan dipahami sebagai serangkaian praktik yang muncul melalui interaksi antaraktor sehingga tidak dapat dilekatkan pada satu orang atau satu jabatan saja.

Gagasan Spillane memperoleh dukungan dari banyak pakar. Gronn (2002) mengembangkan pandangan bahwa kepemimpinan kolektif merupakan hasil kerja terintegrasi dari beberapa individu yang saling melengkapi dalam menyelesaikan tugas organisasi. Ia

melihat kepemimpinan sebagai bentuk sinergi daripada otoritas tunggal.

Leithwood dan Jantzi (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan terdistribusi berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif dan mendukung pengembangan profesional seluruh anggota organisasi. Mereka menekankan bahwa kerja kolektif mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara signifikan.

Timperley (2005) juga menyatakan bahwa distribusi kepemimpinan memberikan kesempatan bagi organisasi untuk menumbuhkan inovasi, karena keputusan dan ide tidak hanya berasal dari pemimpin formal, tetapi juga dari anggota organisasi lainnya.

Bolden (2011) menambahkan bahwa konsep kepemimpinan distribusi berkontribusi pada keberlanjutan organisasi karena memperkecil ketergantungan pada satu tokoh. Dengan adanya pembagian peran, organisasi dapat menciptakan stabilitas dalam pengambilan keputusan.

2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan dan pengelolaan di Pondok Pesantren Al-Basyariah Cigondewah setelah wafatnya kiai pendiri. Pesantren dipahami tidak hanya sebagai lembaga pendidikan Islam, tetapi juga sebagai suatu organisasi yang memiliki sistem manajemen, struktur kepemimpinan,

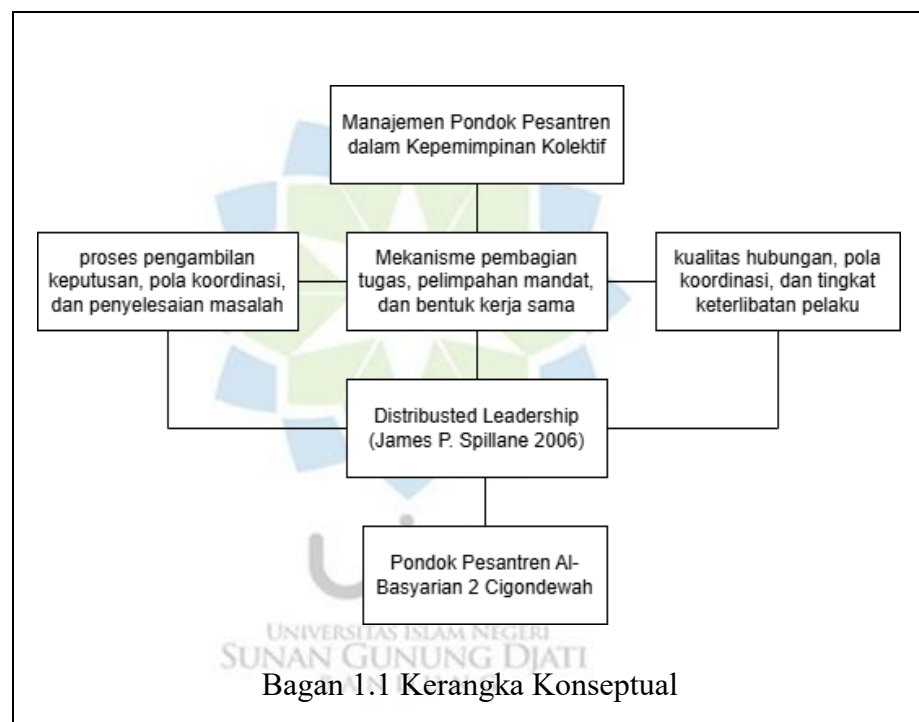
serta mekanisme pengambilan keputusan. Oleh karena itu, perubahan dalam pola kepemimpinan akan berdampak pada cara pesantren dikelola dan dikembangkan.

Pengelolaan pesantren meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang tidak terlepas dari nilai-nilai keislaman, tradisi pesantren, serta otoritas kepemimpinan. Dengan demikian, bentuk kepemimpinan yang diterapkan menjadi faktor penting dalam menentukan bagaimana sistem manajemen pesantren dijalankan.

Setelah wafatnya kiai pendiri, kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Basyariah mengalami pergeseran menjadi kepemimpinan kolektif yang dijalankan oleh tiga orang pimpinan. Dalam penelitian ini, kepemimpinan kolektif dimaknai sebagai praktik kepemimpinan bersama dalam menjalankan fungsi, kewenangan, dan tanggung jawab, termasuk dalam proses pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, serta pengelolaan pesantren.

Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan kolektif menjadi landasan dalam pelaksanaan manajemen pesantren. Para pimpinan berperan dalam menentukan arah kebijakan, sedangkan implementasinya dilakukan oleh para pengasuh dan pengelola. Pola komunikasi, koordinasi, pembagian tugas, serta mekanisme musyawarah di antara pimpinan turut memengaruhi efektivitas pengelolaan pesantren.

Dengan demikian, pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah tidak dapat dipisahkan dari dinamika kepemimpinan kolektif yang berkembang. Melalui pendekatan studi kasus, penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam hubungan antara kepemimpinan kolektif dan praktik manajemen pesantren dalam konteks perubahan kepemimpinan tersebut.



Sumber: Peneliti, 2026

Bagan kerangka konseptual di atas menunjukkan alur logis penelitian ini yang dimulai dari konteks atau latar belakang. Perubahan tersebut melahirkan pola kepemimpinan kolektif yang dijalankan oleh tiga orang pimpinan pesantren. Dari konteks inilah ditetapkan fokus penelitian, yakni bagaimana manajemen pondok pesantren dijalankan dalam situasi kepemimpinan kolektif.

Untuk memahami fokus tersebut, penelitian ini menggunakan konsep kepemimpinan kolektif dan manajemen pesantren sebagai kerangka konseptual dalam menganalisis praktik pengelolaan pesantren. Seluruh proses kajian ini dilakukan dalam satu lokasi studi kasus, yaitu Pondok Pesantren Al-Basyariah Cigondewah, sebagai konteks nyata tempat kepemimpinan kolektif dan manajemen pesantren dijalankan secara empiris.

F. Langkah-Langkah Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2020), lokasi penelitian adalah tempat di mana peneliti memperoleh data yang sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian. Pemilihan lokasi harus mempertimbangkan kesesuaian antara karakteristik objek penelitian dengan permasalahan yang dikaji, ketersediaan data, serta kemudahan akses bagi peneliti. Dengan demikian, lokasi penelitian bukan sekadar tempat fisik, tetapi merupakan konteks sosial yang memungkinkan peneliti memahami fenomena yang diteliti secara mendalam dan alamiah.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Al-Basyariah yang berlokasi di Jl. Mahmud, Jl. Batureungat Hilir, Desa Rahayu, Kecamatan Margaasih, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Lokasi ini dipilih secara sengaja karena memiliki karakteristik kepemimpinan kolektif yang sesuai dengan fokus penelitian, khususnya pasca wafatnya kyai pendiri yang kemudian

digantikan oleh tiga pimpinan. Selain itu, ketersediaan informasi, kemudahan akses, serta adanya dokumen dan aktivitas pengelolaan pesantren memungkinkan peneliti memperoleh data yang mendalam mengenai praktik kepemimpinan kolektif dan pengelolaan lembaga.

2. Paradigma dan Pendekatan

Penelitian ini berlandaskan paradigma konstruktivisme, yaitu pandangan yang meyakini bahwa realitas sosial tidak bersifat tunggal dan objektif, melainkan dibentuk melalui pengalaman, interaksi, dan penafsiran individu yang terlibat di dalamnya. Creswell (2016) menyatakan bahwa dalam paradigma konstruktivis, pengetahuan dipahami sebagai hasil interpretasi manusia terhadap dunia sosialnya, sehingga penelitian lebih berfokus pada pencarian makna daripada pengukuran variabel-variabel yang bersifat numerik. Oleh karena itu, paradigma ini menempatkan perspektif subjek penelitian sebagai sumber utama untuk memahami suatu fenomena.

Paradigma konstruktivisme tersebut dioperasionalkan melalui pendekatan kualitatif dalam mengkaji kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali pengalaman, cara pandang, dan makna yang dibentuk oleh para pimpinan, ustadz, pengurus, dan santri terkait praktik kepemimpinan kolektif. Sebagaimana dikemukakan Denzin dan Lincoln (2018), penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena sosial secara utuh melalui deskripsi, narasi, dan konteks,

sehingga pendekatan ini relevan untuk menelaah proses pengambilan keputusan, pembagian peran, dan interaksi kepemimpinan yang berlangsung di pesantren.

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus (*case study*), yaitu metode yang bertujuan memahami suatu fenomena secara mendalam, menyeluruh, dan kontekstual pada satu unit kasus tertentu. Stake (1995) menjelaskan bahwa studi kasus memungkinkan peneliti menggali pengalaman, tindakan, dan perspektif para aktor yang terlibat melalui berbagai teknik seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi, sehingga realitas sosial dalam suatu kasus dapat dipahami secara utuh.

Metode studi kasus diterapkan untuk meneliti kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah sebagai sebuah kasus yang unik, yaitu pesantren yang dikelola oleh tiga pimpinan pasca wafatnya kyai pendiri. Melalui metode ini, peneliti mengkaji secara mendalam proses pembagian peran, pengambilan keputusan, serta interaksi antar pimpinan, ustadz, dan santri dalam praktik pengelolaan pesantren, sehingga dinamika kepemimpinan kolektif dapat dipahami sesuai dengan konteks dan makna yang dibangun oleh para pelakunya.

Dalam penelitian ini, teori Distributed Leadership yang dikemukakan oleh James P. Spillane dioperasionalkan sebagai landasan untuk melihat bagaimana praktik kepemimpinan kolektif dijalankan dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah.

Teori tersebut digunakan untuk mengkaji kepemimpinan yang tidak hanya berpusat pada satu individu, tetapi berlangsung melalui keterlibatan beberapa aktor dalam situasi kepemimpinan. Berdasarkan landasan tersebut, penelitian diarahkan pada lima aspek, yaitu kualitas hubungan dan tingkat keterlibatan para pimpinan, pola koordinasi, pengambilan keputusan, mekanisme penyelesaian masalah, serta pembagian tugas dan pelimpahan mandat. Kelima aspek tersebut menjadi dasar dalam menentukan informasi yang dicari selama penelitian.

Secara metodologis, kelima aspek tersebut dikaji melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan melibatkan Direktur Pengasuhan dan Staf Pengurus sebagai informan yang memiliki pengetahuan dan keterlibatan dalam pengelolaan pesantren. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Dengan demikian, operasionalisasi penelitian dilakukan dengan menghubungkan teori Distributed Leadership dengan aspek-aspek yang menjadi fokus penelitian, kemudian menggali data lapangan melalui teknik pengumpulan data yang telah ditentukan untuk memperoleh gambaran mengenai praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah.

4. Jenis Data dan Sumber Data

a. Jenis data

Jenis data dalam penelitian kualitatif bersifat deskriptif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata-kata, narasi, dan makna, bukan angka atau ukuran statistik. Menurut Moleong (2019), data kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena sosial dari sudut pandang subjek penelitian melalui ungkapan, pengalaman, dan interpretasi yang mereka berikan, sehingga peneliti dapat menangkap realitas secara kontekstual dan mendalam.

Dalam penelitian ini, data kualitatif deskriptif digunakan untuk menggambarkan praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah, khususnya bagaimana tiga pimpinan menjalankan peran dan tanggung jawab setelah wafatnya pendiri. Data berupa penuturan, penjelasan, dan narasi dari para pimpinan, ustadz, dan pengurus digunakan untuk memahami dinamika hubungan, proses pengambilan keputusan, serta makna yang mereka bangun dalam menjalankan kepemimpinan bersama di lingkungan pesantren.

b. Sumber data

Untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh, penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data utama, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Pembagian ini bertujuan agar

informasi yang dikumpulkan dapat saling melengkapi dan memperkuat hasil analisis.

1) Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah data yang peneliti peroleh langsung dari lapangan tanpa melalui perantara. Menurut Sugiyono (2019), data primer merupakan data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber aslinya. Dalam konteks penelitian ini, sumber data primer diperoleh dari pihak-pihak yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses pengelolaan dan dinamika kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Basyariah.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah pihak pesantren yang memahami dan mengalami langsung praktik kepemimpinan kolektif, seperti jajaran pengelola, pihak administrasi, serta unsur internal pesantren lainnya yang dapat menjelaskan bagaimana proses kepemimpinan kolektif dijalankan.

Data primer ini penting karena memberikan gambaran nyata mengenai bagaimana pembagian peran dilakukan, bagaimana interaksi antar pemimpin terjalin, serta bagaimana kebijakan lembaga dirumuskan dan diimplementasikan dalam situasi kepemimpinan kolektif. Informasi yang diperoleh dari lapangan juga membantu peneliti memahami dinamika sehari-hari yang tidak dapat ditangkap melalui dokumen tertulis saja.

2) Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan data pelengkap yang diperoleh dari berbagai dokumen atau bahan tertulis yang berkaitan dengan objek penelitian. Data ini membantu memperluas pemahaman peneliti mengenai konteks pesantren, latar sejarah, aturan kelembagaan, serta teori-teori yang relevan.

Dalam penelitian ini, data sekunder berasal dari:

- a) Dokumen internal pesantren, seperti struktur organisasi, arsip kegiatan, laporan administrasi, dan pedoman kelembagaan.
- b) Literatur akademik, berupa buku, artikel jurnal, hasil penelitian terdahulu, serta teori-teori yang membahas manajemen pesantren dan kepemimpinan kolektif, termasuk konsep distributed leadership.
- c) Informasi Publik, seperti profil lembaga, artikel, dan sumber daring yang relevan dengan Pondok Pesantren Al-Basyariah.

Data sekunder ini diperlukan untuk memberikan konteks teoretis, memperkuat analisis, serta membandingkan temuan lapangan dengan teori atau penelitian terdahulu. Selain itu, keberadaan data sekunder memungkinkan proses triangulasi untuk meningkatkan keabsahan hasil penelitian dan mendukung pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kepemimpinan kolektif di pesantren.

5. Penentuan Informan atau Unit Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, penentuan informan dilakukan secara sengaja melalui teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Menurut Sugiyono (2019), teknik ini digunakan karena penelitian kualitatif lebih menekankan kedalaman dan kualitas informasi daripada jumlah responden, sehingga informan dipilih berdasarkan tingkat keterlibatan, pengalaman, dan pengetahuan mereka terhadap fenomena yang diteliti.

Pada penelitian ini, informan dipilih dari pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2, terutama dalam praktik kepemimpinan kolektif. Informan meliputi Direktur Pengasuhan dan Staf Pengurus yang memahami proses pembagian peran, koordinasi, dan pengambilan keputusan, sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan dinamika kepemimpinan kolektif dari berbagai sudut pandang.

6. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data digunakan untuk memperoleh informasi yang mendalam, autentik, dan kontekstual mengenai fenomena yang diteliti. Menurut Creswell (2016), pengumpulan data dalam paradigma konstruktivisme dilakukan melalui interaksi langsung dengan partisipan dan lingkungan alaminya,

sehingga peneliti dapat memahami makna yang dibangun oleh subjek penelitian.

Pada penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan di lingkungan Pondok Pesantren Al-Basyariah melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk menggali praktik kepemimpinan kolektif dan manajemen pesantren secara komprehensif.

a. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung dari informan melalui tanya jawab. Menurut Sugiyono (2019), wawancara memungkinkan peneliti menggali pengalaman, pandangan, dan pemaknaan subjek penelitian terhadap suatu fenomena yang sedang dikaji.

Pada penelitian ini, wawancara dilakukan secara semiterstruktur kepada pimpinan pesantren, staf administrasi, dan pihak terkait untuk menggali pandangan mereka mengenai kepemimpinan kolektif, proses pengambilan keputusan, serta pembagian peran setelah wafatnya kyai pendiri.

b. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung perilaku, aktivitas, dan interaksi subjek penelitian dalam lingkungan alaminya. Menurut Moleong (2019), observasi memungkinkan peneliti memperoleh data yang bersifat faktual dan tidak selalu dapat diungkap melalui wawancara.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi partisipan non-penuh di Pondok Pesantren Al-Basyariah untuk mengamati bagaimana pimpinan berinteraksi, bagaimana koordinasi dilakukan, dan bagaimana aktivitas pengelolaan pesantren dijalankan dalam praktik kepemimpinan kolektif.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data melalui penelusuran berbagai dokumen tertulis atau visual yang relevan dengan objek penelitian. Sugiyono (2019) menyatakan bahwa dokumen dapat digunakan sebagai sumber data yang membantu memperkuat dan melengkapi informasi dari wawancara dan observasi.

Dalam penelitian ini, dokumentasi meliputi struktur organisasi, arsip kebijakan, notulen rapat, dan dokumen administrasi Pondok Pesantren Al-Basyariah yang digunakan untuk memahami arah kebijakan, proses manajerial, serta perubahan pola kepemimpinan menjadi kolektif.

7. Teknik Penentuan Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian bertujuan untuk memastikan bahwa temuan yang dihasilkan memiliki tingkat ketepatan dan kredibilitas yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dalam penelitian ini, penentuan keabsahan data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi diterapkan sebagai upaya untuk meningkatkan

kepercayaan terhadap data melalui proses pengecekan dan perbandingan informasi yang diperoleh dari beragam sumber serta berbagai teknik pengumpulan data.

Penerapan triangulasi dalam penelitian ini memungkinkan peneliti untuk melihat suatu fenomena dari berbagai sudut pandang, sehingga data yang diperoleh menjadi lebih komprehensif dan mendalam. Dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti dapat meminimalkan bias subjektif serta menghindari kesalahan penafsiran data. Melalui teknik ini, keabsahan data terkait kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan pondok pesantren diharapkan dapat terjaga dan mencerminkan kondisi yang sebenarnya di lapangan.

8. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan mengikuti tahapan yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang menjelaskan bahwa analisis data kualitatif dilakukan melalui tiga proses yang saling berkaitan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Ketiga tahap ini berjalan secara bersamaan sejak peneliti mulai memasuki lapangan hingga penelitian selesai.

a. Reduksi Data

Pada tahap ini, peneliti menyeleksi berbagai informasi yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang tidak berkaitan dengan fokus penelitian disisihkan, sehingga peneliti

hanya bekerja dengan data yang benar-benar menggambarkan situasi kepemimpinan kolektif.

Peneliti membaca ulang transkrip wawancara, mencatat bagianbagian penting, menandai tema yang sering muncul, serta mengelompokkan informasi berdasarkan isu-isu tertentu, seperti pola koordinasi antar pemimpin, pembagian tanggung jawab, dan dinamika pengambilan keputusan. Proses ini membantu peneliti memahami inti permasalahan dan menjaga agar analisis tetap terarah.

b. Penyajian Data

Data yang telah dipilih dan dikelompokkan kemudian disusun dalam bentuk narasi yang runtut, tabel sederhana, atau bagan hubungan antar-tema. Pada tahap ini, peneliti menata informasi sehingga pola yang muncul di lapangan terlihat lebih jelas.

Misalnya, peneliti menyusun gambaran mengenai interaksi antartiga pemimpin pesantren, hambatan yang mereka hadapi selama masa transisi, serta bagaimana para staf dan santri merespons perubahan tersebut. Penyajian data ini memudahkan peneliti untuk memahami hubungan antara peristiwa dan konteks, sehingga proses penafsiran data dapat dilakukan dengan lebih mendalam.

c. Penarikan Kesimpulan

Tahap terakhir dilakukan dengan menafsirkan keseluruhan data yang telah tersusun. Peneliti mencermati apakah pola yang ditemukan

sudah konsisten, apakah informasi antar informan saling mendukung, dan bagaimana data tersebut berhubungan dengan teori kepemimpinan kolektif yang menjadi landasan penelitian.

Kesimpulan tidak diambil secara tiba-tiba, tetapi dibangun secara bertahap selama proses pengumpulan data berlangsung. Peneliti terus memeriksa kembali temuannya agar kesimpulan akhir benarbenar mencerminkan kondisi nyata di Pondok Pesantren Al-Basyariah.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memusatkan perhatian pada bagaimana kepemimpinan kolektif dijalankan dalam proses pengelolaan Pondok Pesantren, dengan menjadikan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah sebagai objek kajian. Oleh sebab itu, pada bagian ini penulis meninjau beragam penelitian yang mengangkat tema kepemimpinan kolektif, terutama yang berkaitan dengan manajemen pesantren.

Pertama, skripsi penelitian yang dilakukan oleh Citra Fatimatuz Zahra (2024) dengan judul “Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Pengelolaan Bisnis Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam pengelolaan unit bisnis Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung. Dengan menggunakan metode kualitatif studi kasus, penulis menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menjadi gaya dominan yang diterapkan oleh pimpinan bisnis pesantren.

Gaya ini tercermin dari keterlibatan santri dan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, pemberian motivasi, apresiasi, serta upaya pemberdayaan. Meskipun demikian, penelitian ini juga mengungkap adanya kelemahan berupa kurangnya pengendalian emosi pemimpin yang kadang memengaruhi suasana kerja. Persamaan dengan penelitian ini

adalah sama sama menempatkan pesantren sebagai ruang utama untuk melihat praktik kepemimpinan dan pengelolaan organisasi. Adapun perbedaan penelitian ini dengan studi sebelumnya terdapat pada fokus pembahasannya. Studi terdahulu mengkaji aspek bisnis pesantren, sementara penelitian ini berorientasi pada pengelolaan Pondok Pesantren.

Kedua, skripsi dalam penelitian yang dikembangkan oleh Misbaxhul Falah (2025) dengan judul “Kepemimpinan Kolektif Kyai untuk Meningkatkan Mutu SDM Guru di PP Qomarul Hidayah” Penelitian tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan kolektif kyai melibatkan kyai sepuh, dzurriyah, pengurus, serta tokoh masyarakat. Bentuk kolektivitas diwujudkan melalui musyawarah dan pembagian peran strategis untuk meningkatkan mutu guru melalui motivasi, pelatihan, dan evaluasi berkala.

Persamaan dengan penelitian ini adalah keduanya membawa konteks yang sama yaitu kepemimpinan kolektif dalam struktur pesantren. Perbedaan keduanya dapat dilihat dari tujuan utamanya. Penelitian terdahulu memusatkan perhatian pada upaya memaksimalkan kualitas guru, sehingga kepemimpinan kolektif dipahami sebagai pendekatan untuk memperkuat kompetensi pendidik. Sedangkan penelitian ini menginvestigasi pengelolaan pondok pesantren secara keseluruhan, yang menjadikan cakupannya lebih luas daripada hanya peningkatan mutu sumber daya manusia.

Ketiga, jurnal penelitian yang dikembangkan oleh Fathurro'uf & Zahrurridlo (2023) dengan judul “Pengembangan Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren Hidayatul Muhtadi-ien Ngunut Tulungagung” penelitian tersebut secara khusus menggambarkan upaya pesantren dalam mengembangkan kepemimpinan kolektif setelah wafatnya kyai pendiri.

Penelitian menunjukkan bahwa bentuk kepemimpinan kolektif dibangun melalui beberapa langkah strategis, yaitu pembentukan dewan pengasuh, konsolidasi yayasan, penataan struktur dan manajemen, musyawarah sebagai forum keputusan, penyelesaian konflik, kaderisasi, serta pengembangan sumber dana. Penelitian juga mengidentifikasi kendala yang muncul, seperti keterbatasan sumber daya, kemampuan pengelola, serta sisa budaya kepemimpinan tradisional.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dan memberikan gambaran menyeluruh mengenai praktik kepemimpinan kolektif, namun tidak secara spesifik membahas konteks masa transisi kepemimpinan, melainkan lebih pada penguatan kepemimpinan kolektif setelah struktur berjalan relatif stabil. Persamaan dengan penelitian ini adalah membahas dinamika kepemimpinan kolektif, perbedaannya pada penelitian sebelumnya berfokus pada kondisi Lembaga yang relatif stabil.

Keempat, jurnal penelitian yang dikembangkan oleh A. Hufron, Abd. Hannan, & Abdul Wahid (2024) dengan judul “*Collective Leadership in Islamic Boarding Schools: A Multi-Site Study at Sumber Payung Al Afiqi, Al Hasyimi, Babussalam, As-Syukri, and Attabrani*” penelitian tersebut

mengkaji penerapan kepemimpinan kolektif pada lima pesantren cabang Sumber Payung Ganding Sumenep.

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan desain *multi-site study*, peneliti menelusuri bagaimana model, fungsi, dan karakteristik kepemimpinan kolektif diterapkan di masing-masing cabang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa semua cabang pesantren menjalankan pola kepemimpinan berbasis musyawarah mufakat, meskipun bentuk pelaksanaannya berbeda sesuai kondisi struktur organisasi masing masing.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kolektif berperan dalam meningkatkan transparansi, ketepatan dalam pengambilan keputusan, efektivitas penyelesaian konflik, serta memperkuat kerja sama dengan pihak eksternal. Perbedaan penerapan antar-cabang dipengaruhi oleh variasi struktur kepengurusan, kapasitas para pengurus, dan tingkat kemitraan yang dapat dibangun dengan pihak luar. Salah satu cabang, yaitu Pesantren As-Syukri, tercatat paling efektif karena memiliki manajemen internal yang tertata dan hubungan kerja sama eksternal yang lebih kuat.

Adapun persamaannya dengan penelitian ini terletak pada fokus yang sama-sama membahas kepemimpinan kolektif serta sama-sama menekankan pentingnya musyawarah, kolaborasi, dan pembagian peran dalam menjalankan organisasi pesantren. Sementara perbedaannya adalah penelitian terdahulu lebih menyoroti variasi struktur antar cabang pesantren, sedangkan penelitian ini lebih fokus pada bagaimana satu pesantren melakukan penataan ulang struktur kepemimpinan.

Kelima, tesis penelitian yang dikembangkan oleh M. Safebriyansyah (2021) berjudul “Kepemimpinan Kolektif Kiai dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan (Studi Kasus di Pondok Pesantren Thoriquul Huda Babadan Ponorogo)” menggambarkan bahwa model kepemimpinan kolektif dijalankan oleh para kiai sepuh dan dzurriyyah dengan melibatkan pengurus pesantren. Bentuk kolektivitas tersebut tampak melalui praktik musyawarah, koordinasi, serta pembagian peran dalam pelaksanaan fungsi instruktif, konsultatif, dan partisipatif. Pendekatan kolektif ini digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, baik melalui pemberian arahan, pengambilan keputusan secara bersama, maupun optimalisasi peran santri, ustadz, dan pengurus pesantren.

Persamaannya dengan penelitian ini ialah keduanya berada pada konteks yang sama, yaitu kepemimpinan kolektif di lingkungan pesantren, sehingga sama-sama menyoroti bagaimana pola kepemimpinan bersama dapat menjaga stabilitas pengelolaan lembaga.

Adapun perbedaannya terletak pada tujuan penelitian. Penelitian M. Safebriyansyah berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan melalui analisis tiga fungsi kepemimpinan kolektif. Sementara penelitian ini memusatkan kajian pada pengelolaan pesantren secara menyeluruh, termasuk dinamika otoritas, pembagian tanggung jawab, dan adaptasi organisasi. Dengan demikian, cakupan penelitian ini lebih luas dibandingkan penelitian terdahulu yang berfokus khusus pada aspek kualitas pendidikan.

Selain penelitian terdahulu yang membahas kepemimpinan pada lembaga pesantren, penelitian yang dilakukan di Pondok Pesantren Al-Basyariah dan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dalam lima tahun terakhir juga menjadi bagian penting untuk melihat posisi penelitian ini. Penelitian Dwiansyah (2021) berjudul Literasi Tafsir di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah Kecamatan Margaasih Kabupaten Bandung membahas pelaksanaan literasi tafsir di lingkungan pesantren. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Fokus penelitian berada pada kegiatan literasi dan pembelajaran tafsir, sehingga berbeda dengan penelitian ini yang berfokus pada praktik kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan pesantren.

Selanjutnya, penelitian berjudul Efektivitas Manajemen Pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Basyariyah 2 Kabupaten Bandung (2022) membahas pengelolaan pembelajaran yang meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Basyariyah 2 dapat berjalan secara efektif melalui tahapan-tahapan pengelolaan tersebut. Penelitian ini memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan karena sama-sama mengkaji aspek pengelolaan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Namun, penelitian tersebut menitikberatkan pada manajemen pembelajaran, sedangkan penelitian ini mengkaji bagaimana kepemimpinan kolektif dijalankan dalam proses pengelolaan pesantren.

Penelitian Iqbal (2024) yang berjudul Teknik Penyusunan Naskah Pidato pada Kegiatan Muhadarah Santri: Studi Deskriptif Santri Pondok Pesantren Modern Al-Basyariah 2 Kabupaten Bandung berfokus pada teknik penyusunan naskah pidato dalam kegiatan muhadarah santri. Penelitian tersebut memiliki kesamaan lokasi dengan penelitian ini, yaitu Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Akan tetapi, fokus kajiannya berada pada kegiatan dan keterampilan santri dalam penyusunan naskah pidato, bukan pada pengelolaan organisasi dan praktik kepemimpinan. Dengan demikian, penelitian ini mengambil ruang kajian yang berbeda dengan menempatkan kepemimpinan kolektif sebagai fokus utama penelitian.

Penelitian Rosmayanti, Rahminawati, dan Sobarna (2024) berjudul Efektivitas Metode Bermain Peran (Role Playing) dalam Mata Pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam untuk Meningkatkan Hasil Belajar Siswa juga dilakukan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Penelitian tersebut mengkaji penerapan metode pembelajaran bermain peran dalam meningkatkan hasil belajar siswa. Meskipun memiliki kesamaan lokasi penelitian, objek kajiannya berbeda dengan penelitian ini karena penelitian tersebut berorientasi pada efektivitas metode pembelajaran, sedangkan penelitian ini berorientasi pada praktik kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan pesantren.

Penelitian Azizah (2025) berjudul Pengaruh Manajemen Kesiswaan terhadap Karakter Disiplin Santri: Penelitian di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Kabupaten Bandung membahas hubungan antara manajemen

kesiswaan dengan karakter disiplin santri. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan responden santri sebagai sumber data penelitian. Kesamaan penelitian terletak pada lokasi dan perhatian terhadap aspek pengelolaan pesantren, sedangkan perbedaannya terletak pada fokus dan pendekatan penelitian. Penelitian Azizah menitikberatkan pada manajemen kesiswaan dan karakter disiplin santri, sementara penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus untuk memahami praktik kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan pesantren.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan di Pondok Pesantren Al-Basyariah dan Al-Basyariah 2 tersebut, dapat dilihat bahwa kajian yang berkembang lebih banyak membahas aspek pembelajaran, kegiatan santri, manajemen kesiswaan, serta aspek pendidikan lainnya. Sementara itu, dalam penelitian yang ditelusuri, belum ditemukan kajian yang secara khusus membahas praktik kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan pada fokus kajiannya, yaitu menguraikan praktik kepemimpinan kolektif melalui kualitas hubungan dan tingkat keterlibatan para pimpinan, pola koordinasi, pengambilan keputusan, mekanisme penyelesaian masalah, serta pembagian tugas dan pelimpahan mandat dalam pengelolaan pesantren.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya melengkapi penelitian terdahulu yang telah dilakukan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2, tetapi juga memberikan sudut pandang yang berbeda dengan menempatkan

praktik kepemimpinan sebagai bagian penting dalam memahami proses pengelolaan pesantren. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana kepemimpinan kolektif diterapkan melalui interaksi, koordinasi, musyawarah, penyelesaian masalah, serta pembagian peran dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah.

B. Kajian Konseptual

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam suatu organisasi karena berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai kedudukan formal yang dimiliki seseorang, tetapi juga sebagai proses interaksi yang melibatkan pemimpin dan anggota organisasi dalam menjalankan berbagai fungsi organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi unsur yang menentukan arah, efektivitas, dan keberlangsungan suatu organisasi.

Istilah kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris *leadership* yang sering dijumpai dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam percakapan, pertemuan, media elektronik, maupun berbagai media cetak seperti surat kabar, majalah, dan buku. (Karjadi, 1989:1)

Menurut Ngalim Purwanto dalam Miftah Thoha, kepemimpinan merupakan kumpulan kemampuan, sifat kepribadian, dan kewibawaan yang dimiliki seseorang untuk meyakinkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugas dengan sukarela, penuh semangat, dan tanpa merasa terpaksa. (Thoha, 2003:23)

Soedarsono menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kondisi yang harus dimiliki oleh seorang manajer atau individu yang memegang jabatan sebagai pemimpin dalam suatu bagian organisasi maupun perusahaan. (Soedarsono, 2009:72).

Sejalan dengan itu, Slamet Santosa memandang kepemimpinan sebagai upaya memengaruhi anggota kelompok agar memberikan kontribusi terbaik untuk mencapai tujuan bersama. George R. Terry juga menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas memengaruhi orang lain demi tercapainya tujuan organisasi. (Badrudin, 2013:164).

Jannah, Arni, dan Jaisyurohman menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam pesantren memiliki peran yang sangat penting karena keberlangsungan pesantren dipengaruhi oleh pola kepemimpinan kiai. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pengambilan keputusan, tetapi juga kemampuan mengarahkan, membimbing, dan menjadi teladan bagi seluruh warga pesantren. (Jannah, Arni, & Jaisyurohman, 2021:42).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasikan individu maupun kelompok agar mampu bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan tidak semata-mata berkaitan dengan posisi atau jabatan, melainkan juga mencerminkan kemampuan membangun komunikasi, kerja sama, serta komitmen bersama dalam menjalankan berbagai aktivitas organisasi.

b. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan ini menjadi tolok ukur sejauh mana seorang pemimpin mampu menggerakkan, mengarahkan, dan memberdayakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa pemahaman yang baik terhadap fungsi-fungsi tersebut, kepemimpinan akan kehilangan arah dan efektivitasnya. Oleh karena itu, berbagai ahli telah merumuskan fungsi kepemimpinan sebagai panduan praktis dalam menjalankan roda organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Robbins dan Judge, kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas mengarahkan bawahan, tetapi juga menginspirasi serta mendorong mereka agar mampu melaksanakan tanggung jawabnya

secara optimal demi tercapainya tujuan bersama. (Robbins & Judge, 2015:249)

Siagian menjelaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan secara konsisten dan bertanggung jawab. Meskipun pemimpin memiliki peran yang dominan dalam organisasi, keberhasilan organisasi tetap memerlukan peran aktif seluruh anggotanya. (Siagian, 2010:47)

Menurut Ghiselli dan Brown, fungsi kepemimpinan dalam setiap organisasi dapat berbeda-beda sesuai dengan karakteristik organisasi, kondisi sosial yang dihadapi, serta jumlah anggota yang ada di dalamnya. (Sutrisno, 2016:219)

Menurut Nizar, terdapat dua fungsi utama kepemimpinan dalam membangun organisasi yang efektif, yaitu problem solving function dan group maintenance function. Fungsi pertama menempatkan pemimpin sebagai pemberi solusi dalam menyelesaikan berbagai permasalahan organisasi, sedangkan fungsi kedua menekankan peran pemimpin dalam menjaga kerja sama, mendukung kelompok, dan memastikan organisasi berjalan dengan baik. (Nizar, 2019:14)

c. Unsur-Unsur Kepemimpinan

Dalam proses kepemimpinan, terdapat beberapa unsur yang menjadi dasar agar seorang pemimpin mampu menjalankan tugasnya secara efektif. Unsur kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan

kemampuan seseorang dalam memberikan arahan, tetapi juga mencakup karakter, kemampuan, serta hubungan pemimpin dengan pihak yang dipimpinnya.

Jannah, Arni, dan Jaisyurohman menjelaskan bahwa unsur kepemimpinan dalam pesantren meliputi etika yang berlandaskan ajaran Rasulullah saw., sikap objektif, kredibilitas yang tinggi, serta kemampuan pemimpin dalam merespons berbagai kondisi yang terjadi di lingkungan kepemimpinannya. (Jannah, Arni, & Jaisyurohman, 2021:42)

Menurut Abu Ahmadi yang dikutip Soedarsono, terdapat tiga unsur kepemimpinan, yaitu manusia, sarana, dan tujuan. Unsur manusia mencakup hubungan, situasi, serta karakter pemimpin dan yang dipimpin. Unsur sarana meliputi prinsip serta teknik yang digunakan dalam menjalankan kepemimpinan, sedangkan tujuan merupakan sasaran akhir yang hendak dicapai melalui proses kepemimpinan. (Soedarsono, 2009:74)

Kartini Kartono menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki tiga unsur utama, yaitu kemampuan memengaruhi orang lain, mengarahkan perilaku individu atau kelompok, serta menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Kartono, 1998:39)

Menurut Bangun, unsur kepemimpinan terdiri atas empat aspek, yaitu adanya sekelompok orang sebagai pengikut, kekuasaan untuk memengaruhi bawahan, kemampuan menggunakan pengaruh dalam

menggerakkan anggota organisasi, serta nilai moral yang menjadi dasar dalam menjalankan kepemimpinan. Keempat unsur tersebut saling berkaitan dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif. (Bangun, 2012:340)

Suryana menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses menggerakkan sumber daya dan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Unsur-unsur kepemimpinan meliputi kapabilitas, pengaruh, proses, pemimpin, pengikut, penggerakan, kerja sama, dan tujuan. Sebagai suatu proses, kepemimpinan melibatkan keteladanan, interaksi antara pemimpin dan pengikut, penyesuaian terhadap situasi, serta pencapaian tujuan dan perubahan organisasi. (Suryana, 2016:5)

2. Pengelolaan

a. Pengertian Pengelolaan

Pengelolaan berasal dari kata *manage* yang berarti memimpin, mengendalikan, dan mengatur. Dalam konteks organisasi, pengelolaan merupakan upaya untuk mengarahkan berbagai kegiatan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif. Pengelolaan juga berperan dalam mendukung pelaksanaan kebijakan, pengawasan kegiatan, serta pencapaian sasaran organisasi. (Salim, et al., 2002:695)

Menurut Suharsimi Arikunto, pengelolaan merupakan inti dari kegiatan mengelola yang meliputi penyusunan data, perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, hingga penilaian. Pengelolaan menghasilkan suatu keluaran yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan penyempurnaan untuk proses pengelolaan berikutnya. Dengan demikian, pengelolaan merupakan proses yang berlangsung secara berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pencapaian tujuan. (Arikunto, 2018:2)

Menurut Ordway Tead yang dikutip oleh F.E. Rosyidi, pengelolaan merupakan suatu proses dalam memimpin dan mengarahkan pelaksanaan berbagai tugas organisasi agar tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Dengan demikian, pengelolaan tidak hanya terbatas pada aktivitas administrasi, tetapi juga mencakup fungsi kepemimpinan dalam mengoordinasikan serta mengarahkan seluruh kegiatan organisasi secara efektif. (Tead dalam Rosyidi, 2000:28)

M. Manullang mengemukakan bahwa pengelolaan atau manajemen dapat dipahami dalam tiga perspektif, yaitu sebagai suatu proses, sebagai sekelompok individu yang menjalankan fungsi manajemen, serta sebagai seni dan ilmu. Dalam konteks sebagai proses, manajemen dipandang sebagai serangkaian aktivitas yang dilaksanakan secara sistematis, terencana, dan terpadu guna mencapai tujuan organisasi. Ketiga perspektif tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan memiliki ruang lingkup yang luas dan berperan

penting dalam keberlangsungan suatu organisasi. (Manullang, 2006:3)

Mary Parker Follett mendefinisikan pengelolaan sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui bantuan orang lain. Sementara itu, dalam perspektif Islam, pengelolaan dipahami sebagai amanah kepemimpinan yang dianugerahkan Allah Swt. kepada manusia untuk mewujudkan tujuan tertentu. Oleh sebab itu, keberhasilan suatu organisasi atau kegiatan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, menggerakkan, serta memotivasi setiap individu yang terlibat di dalamnya. (Follett dalam Hasbiyallah & Sujudi, 2019:6)

b. Pengelolaan Lembaga Dakwah Islam

Lembaga dakwah Islam, termasuk pondok pesantren, merupakan institusi yang memiliki tanggung jawab dalam menyebarkan ajaran dan nilai-nilai Islam kepada masyarakat. Pelaksanaan misi tersebut tidak hanya bergantung pada semangat dakwah, tetapi juga memerlukan sistem pengelolaan yang terencana, terorganisasi, dan dilaksanakan secara profesional. Oleh karena itu, pengelolaan dalam lembaga dakwah tidak dapat dipahami sebatas aktivitas administratif, melainkan menjadi bagian yang melekat dalam keseluruhan proses dakwah.

Menurut Munir dan Ilahi, manajemen dakwah merupakan suatu sistem yang terdiri atas unsur-unsur yang saling berkaitan untuk

mencapai tujuan dakwah. Penerapan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (takhthith), pengorganisasian (tanzhim), pelaksanaan (tawjih), serta pengawasan dan evaluasi (riqabah) menjadikan kegiatan dakwah berlangsung lebih efektif dan mampu memberikan perubahan pada sikap, perilaku, serta kehidupan sosial masyarakat sesuai dengan nilai-nilai Islam. (Munir & Ilahi, 2009:36)

Asmuni Syukir menjelaskan bahwa dakwah merupakan upaya mengajak manusia ke jalan Allah dengan penuh hikmah. Oleh karena itu, setiap kegiatan dakwah memerlukan pengelolaan yang terpadu agar tujuan dakwah dapat tercapai sekaligus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan kebutuhan masyarakat. (Syukir, 1983:20)

Dalam konteks pondok pesantren, pengelolaan memiliki peran penting karena pesantren tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai lembaga dakwah.

Saerozi menyatakan bahwa seluruh unsur pesantren perlu dikelola secara sistematis dengan tetap mempertahankan nilai-nilai tradisi pesantren serta mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern secara selektif. Pengelolaan tersebut menjadi faktor penting dalam menjaga eksistensi pesantren sebagai pusat pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat. (Saerozi, 2023:8–9)

Menurut Skripsi UIN Saizu, pengelolaan lembaga dakwah juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia melalui perencanaan,

pengembangan, pembinaan, dan evaluasi tenaga dakwah agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. (Skripsi UIN Saizu, 2022:12)

Menurut Repository UIN Raden Intan, pengelolaan pondok pesantren tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga mencakup pembinaan spiritual, moral, dan karakter seluruh warga pesantren. Dengan demikian, fungsi dakwah dapat terlaksana secara optimal melalui sistem pengelolaan yang terarah dan berkesinambungan. (Repository UIN Raden Intan, 2022:29)

3. Pondok Pesantren

a. Pengertian Pondok Pesantren

Menurut Manfred Ziamek Asal usul kata ‘pondok’ berasal dari funduq dalam bahasa Arab, yang mengacu pada ruangan tidur atau penginapan sederhana. Hal ini sesuai dengan karakteristik pondok sebagai tempat sederhana yang digunakan untuk menyediakan penginapan bagi pelajar yang berasal dari jauh. Di sisi lain, istilah ‘pesantren’ berhubungan dengan ‘santri,’ yang mendapat tambahan awalan ‘pe’ dan akhiran ‘an’ yang menunjukkan tempat. Oleh karena itu, pesantren bermakna sebagai tempat para santri untuk belajar dan tinggal (Manfred Ziamek, 2018:2).

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang lahir dari proses sejarah panjang dan terus berkembang mengikuti dinamika zaman. Dalam perkembangannya, pesantren senantiasa

berinteraksi dengan berbagai kondisi sosial, politik, budaya, ekonomi, maupun keagamaan sehingga membentuk karakteristik yang beragam di setiap periode. Sebagai salah satu pilar pendidikan di Indonesia, pesantren memiliki kedudukan yang penting di samping pendidikan umum dan madrasah. Selain berfungsi sebagai lembaga pendidikan, pesantren juga berperan sebagai lembaga dakwah yang telah memberikan kontribusi nyata dalam mentransmisikan ilmu-ilmu keislaman kepada masyarakat. (Nurhayati Djamas dalam Hasanah Uswatun, 2018:27–28).

Pada hakikatnya, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang menerapkan sistem berasrama, di mana para santri tinggal bersama dalam satu lingkungan dan mempelajari ilmu-ilmu keislaman di bawah bimbingan seorang kiai. Tempat tinggal santri umumnya berada dalam kompleks pesantren yang juga menjadi kediaman kiai sebagai pemimpin sekaligus pembimbing dalam proses pendidikan. (Herman, 2013:50).

Secara terminologis, istilah pondok berasal dari bahasa Arab funduq yang berarti rumah penginapan, tempat bermalam, asrama, atau wisma sederhana. Menurut Sugarda Poerbawaktja, pondok merupakan tempat pemondokan yang disediakan bagi para pemuda dan pemudi yang mengikuti kegiatan pembelajaran agama Islam. (Mahdi, 2013:3).

Sementara itu, Mastuhu mendefinisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional yang bertujuan untuk mempelajari, memperdalam, serta mengamalkan ajaran Islam (tafaqquh fi al-din). Melalui proses tersebut, pesantren berupaya menanamkan pemahaman bahwa ilmu-ilmu keislaman memiliki peran yang sangat penting dalam kehidupan bermasyarakat. (Mastuhu, 1994:6).

sedangkan menurut Daud Ali dan Habiban Daud (1994:145) bahwa pada awal perkembangan pesantren mempunyai 2 manfaat, Pertama, untuk sekolah agama dan Kedua untuk menyiarkan ajaran Islam. Sekarang sudah banyak yang berubah, tetapi fungsi-fungsinya masih melekat dengan pesantren. Sampai sekarang fungsi-fungsi tersebut masih dijaga dan dibudayakan oleh pesantren yang disebut dengan modernisasi. Itupun dilakukan karena pesantren mempunyai daya resistensi terhadap pengaruh buruk modernisasi.

b. Elemen Pondok Pesantren

Pondok pesantren sebagai lembaga Dakwah Islam yang khas dan unik memiliki identitas kelembagaan yang tidak dapat dilepaskan dari elemen-elemen dasar yang membentuknya. Elemen-elemen ini bukan sekadar komponen fisik atau administratif biasa, melainkan merupakan pilar-pilar fundamental yang secara bersama-sama mendefinisikan keberadaan pesantren sebagai sebuah lembaga.

Tanpa kehadiran elemen-elemen tersebut secara utuh, sebuah lembaga tidak dapat disebut sebagai pondok pesantren dalam pengertian yang sesungguhnya.

Zamakhshari Dhofier menjelaskan bahwa ada lima elemen dasar yang menjadi ciri khas pondok pesantren, yaitu: pondok, masjid, santri, pengajaran kitab-kitab Islam klasik, dan kyai. Kelima elemen inilah yang membedakan pesantren dari lembaga Dakwah Islam lainnya yang ada di Indonesia (Dhofier, 2011: 41-56).

Mastuhu menjelaskan bahwa unsur-unsur sistem pendidikan pesantren terdiri dari para pelaku, yaitu kyai, ustadz, santri, dan pengurus. Kemudian sarana perangkat keras berupa masjid, rumah kyai, asrama santri, sekolah atau madrasah, serta fasilitas fisik lainnya. Dan sarana perangkat lunak, meliputi tujuan, kurikulum, kitab-kitab pelajaran, cara belajar mengajar, dan evaluasi. Seluruh unsur-unsur tersebut saling berinteraksi dan membentuk satu kesatuan sistem yang khas, yang secara kolektif membentuk karakter dan identitas pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berbeda dari yang lain (Mastuhu, 1994: 55).

Imam Syafe'i menjelaskan bahwa ada beberapa elemen pesantren yang membedakannya dengan lembaga pendidikan lain, yaitu: pertama, pondok sebagai tempat menginap para santri; kedua, santri sebagai peserta didik yang belajar di pesantren; ketiga, masjid sebagai sarana ibadah dan pusat seluruh kegiatan pesantren;

keempat, kyai sebagai tokoh atau seseorang yang memiliki kelebihan dari sisi agama dan karisma yang dimilikinya; dan kelima, kitab kuning sebagai referensi pokok dalam kajian keilmuan Islam di pesantren. Kelima elemen ini secara bersama-sama membentuk lingkungan yang kondusif untuk pembentukan karakter santri yang berilmu, berakhlak, dan bertaqwa (Syafe'i, 2017: 71).

Sulthon dan Khusnuridlo menegaskan bahwa setiap pondok pesantren, bagaimanapun sederhananya, selalu memiliki dan memenuhi lima elemen pokok: pertama, pondok atau asrama sebagai tempat tinggal para santri, kedua, masjid sebagai pusat ibadah dan Pendidikan, ketiga, santri sebagai peserta didik yang tinggal dan belajar, keempat, pengajaran kitab-kitab Islam klasik atau kitab kuning, dan kelima, kyai sebagai pemimpin yang menjadi sumber otoritas keilmuan dan spiritual. Kelima elemen ini merupakan kondisi minimum yang harus dipenuhi agar sebuah lembaga dapat dikategorikan sebagai pondok pesantren, dan menjadi basis dari seluruh proses pengelolaan yang dijalankan di dalamnya (Sulthon & Khusnuridlo, 2006: 4).

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren secara yuridis menetapkan elemen-elemen minimum yang harus dimiliki oleh sebuah lembaga agar dapat disebut sebagai pesantren. Dalam Pasal 5 Ayat (2) dinyatakan bahwa pesantren harus memenuhi unsur paling sedikit: pertama, Kiai. kedua, santri yang bermukim di

pesantren. ketiga, pondok atau asrama. keempat, masjid atau musala. dan kelima, kajian Kitab Kuning atau Dirasah Islamiah dengan pola pendidikan muallimin.

Suatu lembaga tidak dapat digolongkan sebagai pesantren apabila tidak memenuhi semua kriteria tersebut misalnya, meski terdapat santri, pondok, dan kyai, namun tidak ada kegiatan pengajian kitab kuning dan musala, maka lembaga tersebut tidak dapat disebut sebagai pesantren sesuai pengertian yuridis undang-undang ini (UU No. 18 Tahun 2019, Pasal 5 Ayat 2).

c. Fungsi Pondok Pesantren

Sejak kemunculannya ratusan tahun silam, pesantren telah mengemban tiga fungsi utama yang saling berkaitan dan saling menopang, yaitu sebagai lembaga Dakwah Islam, lembaga dakwah, dan lembaga pengembangan serta pemberdayaan masyarakat. Ketiga fungsi ini bukan hanya lahir dari tradisi dan kultur pesantren yang telah mengakar, tetapi juga telah mendapat pengakuan dan legitimasi secara yuridis-formal melalui peraturan perundang-undangan negara.

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren secara resmi mengatur dan menegaskan tiga fungsi utama pondok pesantren. Dalam Pasal 4 Bab II dinyatakan bahwa ruang lingkup fungsi pesantren meliputi: pertama, fungsi pendidikan; kedua, fungsi dakwah; dan ketiga, fungsi pemberdayaan masyarakat.

Undang-undang ini hadir untuk menjamin penyelenggaraan pesantren dalam menjalankan ketiga fungsinya tersebut, sekaligus memberikan rekognisi, afirmasi, dan fasilitasi kepada pesantren berdasarkan tradisi dan kekhasannya. Dengan demikian, melalui undang-undang ini penyelenggaraan Pendidikan Pesantren resmi diakui sebagai bagian dari sistem penyelenggaraan pendidikan nasional (UU No. 18 Tahun 2019, Pasal 4).

Amin Haedari menyebutkan bahwa pokok yang menjadi dasar fungsi pesantren ada tiga. Pertama, berfungsi sebagai lembaga tafaqquh fiddin yaitu penopang, pengembang, dan pemelihara nilai-nilai ajaran agama. Kedua, sebagai lembaga pengembangan masyarakat (sosial transformatif), di mana pesantren berperan aktif dalam mendorong perubahan sosial yang positif di lingkungannya. Ketiga, sebagai lembaga dakwah yang berusaha menyebarkan nilai-nilai Islam kepada masyarakat luas secara rahmatan lil'alamin. Ketiga fungsi ini bergerak saling menunjang pendidikan dapat dijadikan bekal dalam mengumandangkan dakwah, sedangkan dakwah dapat dimanfaatkan sebagai sarana membangun masyarakat yang lebih baik (Haedari, 2004: 22).

Mujamil Qomar menegaskan bahwa pesantren merupakan bentuk lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang tidak hanya berfungsi sebagai pusat pengajaran ilmu-ilmu agama, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial yang aktif. Pondok pesantren

sanggup menjadi suatu lembaga yang multifungsional karena tidak saja bergelut pada urusan kependidikan dan keagamaan, tetapi juga memiliki peran penting dalam pemberdayaan ekonomi, sosial, dan budaya masyarakat sekitarnya. Pesantren yang berkualitas tentu memiliki sistem pengelolaan yang baik dan teratur sebagai syarat agar ketiga fungsinya tersebut dapat dijalankan secara optimal dan berkesinambungan (Qomar, 2007: 128-129).

Mastuhu menegaskan bahwa tujuan dan fungsi pondok pesantren tidak semata-mata untuk memperkaya pikiran murid dengan penjelasan-penjelasan, tetapi untuk meninggikan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap dan tingkah laku yang jujur dan bermoral, serta menyiapkan para murid untuk hidup sederhana dan bersih hati. Oleh karena itu, pesantren secara institusi atau kelembagaan dikembangkan untuk mengefektifkan dampaknya pesantren bukan saja sebagai tempat belajar, melainkan merupakan proses hidup itu sendiri, termasuk pembentukan watak dan pengembangan sumber daya manusia yang berkarakter Islami (Mastuhu, 1994: 55-56).

Saerozi menjelaskan bahwa fungsi pesantren sebagai lembaga dakwah tidak dapat dilepaskan dari nilai kultural yang melekat pada dirinya. Pesantren bukan hanya identik dengan makna ke-Islaman dalam kedudukannya sebagai lembaga pendidikan agama, tetapi

juga berfungsi sebagai wahana sosialisasi nilai-nilai ajaran agama Islam dan sebagai lembaga sosial kemasyarakatan yang aktif. Dalam konteks kekinian, fungsi-fungsi tersebut semakin meluas seiring dengan tuntutan masyarakat yang menghendaki pesantren tidak hanya mampu mencetak lulusan yang saleh secara individual, tetapi juga memiliki kapasitas untuk berkontribusi secara nyata dalam pembangunan masyarakat di sekitarnya (Saerozi, 2023: 2-3).

d. Kepemimpinan dan Pengelolaan Pondok Pesantren

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan pengelolaan pondok pesantren. Melalui kepemimpinan, seluruh aktivitas pesantren, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan dapat berjalan secara terarah. Seiring berkembangnya kebutuhan organisasi, pola kepemimpinan pesantren juga mengalami perubahan, dari yang semula bertumpu pada satu figur menuju kepemimpinan yang lebih partisipatif dan kolaboratif agar mampu menjawab tantangan perkembangan zaman.

Menurut Dhofier, kiai merupakan unsur utama dalam pesantren karena berperan sebagai pendiri, pemimpin, sekaligus penentu arah kebijakan lembaga. Keberhasilan pesantren sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kiai. Namun, perkembangan pesantren saat ini menunjukkan adanya perubahan struktur organisasi, di mana banyak pesantren telah dikelola dalam bentuk yayasan sehingga pola

kepemimpinannya tidak lagi sepenuhnya bersifat personal, melainkan mulai mengarah pada kepemimpinan yang lebih kolektif tanpa menghilangkan posisi kiai sebagai pemimpin utama (Dhofier, 2011: 93–95).

Qomar menjelaskan bahwa keberlangsungan pesantren sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen dan kepemimpinannya. Kepemimpinan yang hanya bergantung pada kharisma seorang kiai memang memiliki kekuatan, tetapi juga berpotensi menjadi kelemahan ketika organisasi terlalu bergantung pada satu figur. Oleh karena itu, diperlukan sistem kepemimpinan yang mampu melibatkan berbagai unsur dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan pesantren agar keberlangsungan organisasi tetap terjaga (Qomar, 2007: 58–60).

Pandangan tersebut diperkuat oleh Pramitha, yang menyatakan bahwa kiai tidak hanya berperan sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai pengembang organisasi. Karena itu, kepemimpinan pesantren perlu membangun kerja sama tim dan mendorong inovasi agar lembaga mampu beradaptasi dengan perubahan (Pramitha, 2020: 148).

Sulthon dan Khusnuridlo menegaskan bahwa pengelolaan pondok pesantren memerlukan sistem manajemen yang terstruktur. Seluruh unsur pesantren, seperti kiai, santri, pondok, masjid, dan pengajaran kitab kuning, perlu dikelola secara terpadu melalui

perencanaan, pembagian tugas, penempatan sumber daya manusia sesuai kompetensi, serta pengawasan yang berkelanjutan agar tujuan pesantren dapat tercapai secara efektif (Sulthon & Khusnuridlo, 2006: 4).

Menurut Mastuki, pengelolaan pesantren tidak hanya bertumpu pada penerapan fungsi-fungsi manajemen, tetapi juga harus berlandaskan nilai-nilai yang terkandung dalam Panca Jiwa Pesantren, yaitu keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, ukhuwah Islamiyah, dan kebebasan. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar dalam menjalankan kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengawasan sehingga seluruh aktivitas pesantren tetap selaras dengan tujuan pendidikan Islam (Mastuki, 2005: 90-91).

C. Kajian Teoritis

1. Pengertian Kepemimpinan Kolektif

Spillane menjelaskan bahwa dari perspektif *distributed leadership*, praktik kepemimpinan dikonstruksi dalam interaksi antara dua pemimpin atau lebih. Dalam studi kepemimpinan di *Adams Elementary School* misalnya, praktik kepemimpinan untuk instruksi literasi terbentuk melalui interaksi antara kepala sekolah, koordinator literasi, dan guru pemimpin, yang masing-masing memainkan peran berbeda namun saling melengkapi.

Kepala sekolah menekankan tujuan besar dan standar, bergerak memimpin pertemuan, merangkul pendapat orang lain, dan terus

mengingatkan guru tentang ekspektasi di kelas mereka. Dengan demikian, ketika kita menjadikan aktivitas kepemimpinan sebagai unit analisis, kita menemukan bahwa banyak orang turut serta dalam kepemimpinan dan pengelolaan. Sebagai contoh, sebuah studi terhadap 120 distrik sekolah di Amerika Serikat menemukan bahwa antara tiga hingga tujuh pemimpin posisional biasanya menjalankan aktivitas kepemimpinan secara bersama-sama (Spillane, 2006: 11-12).

Menurut Diamond dan Spillane, *distributed leadership* adalah kerangka konseptual bagi para peneliti yang mempelajari, serta bagi para praktisi dan pembuat kebijakan yang mendiagnosis kepemimpinan dan manajemen sekolah. Penelitian telah menyoroti pengaruh positif model kepemimpinan ini terhadap kondisi organisasi dan prestasi siswa. *Distributed leadership* juga mencerminkan upaya untuk mengonseptualisasikan ulang kepemimpinan di sekolah dengan mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan tersebar dan diregangkan atas praktik dua orang pemimpin atau lebih.

Penyebaran kepemimpinan ini meningkatkan jumlah sudut pandang para pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, sekaligus memberikan kesempatan bagi kepala sekolah untuk mengembangkan kapasitas instruksional para guru (Diamond & Spillane, 2016: 147).

Spillane menjelaskan bahwa *distributed leadership* bukan sekadar tentang mendelegasikan tugas, melainkan tentang bagaimana

kepemimpinan dikonstruksi dalam interaksi antarpelaku. Studi *Distributed Leadership* menunjukkan bahwa tanggung jawab untuk rutinitas kepemimpinan melibatkan banyak pemimpin, dan jumlah yang terlibat bergantung pada rutinitas yang dijalankan.

Spillane mengidentifikasi tiga jenis distribusi kepemimpinan, yaitu: *collaborated distribution* yang terjadi ketika dua orang atau lebih bekerja bersama dalam waktu dan tempat yang sama, *collective distribution*, dan *coordinated distribution*, yang ketiganya menggambarkan ragam cara kepemimpinan dapat dibagikan secara konstruktif dalam organisasi (Spillane, 2005: 145).

Menurut Tamara L. Friedrich, kepemimpinan kolektif adalah upaya bersama dalam mempengaruhi, menggerakkan, dan memanfaatkan keahlian orang lain secara selektif dengan mendistribusikan peran kepemimpinan serta memberdayakan individu dalam tim untuk mencapai tujuan bersama. Model ini menjelaskan hubungan relasional dari model transformasional sampai dengan model kolektif dari Transformasional menuju Kepemimpinan Kolektif Kolegial melalui Pendekatan Relasional (Friedrich & Zhong, 2017: 298-299).

Kepemimpinan kolektif merupakan proses kepemimpinan kolaboratif yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kepastian yang mengakomodasi tujuan bersama. Kolektivitas kepemimpinan merupakan perilaku dan sifat para pemimpin yang

melibatkan seluruh staf, sehingga mampu membentuk budaya organisasi untuk dapat bekerja sesuai dengan kewenangan dan tugas masing-masing melalui budaya organisasi yang telah diatur bersama, serta berkolaborasi dan bertanggung jawab dalam mewujudkan tujuan organisasi (Ospina dalam Friedrich & Zhong, 2017: 299).

2. Teori Distributed Leadership (James P. Spillane)

James P. Spillane (2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai kemampuan atau tindakan yang hanya dimiliki oleh seorang pemimpin formal, melainkan sebagai praktik yang didistribusikan kepada berbagai aktor dalam organisasi. Menurut Spillane, fokus utama distributed leadership bukan terletak pada individu yang memimpin, tetapi pada bagaimana praktik kepemimpinan berlangsung melalui interaksi antara berbagai pihak yang terlibat dalam organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan dipandang sebagai hasil dari aktivitas kolektif yang melibatkan banyak individu sesuai dengan peran, tanggung jawab, dan konteks organisasi (Spillane, 2006:3).

Spillane menjelaskan bahwa *"leadership practice is distributed over leaders, followers, and their situation"*. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan merupakan hasil interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi organisasi, sehingga kepemimpinan tidak dipandang sebagai aktivitas yang dilakukan oleh satu individu saja (Spillane, 2006 :3).

Menurut Spillane, *"the leader-plus aspect recognizes that the work of leading a school involves multiple leaders"*. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan tidak hanya dijalankan oleh pemimpin formal, tetapi juga oleh berbagai individu lain yang memiliki tanggung jawab dan kapasitas dalam menjalankan kepemimpinan (Spillane, 2006, :29).

Spillane, menegaskan bahwa *"the distributed perspective is first and foremost about leadership practice rather than leaders"*. Artinya, perhatian utama teori distributed leadership bukan terletak pada individu yang memimpin, melainkan pada bagaimana praktik kepemimpinan berlangsung dalam organisasi (Spillane, 2006 :10).

3. Karakteristik Kepemimpinan Kolektif

Kepemimpinan kolektif memiliki karakteristik yang didasarkan pada konsep *function of the group*, yaitu pandangan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan atau karakteristik individu pemimpin, tetapi juga dipengaruhi oleh sifat, karakter, dan dinamika kelompok yang dipimpinnya. Dalam penerapannya, kepemimpinan kolektif ditandai oleh beberapa aspek utama, meliputi proses pembentukan tim, keterlibatan anggota, serta peran pemimpin dalam mengelola dan mengarahkan tim menuju pencapaian tujuan bersama.

Proses pembentukan dalam kepemimpinan kolektif mencakup berbagai peran yang melekat pada seorang pemimpin, seperti

membentuk dan membina tim kerja, mengelola sistem kepegawaian secara efektif, serta membangun hubungan yang harmonis baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Keseluruhan peran tersebut diarahkan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal. (Ngwenya & Pelsers dalam Kepemimpinan Kolektif, 2020:7).

Konsep kolektif-kolegial merupakan bentuk kepemimpinan yang menekankan kebersamaan dan kesetaraan antaranggota dalam suatu organisasi. Dalam sistem ini, setiap anggota memiliki kedudukan yang sama dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam memikul tanggung jawab organisasi. Kesempatan yang setara untuk menyampaikan pendapat menjadikan musyawarah sebagai mekanisme utama dalam mencapai kesepakatan. Oleh karena itu, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai figur yang mengarahkan organisasi, tetapi juga berperan sebagai penengah, fasilitator, sekaligus teladan dalam menyatukan berbagai pandangan yang muncul di antara anggota. (Al Fikri & Arqam, 2021:57).

Kepemimpinan kolektif-kolegial merupakan sistem kepemimpinan yang dijalankan oleh lebih dari satu orang pemimpin dengan mekanisme pengambilan keputusan yang bersifat demokratis, bukan berdasarkan kewenangan mutlak satu individu. Dalam praktiknya, kepemimpinan ini mengedepankan pendekatan partisipatif-demokratis yang memungkinkan terjalinnya komunikasi organisasi secara dua

arah, baik dari pimpinan kepada anggota (top-down) maupun dari anggota kepada pimpinan (bottom-up). Melalui pola komunikasi tersebut, setiap unsur organisasi memiliki kesempatan untuk menyampaikan aspirasi serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. (Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial, 2020:3).

Secara umum, kepemimpinan kolektif ditandai oleh semangat kebersamaan dalam bekerja, pengambilan keputusan melalui musyawarah untuk mencapai mufakat, pembagian tugas yang disesuaikan dengan kapasitas dan kompetensi setiap anggota, serta pembagian hasil kerja yang dirasakan secara bersama oleh seluruh anggota organisasi. Karakteristik tersebut dapat dijadikan sebagai indikator dalam menilai sejauh mana kepemimpinan kolektif telah diterapkan, baik ditinjau dari proses pelaksanaannya maupun hasil yang berhasil dicapai secara bersama-sama. (Kepemimpinan Kolektif dan Budaya Organisasi, 2024:5).

Kepemimpinan kolektif merupakan formulasi kepemimpinan yang dalam implementasinya perlu dipertimbangkan guna terciptanya suasana yang kondusif. Dalam regulasi kolektif kolegial, semua anggota dinyatakan sama dalam setiap pengambilan keputusan begitu juga tanggung jawabnya, artinya bahwa anggota mempunyai posisi yang sama dalam menyatakan pendapat terkait organisasinya.

Dengan demikian, karakteristik utama dari kepemimpinan ini adalah penghapusan dominasi satu orang, di mana keputusan-keputusan

organisasi diputuskan dan dibicarakan secara terbuka dengan logika berpikir masing-masing. Kepemimpinan kolektif kolegial menghargai setiap suara, memutuskan bersama dan menjaga keputusan secara bersama, di mana setiap hal yang menjadi kepentingan anggota dibuka sebagai pemahaman bersama (Pramitha dalam Al Fikri & Arqam, 2020: 57).

4. Indikator Kepemimpinan Kolektif

Menurut Spillane, *“leadership practice is distributed over leaders, followers, and their situation”*. Pernyataan ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan tidak dipahami sebagai tindakan individual seorang pemimpin, melainkan sebagai aktivitas yang lahir dari interaksi para pelaku kepemimpinan dalam konteks organisasi tertentu.

a. Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dan mekanisme penyelesaian masalah dipahami sebagai praktik yang terbentuk secara relasional dan situasional, sehingga menganalisis tindakan masing-masing pemimpin secara terpisah dinilai tidak memadai untuk menjelaskan dinamika kepemimpinan kolektif (Spillane, Halverson, Diamond, & Sherer, 2008, hlm. 191).

Model preskriptif yang dikembangkan Vroom dan Yetton merumuskan lima jenis proses pengambilan keputusan, mulai dari yang sepenuhnya otokratis hingga yang bersifat konsensus partisipatif, serta mengidentifikasi tujuh variabel situasional.

Seperti tingkat kepentingan keputusan, kebutuhan akan komitmen, dan potensi konflik yang menentukan proses mana yang paling sesuai untuk diterapkan pada situasi tertentu (Vroom & Jago, 2007, hlm. 20).

b. Pola Koordinasi

Merujuk pada Thompson (1967) Spillane (2005) mengidentifikasi interdependensi sebagai karakteristik utama interaksi antar-pemimpin, yang terdiri atas tiga bentuk: interdependensi timbal balik (*reciprocal*), terkumpul (*pooled*), dan berurutan (*sequential*) (Spillane, 2005: 146). Pola interdependensi berurutan inilah yang disebut Spillane sebagai *coordinated leadership*, yakni praktik kepemimpinan yang harus dijalankan dalam tahapan tertentu secara berurutan (Spillane, 2006: 60).

c. Mekanisme Penyelesaian Masalah

Collaborative learning dalam konteks tim dapat didefinisikan, diukur, dan dilaporkan melalui enam sub-keterampilan, yaitu *adaptability* (mengenali masalah dan merespons secara tepat), *coordination* (mengatur aktivitas kelompok agar selesai tepat waktu), *decision making* (menggunakan informasi yang tersedia untuk mengambil keputusan), *interpersonal* (berinteraksi secara kooperatif dengan anggota kelompok lain), *leadership* (memberi arah bagi kelompok), dan *communication* (pertukaran informasi

secara jelas dan akurat) (O'Neil et al., 1997, dikutip dalam Fiore et al., 2017 : 21).

"Through this 'pooled' interdependency, these two leaders' separate actions interact to define a collective practice for monitoring and evaluating teaching". Melalui saling ketergantungan 'terpadu' ini, tindakan terpisah dari kedua pemimpin ini berinteraksi untuk mendefinisikan praktik kolektif dalam memantau dan mengevaluasi pengajaran. (Spillane, 2005: 146).

d. Pembagian Tugas dan Pelimpahan Mandat

Delegasi adalah proses yang membuat manajemen menjadi mungkin, karena manajemen pada dasarnya adalah proses mencapai hasil melalui orang lain; proses ini dimulai setelah fungsi-fungsi organisasi dikelompokkan melalui departementalisasi, yang pada gilirannya merupakan wujud nyata dari pembagian kerja (*division of labor*) (Montana & Charnov, 1993 : 155–156).

Studi Camburn, Rowan, dan Taylor (2003) menunjukkan bahwa tanggung jawab atas fungsi-fungsi kepemimpinan di sekolah-sekolah AS umumnya didistribusikan di antara tiga hingga tujuh orang, termasuk administrator dan tenaga spesialis (Camburn, Rowan, & Taylor, 2003, sebagaimana dikutip dalam Spillane, 2005: 145).

e. Kualitas Hubungan dan Tingkat Keterlibatan

Pengikut (*followers*) merupakan salah satu dari tiga elemen pembentuk praktik kepemimpinan, bukan sekadar pihak yang menerima tindakan dari pemimpin dan bukan tindakan individu, melainkan interaksi di antara merekalah yang menjadi inti dari praktik kepemimpinan (Spillane 2005, : 144–145).

Relational Leadership Theory memandang kepemimpinan bukan sebagai sifat individu atau posisi otoritas semata, melainkan sebagai proses sosial yang berlandaskan kepercayaan, saling menghormati, dan tujuan bersama, di mana efektivitas kepemimpinan muncul melalui kualitas hubungan dan interaksi berkelanjutan antaraktor yang mengejar tujuan bersama (Uhl-Bien, 2006 : 654).



BAB III

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah

Pondok Pesantren Al-Basyariah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang didirikan oleh Buya Drs. KH. Saeful Azhar. Secara resmi, pesantren ini berdiri pada tahun 1982, meskipun proses perintisannya telah dimulai beberapa tahun sebelumnya di Kampung Cikungkurak dan Cibaduyut Lama, Kota Bandung. Berdirinya Pondok Pesantren Al-Basyariah dilatarbelakangi oleh semangat dakwah dan kepedulian pendiri terhadap pentingnya penyelenggaraan pendidikan Islam yang mampu membentuk generasi muslim yang berilmu, berakhlak, dan memiliki pemahaman keislaman yang kuat. (Pondok Pesantren Al-Basyariah, 2026)

Dalam proses perkembangannya, Pondok Pesantren Al-Basyariah terus mengalami kemajuan, baik dari segi kelembagaan, sarana dan prasarana, maupun jumlah santri. Berawal dari lembaga pendidikan yang dirintis secara sederhana, pesantren ini berkembang menjadi salah satu pesantren besar di Kota Bandung dengan luas lahan mencapai sekitar 18 hektare yang tersebar di empat kampus. Hingga saat ini, Pondok Pesantren Al-Basyariah membina lebih dari 4.000 santri yang berasal dari berbagai daerah dengan jenjang pendidikan mulai dari

Taman Kanak-Kanak hingga program Mu'adalah. (Pondok Pesantren Al-Basyariah, 2026)

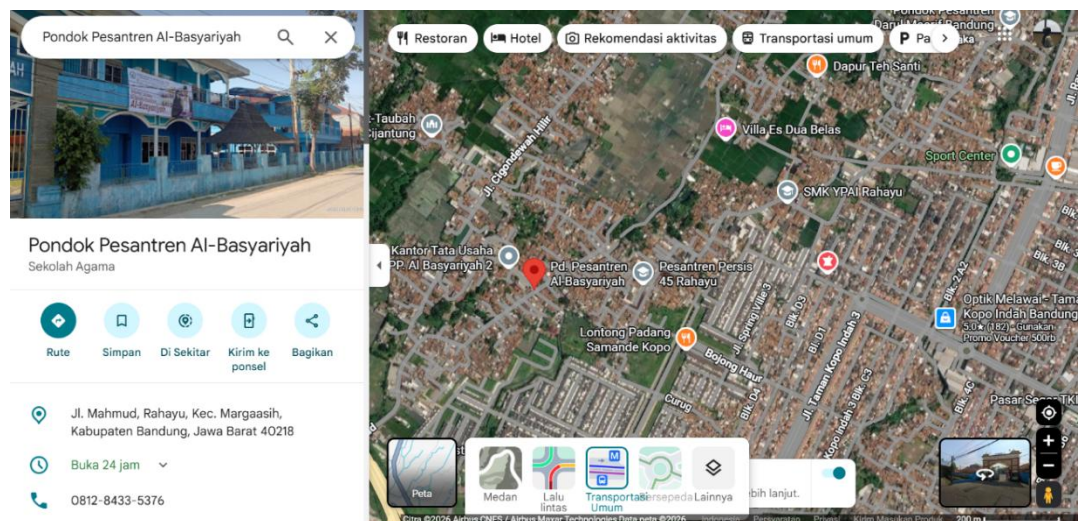
Sebagai lembaga pendidikan berbasis pesantren, Pondok Pesantren Al-Basyariah tidak hanya berorientasi pada penguasaan ilmu-ilmu keislaman, tetapi juga mengintegrasikan pendidikan umum sebagai bagian dari sistem pembelajarannya. Melalui kurikulum yang memadukan ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum, pesantren berupaya membentuk lulusan yang memiliki kompetensi akademik, karakter Islami, serta kemampuan beradaptasi dengan perkembangan zaman. (Pondok Pesantren Al-Basyariah, 2026)

Seiring dengan perkembangannya, Pondok Pesantren Al-Basyariah terus berupaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan melalui berbagai program pembinaan, pengembangan sumber daya manusia, serta penyediaan sarana pendukung pembelajaran. Upaya tersebut menjadi wujud komitmen pesantren dalam mempertahankan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang berkontribusi dalam mencetak generasi yang berakhlak, berilmu, dan mampu memberikan manfaat bagi masyarakat. (Pondok Pesantren Al-Basyariah, 2026)

2. Lokasi dan Letak Geografis Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Al-Basyariah Kampus 2 yang berlokasi di Jalan Mahmud, Desa Rahayu, Kecamatan

Margaasih, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Kampus ini merupakan salah satu dari empat kampus yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Al-Basyariah dan menjadi pusat penyelenggaraan pendidikan Tarbiyatul Mu'allimin wal Mu'allimat Al-Islamiyyah (TMI) Mu'adalah.



Gambar 3.1 Lokasi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2

Sumber : Google Maps

<https://maps.app.goo.gl/5gmc9jwQ7ELPg3MC7> , 17 Juli 2026

Secara historis, Kampus 2 berdiri di kawasan yang pada masanya dikenal sebagai tempat tinggal ulama terkemuka di wilayah Bandung Selatan, yaitu Eyang Cimindi yang merupakan keturunan Waliyullah Eyang Mahmud sekaligus leluhur Buya Drs. KH. Saeful Azhar, pendiri Pondok Pesantren Al-Basyariah. Nilai historis tersebut menjadi salah satu identitas yang melekat pada Kampus 2 dalam melanjutkan tradisi pendidikan dan dakwah Islam yang telah berkembang di kawasan tersebut.

Kampus 2 menyelenggarakan pendidikan TMI (Tarbiyatul Mu'allimin wal Mu'allimat Al-Islamiyyah) Mu'adalah melalui Program Mu'allimin empat tahun dan enam tahun yang dilanjutkan dengan satu tahun masa pengabdian. Program Mu'adalah yang diselenggarakan telah memperoleh pengakuan pemerintah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, sehingga lulusan memiliki kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi maupun memasuki dunia kerja sesuai ketentuan yang berlaku.

Selain digunakan sebagai pusat kegiatan pembelajaran, kawasan Pondok Pesantren Al-Basyariah Kampus 2 dilengkapi dengan berbagai fasilitas penunjang, seperti masjid, asrama santri, ruang kelas, perpustakaan, serta sarana pendukung lainnya yang menunjang proses pendidikan dan pembinaan santri selama dua puluh empat jam. Lokasi pesantren yang berada di lingkungan masyarakat juga memberikan suasana yang kondusif bagi pelaksanaan pendidikan berbasis pesantren sekaligus menjadi alasan dipilihnya Kampus 2 sebagai lokasi dalam penelitian ini.



Gambar 3.2 Masjid Jami' Pondok Pesantren Al-Basyariah 2

Sumber : WebSite resmi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2, 2026



Gambar 1.3 Gudung Muthi sebagai Ruang

Sumber : WebSite resmi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2, 2026

3. Visi dan Misi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah

Sebagai lembaga pendidikan Islam, Pondok Pesantren Al-Basyariah memiliki visi dan misi yang menjadi pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan, pembinaan santri, serta pengembangan kelembagaan. Visi dan misi tersebut menjadi arah dalam mewujudkan tujuan pendidikan pesantren yang berorientasi pada pembentukan generasi muslim yang berilmu, berakhlak, serta mampu menghadapi perkembangan zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai keislaman.

a. Visi

Membentuk Generasi yang Berakhlak Qurani, Moderat, Berwawasan Global, dan Berjiwa Juang.

b. Misi

1. Mendidik santri agar memiliki karakter Islami, rendah hati, sederhana, disiplin, dan berkepribadian Indonesia yang terjalin dalam ukhuwah islamiyyah.
2. Mengajarkan ilmu pengetahuan agama Islam dan ilmu pengetahuan umum secara seimbang dalam rangka menciptakan kader-kader ulama intelek yang bertakwa dan berpikiran terbuka.
3. Melatih santri untuk menjadi pengamal ilmu yang taat kepada Allah Swt., Rasulullah saw., dan ulil amri.
4. Melatih santri agar menjadi pemimpin dan pendidik yang amanah, ikhlas, berdikari, serta memiliki gagasan yang konstruktif.
5. Mendorong santri untuk menerapkan pola hidup sehat sebagai upaya mewujudkan pribadi mukmin yang kuat.

Visi dan misi tersebut menjadi landasan dalam seluruh proses penyelenggaraan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Basyariah, baik dalam aspek akademik, pembinaan karakter, pengembangan kepemimpinan, maupun pembentukan keterampilan hidup santri. Dengan berpedoman pada visi dan misi tersebut, pesantren berupaya

mencetak lulusan yang tidak hanya memiliki kompetensi keilmuan, tetapi juga berakhlak mulia, mampu beradaptasi dengan perkembangan global, serta memiliki jiwa kepemimpinan dan tanggung jawab sosial. (Pondok Pesantren Al-Basyariah, 2026)

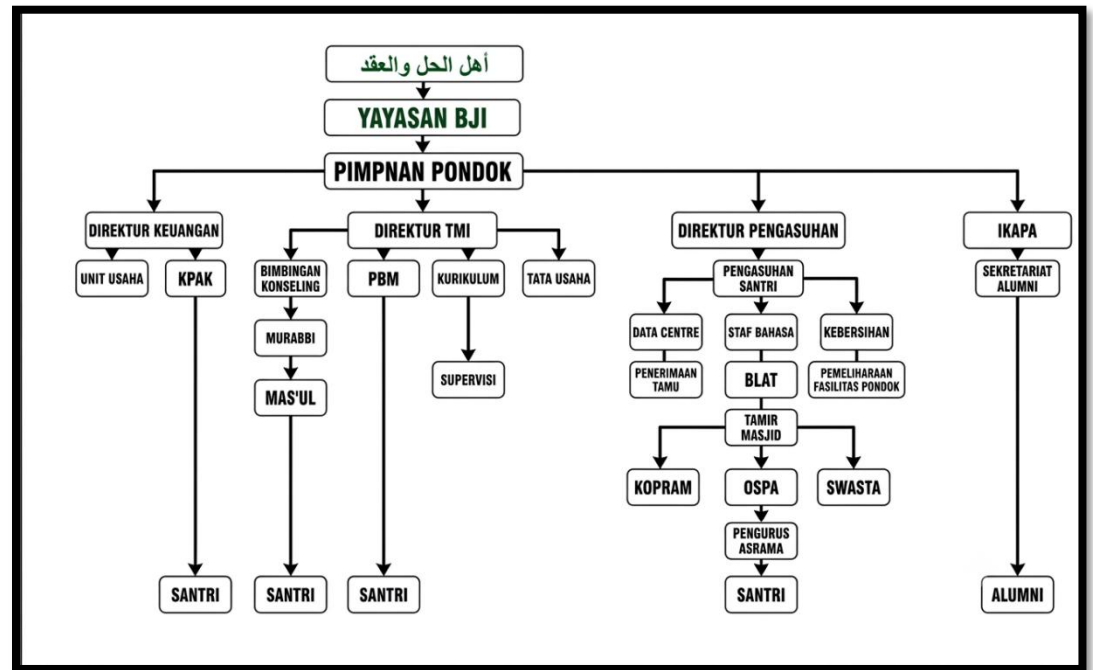
4. Struktur Organisasi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2

Cigondewah

Struktur organisasi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 disusun untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan, pembinaan santri, serta pengelolaan kelembagaan secara terstruktur. Berdasarkan struktur organisasi, pengelolaan pondok melibatkan beberapa unsur yang memiliki fungsi dan tanggung jawab masing-masing sehingga pelaksanaan program pendidikan dapat berjalan secara efektif. Pembagian tugas tersebut juga menunjukkan adanya distribusi



kewenangan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan di lingkungan pesantren.



Bagan 2 3.1 Struktur Organisasi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah pada Tahun 2022 Sampai Sekarang.

Sumber : Diolah peneliti berdasarkan Dokumen Struktur

Organisasi Pondok Pesantren Al-Basyariyah 2 Cigondewah, 2026.

Adapun unsur-unsur utama dalam struktur organisasi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 adalah sebagai berikut.:

a. Ahl al-Hall wa al-'Aqd

Ahl al-Hall wa al-'Aqd merupakan lembaga yang memiliki kedudukan tertinggi dalam struktur organisasi Pondok Pesantren Al-Basyariah. Berdasarkan bagan organisasi, lembaga ini berwenang dalam menetapkan serta memberikan pertimbangan terhadap kepemimpinan pondok. Keberadaan Ahl al-Hall wa al-'Aqd

berfungsi sebagai pengarah kebijakan strategis serta menjaga kesinambungan nilai-nilai dan tujuan penyelenggaraan pesantren.

b. Yayasan BJI

Yayasan BJI berperan sebagai badan penyelenggara yang menaungi Pondok Pesantren Al-Basyariah. Yayasan bertanggung jawab terhadap aspek kelembagaan, pengembangan organisasi, serta memberikan dukungan terhadap penyelenggaraan pendidikan agar seluruh kegiatan pesantren dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

c. Pimpinan Pondok

Pimpinan Pondok merupakan unsur yang bertanggung jawab dalam mengoordinasikan penyelenggaraan pendidikan, pembinaan santri, serta pengelolaan pesantren secara menyeluruh. Dalam menjalankan tugasnya, pimpinan berkoordinasi dengan para direktur pada masing-masing bidang sehingga setiap kebijakan dapat diimplementasikan sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab unit kerja.

Struktur kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah dipimpin oleh tiga orang pimpinan, yaitu H. Zen Anwar Saeful Basyari, S.Pd.I., M.Pd., H. Irwan Setiawan, M.Ag., dan H. Endang Suhendi, S.Ag. Model kepemimpinan yang diterapkan mengacu pada sistem kepemimpinan kolektif yang terinspirasi dari konsep Trimurti di Pondok Modern Darussalam

Gontor, yaitu kepemimpinan yang dijalankan oleh tiga orang pimpinan sebagai satu kesatuan. Dalam sistem tersebut, ketiga pimpinan memiliki kedudukan yang sejajar dan bersama-sama bertanggung jawab atas pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah. Setiap kebijakan strategis maupun keputusan penting ditetapkan melalui proses musyawarah dan mufakat sehingga menjadi tanggung jawab bersama seluruh pimpinan.

H. Zen Anwar Saeful Basyari, S.Pd.I., M.Pd. merupakan putra laki-laki satu-satunya almarhum Drs. K.H. Saeful Azhar selaku pendiri Pondok Pesantren Al-Basyariah. Sementara itu, H. Irwan Setiawan, M.Ag. beliau merupakan menantu almarhum Drs. K.H. Saeful Azhar yang mana merupakan suami dari Ustadzah Ina, putri pertama pendiri Pondok Pesantren Al-Basyariah. Adapun H. Endang Suhendi, S.Ag. merupakan alumni angkatan pertama Pondok Pesantren Al-Basyariah yang telah lama mengabdikan diri di lingkungan pesantren. Sebelum menjadi salah satu pimpinan pondok, beliau pernah dipercaya mengemban amanah sebagai Mudir Ma'had Putra pada masa kepemimpinan almarhum Drs. K.H. Saeful Azhar.

Dalam pelaksanaan tugas kepemimpinan, ketiga pimpinan membagi tanggung jawab pengelolaan pesantren ke dalam beberapa bidang, di antaranya kedinasan, kesiantrian, dan urusan eksternal.

Namun demikian, pembagian tugas tersebut tidak mengurangi prinsip kepemimpinan kolektif yang diterapkan di Pondok Pesantren Al-Basyariah. Setiap pembagian peran maupun pelaksanaan tugas dilakukan berdasarkan hasil musyawarah dan mufakat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, meskipun terdapat pembagian fokus kerja dalam pengelolaan pesantren, seluruh kebijakan dan tanggung jawab kepemimpinan tetap dijalankan secara bersama oleh ketiga pimpinan.



Gambar 3.4 Pimpinan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2

Sumber : Dokumentasi Peneliti 16 Juli 2026

d. Direktur Keuangan

Direktur Keuangan bertanggung jawab terhadap pengelolaan administrasi dan keuangan pesantren, termasuk mengoordinasikan unit usaha yang berada di bawah kewenangannya sebagai bentuk dukungan terhadap keberlangsungan operasional lembaga.

e. Direktur TMI

Direktur TMI bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan proses pendidikan pada program Tarbiyatul Mu'allimin wal Mu'allimat Al-Islamiyyah (TMI). Ruang lingkup tugasnya meliputi pengelolaan proses belajar mengajar, pengembangan kurikulum, supervisi pembelajaran, administrasi akademik, serta pembinaan tenaga pendidik agar mutu pendidikan tetap terjaga.

f. Direktur Pengasuhan

Direktur Pengasuhan bertanggung jawab terhadap pembinaan kehidupan santri di lingkungan asrama. Bidang ini mengoordinasikan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan kedisiplinan, pembinaan karakter, penggunaan bahasa, kebersihan lingkungan, pelayanan santri, serta aktivitas kepesantrenan lainnya yang menunjang pembentukan akhlak dan kepribadian santri.

g. IKAPA (Ikatan Alumni Pondok Al-Basyariah)

IKAPA merupakan wadah yang menghimpun para alumni Pondok Pesantren Al-Basyariah. Organisasi ini berperan dalam menjaga hubungan antara alumni dengan pesantren, memperkuat jaringan komunikasi, serta mendukung berbagai kegiatan pengembangan lembaga melalui kontribusi para alumni.

5. Program Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah

Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 menyelenggarakan berbagai program pendidikan dan pembinaan yang dirancang untuk mendukung

tercapainya tujuan pendidikan pesantren. Program-program tersebut mencakup aspek akademik, pembinaan karakter, pengembangan kepemimpinan, penguatan kemampuan berbahasa, serta kegiatan keagamaan yang dilaksanakan secara terpadu. Berdasarkan agenda kegiatan Pondok Pesantren Al-Basyariah Tahun Ajaran 2025–2026 Semester 2, program-program utama yang diselenggarakan meliputi:

a. Program Pendidikan TMI (Tarbiyatul Mu'allimin wal Mu'allimat Al-Islamiyyah)

Program TMI merupakan program pendidikan utama yang diterapkan di Pondok Pesantren Al-Basyariah. Pelaksanaannya mencakup kegiatan pembelajaran, penyusunan kurikulum, supervisi akademik, ujian lisan, ujian tulis, yudisium, hingga masa pengabdian santri sebagai bagian dari proses pendidikan secara menyeluruh. Program ini bertujuan membentuk lulusan yang memiliki kompetensi keilmuan, kepribadian Islami, serta kesiapan menjadi pendidik dan pemimpin di tengah masyarakat.

b. Program Pembinaan Kepemimpinan Santri

Pondok Pesantren Al-Basyariah menyelenggarakan berbagai kegiatan yang bertujuan membentuk jiwa kepemimpinan santri. Program tersebut diwujudkan melalui Latihan Dasar Kepemimpinan (LDK), musyawarah kerja organisasi santri, pelantikan pengurus organisasi, penyusunan laporan pertanggungjawaban (LPJ), serta berbagai kegiatan kaderisasi

organisasi santri. Melalui program ini, santri diberikan pengalaman dalam mengelola organisasi, mengambil keputusan, serta bekerja sama dalam menjalankan amanah kepemimpinan.

c. Program Pembinaan Keagamaan

Pembinaan keagamaan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan santri. Program ini diwujudkan melalui berbagai kegiatan seperti peringatan Isra Mi'raj, Nuzulul Qur'an, Wisuda Tahfidz, praktik manasik haji, khataman Al-Qur'an, serta berbagai kegiatan ibadah dan pembinaan spiritual lainnya yang bertujuan memperkuat pemahaman dan pengamalan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.

d. Program Pengembangan Kompetensi Akademik dan Profesional

Selain pembelajaran reguler, pesantren juga melaksanakan berbagai program penunjang, seperti workshop, amaliyah tadris, pembekalan santri tingkat akhir, serta persiapan studi lanjut melalui sosialisasi UTBK. Program ini bertujuan meningkatkan kompetensi akademik sekaligus mempersiapkan santri menghadapi jenjang pendidikan maupun pengabdian setelah menyelesaikan masa belajar di pesantren.

e. Program Pengembangan Karakter dan Kedisiplinan

Program pembinaan karakter dilaksanakan melalui berbagai kegiatan orientasi santri baru, pembinaan asrama, perpindahan hujrah, masa pembentukan mental, serta kegiatan-kegiatan yang

menanamkan nilai disiplin, tanggung jawab, kemandirian, dan kebersamaan. Program ini menjadi bagian dari proses pembentukan karakter santri selama menjalani kehidupan di lingkungan pesantren.

B. Hasil Penelitian

1. Kualitas Hubungan dan Keterlibatan Para Pimpinan dalam Dinamika Kepemimpinan Kolektif

Bentuk kepemimpinan yang dijalankan secara bersama, praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 diawali dengan terbangunnya hubungan yang baik di antara para pimpinan. Hubungan tersebut menjadi landasan dalam menciptakan keterlibatan aktif setiap pimpinan serta membangun kolaborasi dalam menjalankan kepemimpinan di lingkungan pesantren. Oleh karena itu, sebelum membahas lebih lanjut mengenai pola koordinasi, proses pengambilan keputusan, pembagian tugas, dan mekanisme penyelesaian masalah, penelitian ini terlebih dahulu menguraikan bagaimana kualitas hubungan antar pimpinan, tingkat keterlibatan masing-masing pimpinan, serta bentuk kolaborasi yang terjalin dalam praktik kepemimpinan kolektif berdasarkan hasil wawancara dengan para informan.

a. Kualitas Hubungan Antar Pimpinan

Kualitas hubungan antar pimpinan menjadi salah satu aspek penting dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren

Al-Basyariah 2. Hubungan yang harmonis memungkinkan proses komunikasi, koordinasi, dan pengambilan keputusan dapat berjalan secara efektif meskipun kewenangan kepemimpinan dijalankan oleh lebih dari satu orang. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, hubungan antar pimpinan dibangun melalui komunikasi yang intensif, kesamaan tujuan, serta komitmen untuk menjaga kebersamaan dalam menjalankan pengelolaan pesantren.

Menurut Ustadz Bahmid selaku Direktur Pengasuhan (Riayah), hubungan kerja sama antar pimpinan dibangun melalui komunikasi yang berlangsung baik secara formal maupun informal. Selain memanfaatkan forum rapat rutin, para pimpinan juga menjalin komunikasi melalui media komunikasi khusus sehingga setiap persoalan dapat didiskusikan sebelum menjadi sebuah keputusan bersama. Beliau menjelaskan:

“Hubungan kerja sama salah satunya itu adalah komunikasi. Komunikasi yang dibangun baik itu oleh internal maupun secara kelembagaan ditengahi oleh sekretaris pimpinan. Selain daripada rapat-rapat mereka punya grup sendiri. Yang menjadi pembahasan di situ, yang bisa diputuskan oleh mereka berdasarkan diskusi-diskusi yang dibangun.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 Juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kualitas hubungan antar pimpinan tidak hanya dibangun melalui pertemuan resmi, tetapi juga dipelihara melalui komunikasi yang berlangsung secara berkelanjutan. Adanya grup komunikasi khusus serta peran Sekretaris Pimpinan sebagai penghubung memperlihatkan bahwa

interaksi antar pimpinan tetap berlangsung meskipun tidak berada dalam forum musyawarah formal. Kondisi tersebut mendukung terciptanya koordinasi yang lebih efektif dalam menjalankan kepemimpinan kolektif.

Hal senada juga disampaikan oleh Ustadz Dindin. Menurutnya, hubungan kerja sama antar pimpinan berjalan dengan baik karena seluruh pimpinan memiliki tujuan yang sama dalam mengembangkan pondok pesantren. Kesamaan visi tersebut menjadi dasar bagi terbangunnya komunikasi dan kerja sama yang solid. Beliau menyampaikan:

“Menurut saya hubungan kerja sama antar pimpinan berjalan dengan baik. Masing-masing memiliki kesamaan tujuan dalam mengembangkan pondok sehingga komunikasi dan koordinasi dapat berjalan dengan lancar.” (Hasil Wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Beliau juga menjelaskan bahwa kekompakan tersebut dipertahankan dengan menjadikan visi dan misi pesantren sebagai acuan dalam menjalankan tugas masing-masing.

“Semua tugas yang dijalankan selalu mengacu pada visi dan misi Pondok Pesantren Al-Basyariah. Dengan memiliki tujuan yang sama, para pimpinan dapat saling mendukung dalam menjalankan amanah masing-masing sehingga kekompakan tetap terjaga.” (Hasil Wawancara ketiga 20 juli 2026)

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa hubungan antar pimpinan tidak hanya didukung oleh komunikasi yang baik, tetapi juga oleh kesamaan orientasi dalam mencapai tujuan lembaga. Kesamaan visi dan misi menjadi landasan yang memperkuat

kolaborasi antar pimpinan sehingga setiap keputusan dan kebijakan tetap diarahkan pada kepentingan bersama.

Pandangan yang serupa juga disampaikan oleh Ustadzah Agnes selaku Direktur Pengasuhan Putri. Menurutnya, hubungan kerja sama antar pimpinan berjalan dengan baik meskipun masing-masing memiliki tanggung jawab yang berbeda. Beliau mengatakan:

“Berjalan baik, terlihat kompak walau masing-masing punya tanggung jawab beda.” (Hasil Wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Ketika ditanya mengenai upaya menjaga kekompakan tersebut, beliau menjelaskan:

“Dengan cara mereka jaga komunikasi lewat rapat rutin dan juga komunikasi informal sehari-hari. Dan juga mereka bekerja mengacu pada visi misi yang sama.” . (Hasil Wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Selain itu, terkait kemungkinan munculnya hambatan komunikasi, beliau menuturkan:

“Sejauh ini sih setau saya ga ada masalah kesalahpahaman, tapi kayaknya kalau ada pasti dibicarakan terbuka, jadi gak dipendam sampai berlarut-larut.” .(Hasil Wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi terbuka menjadi salah satu mekanisme yang digunakan para pimpinan untuk menjaga kualitas hubungan kerja sama. Meskipun belum pernah ditemukan kesalahpahaman yang berarti, adanya kebiasaan untuk menyelesaikan persoalan melalui diskusi terbuka menjadi indikasi

bahwa para pimpinan mengedepankan penyelesaian secara musyawarah dibandingkan membiarkan konflik berkembang.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Ustadz Ilham sebagai staf pengurus. Berdasarkan pengamatannya, hubungan antar pimpinan selama penerapan kepemimpinan kolektif berjalan dengan baik. Menurutnya, setiap pimpinan memiliki peran yang berbeda, tetapi tetap mengarah pada tujuan yang sama.

“Saya melihat bahwa berjalan dengan baik, baik dalam arti sesama satu pimpinan dengan pimpinan lain sama-sama memiliki tujuan yang sama, tapi memiliki peran yang berbeda-beda.”
(Hasil Wawancara dengan narasumber kedua 16 juli 2026)

Sebagai pihak yang berada pada level pelaksana, pengamatan Ustadz Ilham memberikan gambaran bahwa kualitas hubungan antar pimpinan juga dirasakan oleh pihak di luar unsur pimpinan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pembagian peran yang berbeda tidak menimbulkan jarak ataupun persaingan antar pimpinan, melainkan menjadi bentuk pembagian fungsi dalam mencapai tujuan yang sama.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa kualitas hubungan antar pimpinan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 terbangun melalui komunikasi yang berkesinambungan, baik dalam forum formal maupun informal, kesamaan visi dan tujuan lembaga, serta budaya musyawarah dalam menyelesaikan setiap persoalan. Meskipun masing-masing pimpinan memiliki bidang tanggung jawab yang berbeda, hubungan kerja sama tetap

berjalan secara harmonis karena seluruh kebijakan dan keputusan didasarkan pada komunikasi, saling mendukung, dan orientasi terhadap kemajuan pesantren.

b. Tingkat Keterlibatan Para Pimpinan

Tingkat keterlibatan para pimpinan dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 menunjukkan sejauh mana masing-masing pimpinan berpartisipasi dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sehari-hari. Keterlibatan tersebut tidak hanya terlihat dalam proses pengambilan keputusan, tetapi juga dalam pelaksanaan program, pengawasan kegiatan, serta interaksi langsung dengan warga pesantren. Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan menyatakan bahwa ketiga pimpinan memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi, meskipun bentuk keterlibatannya disesuaikan dengan bidang tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Menurut Ustadz Bahmid, pada dasarnya seluruh pimpinan memiliki tingkat keterlibatan yang sama dalam pengelolaan pesantren. Perbedaannya hanya terletak pada cara masing-masing pimpinan menjalankan fungsi pengawasan sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Beliau menjelaskan:

“Secara prinsip sama. Ada yang memantau tidak langsung, ada yang memantau melalui irsyadad-irsyadad. Seperti Kiai Endang misalnya, memantaunya langsung sehingga langsung irsyadad. Ada juga yang memantau secara lapangan. Misalnya kalau Kyai Irwan biasanya selain daripada melihat situasi dan kondisi,

melihat fasilitas seperti masuk ke hujroh, kontrol dan lain sebagainya. Begitupun Kyai Zain, karena fokusnya selain daripada koordinasi keluar, dia juga kebijakan pembangunan di pondok itu dipegang oleh Kyai Zain.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Beliau kemudian menegaskan bahwa para pimpinan tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga terlibat langsung dalam aktivitas di lingkungan pesantren. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan para pimpinan tidak bersifat simbolis atau hanya terbatas pada pengambilan kebijakan. Sebaliknya, masing-masing pimpinan tetap melakukan pengawasan secara langsung maupun tidak langsung sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, praktik kepemimpinan kolektif tetap diiringi dengan keterlibatan aktif setiap pimpinan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan.

Hal serupa disampaikan oleh Ustadzah Agnes. Menurutnya, para pimpinan aktif terlibat dalam berbagai aktivitas pesantren, baik kegiatan formal maupun kegiatan yang mengharuskan mereka turun langsung ke lapangan. Beliau mengatakan:

“Aktif, setahu saya mereka terlibat langsung di berbagai kegiatan, baik yang formal maupun yang sifatnya turun langsung ke lapangan.” (Hasil Wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Selanjutnya, beliau menjelaskan bahwa meskipun tingkat keterlibatan para pimpinan relatif sama, bentuk pelaksanaannya berbeda sesuai dengan fokus masing-masing.

“Kurang lebih sama, cuma cara pantaunya beda-beda. Kayak misalnya Kyai Endang atau Kyai Irwan, beliau sangat sering memberikan irsyad karena memang yang paling sering stay di pondok dan selalu hadir saat sholat berjamaah. Tetapi kalau Kyai Zain, beliau lebih sering di luar karena memang fokusnya external.” (Hasil Wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa perbedaan intensitas kehadiran fisik tidak menunjukkan adanya perbedaan tingkat keterlibatan. Sebaliknya, setiap pimpinan tetap menjalankan fungsi kepemimpinannya sesuai dengan pembagian tugas yang telah disepakati. Pimpinan yang lebih banyak berada di lingkungan pesantren berperan dalam pembinaan dan pengawasan langsung, sedangkan pimpinan yang menangani urusan eksternal tetap berkontribusi melalui pengembangan kerja sama dan hubungan kelembagaan.

Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Ustadz Dindin. Menurutnya, seluruh pimpinan memiliki keterlibatan yang sama dalam pengelolaan pondok, meskipun masing-masing bertanggung jawab pada bidang yang berbeda. Beliau menjelaskan:

“Semua pimpinan memiliki tingkat keterlibatan yang sama dalam menjalankan pengelolaan pondok. Masing-masing aktif menjalankan tanggung jawab sesuai bidangnya sehingga seluruh kegiatan pesantren tetap dapat berjalan dengan baik.” (Hasil Wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Beliau juga menilai bahwa penerapan kepemimpinan kolektif memberikan dampak positif terhadap keberlangsungan pengelolaan pesantren setelah wafatnya pendiri pesantren.

“Menurut saya, kepemimpinan kolektif membawa banyak ide dan gagasan baru yang memberikan pengaruh positif terhadap perkembangan pondok. Dengan adanya keterlibatan beberapa pimpinan, berbagai keputusan dapat dipertimbangkan dari berbagai sudut pandang sehingga keberlangsungan pondok tetap terjaga.” (Hasil Wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan beberapa pimpinan secara bersamaan tidak hanya mendukung pelaksanaan kegiatan sehari-hari, tetapi juga memperkuat keberlangsungan organisasi melalui munculnya berbagai perspektif dalam proses pengelolaan pesantren.

Temuan tersebut diperkuat oleh Ustadz Ilham sebagai staf pengurus. Berdasarkan pengamatannya, para pimpinan selalu hadir dan mengambil bagian dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh pesantren.

“Setiap kegiatan ataupun suatu acara yang diselenggarakan oleh pondok, baik itu bersangkutan dengan guru-guru pondok maupun santri, ketika ada acara pasti terlibat dalam acara tersebut, baik menghadiri sebagai pimpinan, memberikan sambutan, ataupun ketika ada kegiatan yang bersangkutan dengan IKAPA. Ketiga pimpinan berperan penting karena sebagai pimpinan di pondok tentunya terlibat dalam proses kegiatan.” (Hasil Wawancara dengan narasumber kedua 16 juli 2026)

Sebagai staf yang berinteraksi langsung dengan para pimpinan, pengamatan Ustadz Ilham memperkuat bahwa keterlibatan pimpinan dapat dilihat secara nyata dalam berbagai aktivitas pesantren. Kehadiran mereka tidak hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pihak yang memberikan arahan, pengawasan, serta dukungan terhadap pelaksanaan program.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa tingkat keterlibatan para pimpinan dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 tergolong tinggi. Seluruh pimpinan terlibat aktif dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sesuai dengan bidang tanggung jawab masing-masing, baik melalui pengawasan langsung, pembinaan kepada warga pesantren, pengelolaan kerja sama eksternal, maupun keterlibatan dalam berbagai kegiatan kelembagaan. Meskipun bentuk keterlibatannya berbeda, seluruh aktivitas tersebut saling melengkapi sehingga mendukung keberlangsungan pengelolaan pesantren secara kolektif.

c. Bentuk Kolaborasi Antar Pimpinan dalam Praktik Kepemimpinan Kolektif

Kolaborasi antar pimpinan merupakan salah satu karakteristik utama dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Kolaborasi tersebut tidak hanya diwujudkan melalui pembagian tugas, tetapi juga melalui keterlibatan bersama dalam proses pengambilan keputusan, koordinasi pelaksanaan program, serta penyelesaian berbagai persoalan yang dihadapi pesantren. Berdasarkan hasil wawancara, bentuk kolaborasi yang dibangun oleh para pimpinan menunjukkan adanya pembagian peran yang jelas, namun tetap mengedepankan musyawarah sebagai dasar dalam setiap kebijakan yang diambil.

Menurut Ustadz Bahmid, meskipun masing-masing pimpinan memiliki bidang tanggung jawab yang berbeda, seluruh kebijakan strategis tetap diputuskan secara bersama melalui forum pimpinan. Beliau menjelaskan bahwa setiap pimpinan memiliki fokus kerja sesuai dengan bidangnya, namun keputusan akhir tetap menjadi tanggung jawab kolektif.

“Kyai Zain lebih pada urusan-urusan kerja sama, keluar (eksternal), koordinasi dengan lembaga-lembaga yang lain. Yang kedua ini adalah lebih pada tataran kepondokan (Kyai Endang dengan Kyai Irwan), baik itu di kepengasuhan maupun di ke-TMI-an. Walaupun pada prinsipnya diputuskan bersama. Cuma pembagian perannya dibeda-beda.” (Hasil wawancara dengan narasumber 16 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi yang diterapkan tidak menghilangkan adanya spesialisasi tugas di antara para pimpinan. Sebaliknya, pembagian peran justru menjadi sarana agar setiap pimpinan dapat lebih fokus menjalankan tanggung jawabnya, sementara keputusan-keputusan penting tetap dihasilkan melalui proses kolektif.

Ustadz Bahmid juga menegaskan bahwa sekalipun terdapat perbedaan pandangan dalam proses diskusi, keputusan yang disampaikan kepada seluruh unsur pesantren merupakan hasil kesepakatan bersama.

“Kita berdebat di ruang-ruang kami, tapi putusannya adalah kesepakatan bersama.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Keterangan tersebut menggambarkan bahwa kolaborasi antar pimpinan dibangun atas dasar keterbukaan dalam berdiskusi. Perbedaan pendapat dipandang sebagai bagian dari proses musyawarah, sedangkan keputusan yang telah disepakati menjadi tanggung jawab bersama seluruh pimpinan.

Pandangan yang serupa disampaikan oleh Ustadz Dindin. Menurutnya, pembagian tugas di antara para pimpinan tidak menyebabkan masing-masing bekerja sendiri-sendiri, melainkan tetap saling berkoordinasi dalam pelaksanaannya. Beliau menyampaikan:

“Dalam pengelolaan pondok, masing-masing pimpinan memiliki bidang tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Pembagian tersebut membuat setiap pimpinan dapat lebih fokus menjalankan amanah pada bidangnya masing-masing, namun tetap saling berkoordinasi dalam pelaksanaannya.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Selain itu, beliau juga menjelaskan bahwa mekanisme pembagian tugas ditentukan melalui forum musyawarah kerja sehingga seluruh pimpinan memiliki kesepahaman terhadap tanggung jawab masing-masing.

“Pembagian tugas dilakukan melalui musyawarah ketika menyusun rencana kerja. Dalam forum tersebut dibahas kebutuhan pengelolaan pondok sekaligus menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap setiap bidang pekerjaan agar pelaksanaannya berjalan dengan jelas.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi antar pimpinan tidak hanya terlihat pada saat menjalankan program, tetapi telah

dimulai sejak tahap perencanaan melalui musyawarah. Dengan demikian, pembagian tugas yang dilakukan bukan merupakan keputusan individual, melainkan hasil kesepakatan bersama yang mempertimbangkan kebutuhan pengelolaan pesantren.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ustadzah Agnes. Menurutnya, meskipun setiap pimpinan memiliki bidang fokus yang berbeda, seluruh keputusan strategis tetap merupakan hasil mufakat bersama.

“Masing-masing pimpinan punya bidang fokus yang beda, ada yang lebih ke urusan kedinasan, ada yang lebih fokus ke urusan internal pondok atau kewanitaan, ada yang mengurus urusan eksternal atau urusan luar. Tapi semua hasil mufakat bersama antara tiga orang itu.” (Hasil wawancara dengan narasumber Keempat 20 juli 2026)

Beliau juga menjelaskan bahwa pembagian tugas tersebut memudahkan para pengurus dalam menentukan jalur koordinasi sesuai dengan bidang yang sedang ditangani.

“Disampaikan lewat rapat, jadi kami di riayah juga jadi tahu harus koordinasi ke pimpinan yang mana untuk urusan tertentu.” (Hasil wawancara dengan narasumber Keempat 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi antar pimpinan tidak hanya berdampak pada hubungan internal para pimpinan, tetapi juga memberikan kejelasan bagi unit-unit kerja di bawahnya. Pembagian peran yang jelas mempermudah proses koordinasi tanpa mengurangi prinsip kepemimpinan bersama.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Ustadz Ilham sebagai staf pengurus. Menurut pengamatannya, masing-masing pimpinan

menjalankan peran yang berbeda sesuai dengan bidangnya, namun tetap saling melengkapi dalam pelaksanaan tugas.

“Saya melihat bahwa berjalan dengan baik, baik dalam arti sesama satu pimpinan dengan pimpinan lain sama-sama memiliki tujuan yang sama, tapi memiliki peran yang berbeda-beda.” (Hasil wawancara dengan narasumber Kedua 16 juli 2026)

Sebagai staf yang menjalankan kebijakan di tingkat operasional, Ustadz Ilham melihat bahwa pembagian peran antar pimpinan tidak menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas. Sebaliknya, setiap pimpinan tetap menjalankan fungsi masing-masing dengan tetap mengarah pada tujuan yang sama, sehingga kolaborasi yang dibangun dapat dirasakan hingga tingkat pelaksana.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa bentuk kolaborasi antar pimpinan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 diwujudkan melalui pembagian bidang tanggung jawab yang jelas, pelaksanaan musyawarah dalam menentukan kebijakan, serta koordinasi yang berkelanjutan dalam menjalankan program pesantren. Meskipun setiap pimpinan memiliki fokus kerja yang berbeda, seluruh kebijakan strategis tetap diputuskan secara kolektif sehingga kolaborasi yang terbangun tidak hanya mencerminkan pembagian tugas, tetapi juga adanya tanggung jawab bersama dalam mengelola dan mengembangkan pesantren.

2. Pola Koordinasi yang Dijalankan oleh Para Pimpinan dalam Praktik Kepemimpinan Kolektif

Dalam praktik pengelolaan organisasi, koordinasi menjadi salah satu aspek yang mendukung terciptanya keselarasan antara perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan berbagai kegiatan. Bagi Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 yang menerapkan kepemimpinan kolektif, koordinasi memiliki peran penting dalam menjaga komunikasi dan kerja sama antar pimpinan maupun dengan unsur pelaksana lainnya. Berdasarkan hasil penelitian, bagian ini menguraikan pola koordinasi yang dijalankan oleh para pimpinan dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2.

a. Struktur dan Alur Koordinasi

Struktur dan alur koordinasi merupakan unsur penting dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Kejelasan alur koordinasi menjadi dasar dalam penyampaian informasi, pelaksanaan kebijakan, serta pelaporan berbagai persoalan yang terjadi di lingkungan pesantren. Berdasarkan hasil wawancara, koordinasi di pesantren dilaksanakan melalui struktur yang telah ditetapkan, yaitu melibatkan pimpinan, Sekretaris Pimpinan (Sekpim), direktur pada masing-masing bidang, hingga para staf dan pengurus. Mekanisme tersebut bertujuan agar setiap informasi maupun kebijakan dapat tersampaikan secara sistematis sesuai dengan jenjang organisasi.

Menurut Ustadz Bahmid, koordinasi antara pimpinan dengan unit-unit di bawahnya pada dasarnya dilakukan melalui Sekretaris Pimpinan sebagai penghubung utama. Meskipun demikian, dalam kondisi tertentu komunikasi juga dapat berlangsung secara langsung apabila diperlukan. Beliau menjelaskan:

“Koordinasinya yaitu karena kita sebagai pelaksana, semua koordinasi ke pimpinan melalui sekretaris pimpinan secara administratif. Tapi ada juga pimpinan yang memang setiap hari kita ketemu sehingga bisa koordinasi langsung, ingin mendapatkan informasi langsung dari kita. Jadi tidak selalu formal, tapi ada juga hal-hal yang sifatnya nonformal yang bisa didapatkan dari pimpinan.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Lebih lanjut, beliau menerangkan bahwa penyampaian keputusan juga disesuaikan dengan jenis informasi yang dibahas. Apabila keputusan merupakan hasil pembahasan internal pimpinan, maka penyampaian dilakukan melalui Sekretaris Pimpinan. Namun, apabila pembahasan melibatkan direktur atau unit tertentu, penyampaian keputusan dapat dilakukan secara langsung oleh pimpinan kepada pihak terkait.

“Kalau informasinya adalah informasi yang tersampaikan dan dibahas khusus oleh pimpinan saja, pasti tersampaikan melalui sekretaris pimpinan. Tapi kalau pembahasan melibatkan direktur pengasuhan atau ke-TMI-an, pasti diputuskan langsung dan diinstruksikan langsung. Jadi tergantung kondisi.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa struktur koordinasi di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 bersifat jelas namun tetap fleksibel. Sekretaris Pimpinan berfungsi sebagai jalur administratif

utama, sementara komunikasi langsung tetap dimungkinkan apabila diperlukan untuk mempercepat penyampaian informasi atau memperoleh laporan secara langsung dari unit pelaksana.

Hal yang sama disampaikan oleh Ustadz Ilham sebagai staf pengurus. Menurutnya, seluruh keputusan dari pimpinan disampaikan mengikuti garis koordinasi yang telah ditentukan sehingga tidak terjadi penyampaian informasi secara langsung tanpa melalui prosedur yang berlaku.

“Keputusan itu sudah diputuskan, akan diinformasikan melalui SekPim. SekPim menyampaikan kepada direktur pengasuhan, kemudian direktur pengasuhan menginformasikan kepada staf guru atau MP3. Dari atas dimulai pimpinan, melalui SekPim, SekPim ke direktur pengasuhan, kemudian ke staf.” (Hasil wawancara dengan narasumber Kedua 16 juli 2026)

Beliau juga menegaskan bahwa seluruh staf berupaya menjaga kedisiplinan terhadap jalur koordinasi tersebut.

“Jadi kita tidak melewati garis koordinasi. Misalkan kita dari staff langsung ke pimpinan tidak bisa, karena kita harus melalui satu proses garis koordinasi yang memang sudah diatur.” (Hasil wawancara dengan narasumber Kedua 16 juli 2026)

Meskipun demikian, beliau menjelaskan bahwa terdapat pengecualian apabila jalur koordinasi yang ditempuh tidak memberikan respons terhadap persoalan yang dianggap penting.

“Kalaupun dari pengasuhan, dari garis koordinasi yang harus kita tempuh itu kurang tanggapan, jadi kita bisa langsung ke pimpinan.” (Hasil wawancara dengan narasumber Kedua 16 juli 2026)

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa struktur koordinasi tidak dimaksudkan untuk membatasi komunikasi, melainkan untuk

menjaga keteraturan dalam penyampaian informasi. Pada kondisi tertentu, komunikasi langsung tetap dimungkinkan sebagai bentuk penyelesaian terhadap situasi yang memerlukan perhatian segera dari pimpinan.

Pandangan yang sejalan juga disampaikan oleh Ustadzah Agnes. Menurutnya, koordinasi antara bagian Riayah Putri dengan pimpinan dilakukan melalui jalur struktural yang telah ditetapkan, sehingga setiap laporan maupun usulan disampaikan secara bertahap.

“Koordinasinya lewat Sekpim atau direktur ke-TMI-an. Kalau ada yang perlu disampaikan dari kami di pengasuhan Putri, jalurnya lewat situ dulu, baru sampai ke pimpinan.” (Hasil wawancara dengan narasumber Keempat 20 juli 2026)

Selain itu, ketika menjelaskan proses penyampaian hasil penyelesaian masalah, beliau kembali menggambarkan alur koordinasi yang berlaku di lingkungan pesantren.

“Lewat jalur koordinasi yang berlaku dari pimpinan ke sekretaris pimpinan, nanti dari Sekpim turun ke direktur ke-TMI-an atau ke direktur pengasuhan, dari sini baru ke MP3, kemudian ke pengurus santri yaitu OSPA atau KopRam.” (Hasil wawancara dengan narasumber Keempat 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa mekanisme koordinasi yang diterapkan bersifat konsisten, baik dalam penyampaian kebijakan, pelaporan, maupun penyelesaian persoalan. Setiap unit telah mengetahui posisi dan kewenangannya masing-masing sehingga proses komunikasi dapat berjalan sesuai struktur organisasi.

Temuan tersebut diperkuat oleh Ustadz Dindin, yang menjelaskan bahwa sebelum forum koordinasi dilaksanakan, telah dilakukan komunikasi awal agar pembahasan dalam rapat menjadi lebih terarah.

“Sebelum rapat dilaksanakan biasanya terlebih dahulu dilakukan perumusan materi maupun permasalahan yang akan dibahas. Komunikasi awal dilakukan melalui grup WhatsApp atau forum diskusi sehingga saat rapat berlangsung pembahasannya lebih terarah dan efisien.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa alur koordinasi tidak hanya berlangsung melalui jalur struktural, tetapi juga didukung oleh komunikasi pendahuluan yang memanfaatkan media komunikasi. Dengan demikian, proses koordinasi menjadi lebih efektif karena setiap pihak telah memiliki pemahaman awal terhadap materi yang akan dibahas.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa struktur dan alur koordinasi di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilaksanakan melalui mekanisme yang jelas dan berjenjang, dimulai dari pimpinan, Sekretaris Pimpinan, direktur pada masing-masing bidang, hingga staf dan pengurus. Sekretaris Pimpinan memegang peranan penting sebagai penghubung dalam penyampaian informasi, sementara komunikasi langsung tetap dilakukan pada kondisi tertentu untuk mendukung kelancaran koordinasi. Selain itu, penggunaan forum rapat dan komunikasi

pendahuluan melalui media komunikasi semakin memperkuat efektivitas alur koordinasi dalam praktik kepemimpinan kolektif.

b. Pelaksanaan Kooridnasi dalam Pengelolaan Pondok Pesantren

Pelaksanaan koordinasi dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilakukan secara berkelanjutan melalui berbagai forum komunikasi yang telah dijadwalkan maupun komunikasi yang berlangsung dalam aktivitas sehari-hari. Koordinasi tersebut menjadi sarana bagi para pimpinan untuk menyampaikan perkembangan program, membahas berbagai persoalan yang muncul, serta memastikan setiap unit kerja melaksanakan tugas sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara, koordinasi tidak hanya dilakukan secara formal melalui rapat rutin, tetapi juga didukung oleh komunikasi informal yang berlangsung di luar forum resmi.

Menurut Ustadz Bahmid, pelaksanaan koordinasi antar pimpinan dilakukan melalui rapat rutin yang telah menjadi agenda tetap di lingkungan pesantren. Forum tersebut menjadi wadah utama bagi para pimpinan untuk membahas berbagai persoalan yang berkaitan dengan pengelolaan pesantren.

“Pola koordinasi yang pertama melalui rapat rutinan pimpinan. Itu menjadi wajib ya. Rapat rutinan setiap hari Rabu, kemudian rapat dengan guru itu setiap hari Kamis.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Beliau juga menjelaskan bahwa meskipun rapat hari Rabu pada dasarnya diikuti oleh para pimpinan, dalam kondisi tertentu direktur atau bagian terkait juga dapat dilibatkan apabila diperlukan untuk memberikan informasi yang dibutuhkan dalam proses pembahasan.

“Tidak selalu rapat pimpinan pure. Tapi ada hal-hal tertentu yang dibutuhkan oleh pimpinan pada hari itu, maka langsung dipanggil.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan koordinasi bersifat adaptif terhadap kebutuhan organisasi. Forum rapat tidak hanya menjadi ruang komunikasi antar pimpinan, tetapi juga menjadi media untuk memperoleh informasi langsung dari unit kerja yang berkaitan dengan persoalan yang sedang dibahas sehingga keputusan yang dihasilkan lebih sesuai dengan kondisi di lapangan.

Hal yang serupa disampaikan oleh Ustadz Dindin. Menurutnya, koordinasi dilakukan secara rutin melalui rapat mingguan yang menjadi forum utama dalam membahas perkembangan pengelolaan pesantren.

“Koordinasi antar pimpinan dilakukan secara rutin. Ada rapat yang dilaksanakan satu kali dalam seminggu sebagai forum utama untuk membahas berbagai persoalan, menyampaikan perkembangan program, serta menyusun langkah-langkah yang akan dilakukan dalam pengelolaan pesantren.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Selain melalui rapat, beliau menjelaskan bahwa koordinasi juga diawali dengan komunikasi melalui media komunikasi agar pembahasan dalam forum menjadi lebih efektif.

“Sebelum rapat dilaksanakan biasanya terlebih dahulu dilakukan perumusan materi maupun permasalahan yang akan dibahas. Komunikasi awal dilakukan melalui grup WhatsApp atau forum diskusi sehingga saat rapat berlangsung pembahasannya lebih terarah dan efisien.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa pelaksanaan koordinasi tidak hanya bergantung pada pertemuan tatap muka. Komunikasi yang dilakukan sebelum rapat membantu para pimpinan menyusun agenda pembahasan sehingga proses koordinasi menjadi lebih sistematis dan efisien.

Pandangan yang sejalan juga dikemukakan oleh Ustadzah Agnes. Menurutnya, koordinasi para pimpinan berlangsung melalui rapat rutin maupun komunikasi yang dilakukan dalam aktivitas sehari-hari karena sebagian pimpinan berada di lingkungan pondok hampir setiap hari.

“Setahu saya mereka koordinasi lewat rapat rutin dan juga komunikasi harian, karena beberapa dari mereka memang setiap hari ketemu di pondok.” (Hasil wawancara dengan narasumber Keempat 20 juli 2026)

Beliau juga menjelaskan bahwa pelaksanaan rapat telah memiliki jadwal yang teratur.

“Yang rutin itu mingguan di hari Rabu, terus juga ada rapat keseluruhan di hari Kamis. Kemudian juga ada rapat bulanan di setiap awal bulan atau biasanya tanggal satu. Tapi kalau ada hal mendesak bisa lebih sering, kondisional aja sih.” (Hasil wawancara dengan narasumber Keempat 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan koordinasi di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 telah memiliki pola yang

terjadwal dengan baik. Selain rapat mingguan, terdapat pula rapat bulanan sebagai sarana evaluasi yang memungkinkan para pimpinan melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan program secara berkala.

Temuan tersebut diperkuat oleh Ustadz Ilham sebagai staf pengurus. Menurutnya, pelaksanaan koordinasi antara pimpinan dengan staf berlangsung melalui forum rapat rutin pengasuhan setelah informasi diterima dari pimpinan melalui jalur koordinasi yang berlaku.

“Kalau untuk koordinasi dari pimpinan ke staff, itu sama halnya seperti pengambilan keputusan, yaitu pimpinan menyampaikan informasi ke Sekpim, SekPim menginformasikan kepada pengasuhan dan pengasuhan menginformasikan kepada staff. Informasi disampaikan melalui forum rapat rutin pengasuhan.” (Hasil wawancara dengan narasumber Kedua 16 juli 2026)

Beliau menambahkan bahwa hasil rapat pimpinan kemudian diteruskan kepada staf agar seluruh kebijakan dapat segera diketahui dan dilaksanakan.

“Jika di hari Rabu kumpul pimpinan ada poin-poin yang kiranya harus disampaikan kepada staff pengasuhan, maka akan disampaikan ke direktur pengasuhan dan direktur pengasuhan sendiri akan menyampaikan kepada staffnya.” (Hasil wawancara dengan narasumber Kedua 16 juli 2026)

Sebagai pihak yang menerima hasil koordinasi dari pimpinan, keterangan Ustadz Ilham menunjukkan bahwa pelaksanaan koordinasi tidak berhenti pada tingkat pimpinan, tetapi diteruskan hingga ke unit pelaksana melalui forum rapat internal. Dengan demikian, setiap kebijakan yang telah dibahas dapat dipahami dan

dijalankan oleh seluruh unsur yang terlibat dalam pengelolaan pesantren.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan koordinasi dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilakukan melalui mekanisme yang terjadwal dan berkesinambungan. Koordinasi dilaksanakan melalui rapat rutin mingguan, rapat bulanan, serta komunikasi informal yang berlangsung dalam aktivitas sehari-hari. Selain itu, komunikasi awal melalui media komunikasi dan penyampaian hasil rapat kepada setiap jenjang organisasi menunjukkan bahwa proses koordinasi tidak hanya berlangsung pada tingkat pimpinan, tetapi juga diteruskan hingga kepada unit-unit pelaksana sehingga mendukung kelancaran pengelolaan pesantren secara kolektif.

c. Koordinasi dalam Pengambilan Keputusan dan Pelaksanaan Program

Koordinasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Setiap keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan pesantren pada dasarnya diawali melalui proses koordinasi antarpimpinan, kemudian dilanjutkan dengan penyampaian kepada unit-unit terkait untuk dilaksanakan sesuai bidang tugas masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara, koordinasi tersebut dilakukan secara bertahap melalui musyawarah, rapat rutin, serta komunikasi yang

melibatkan pihak-pihak yang berkaitan dengan pelaksanaan program.

Menurut Ustadz Bahmid, setiap kebijakan yang bersifat strategis selalu diputuskan melalui forum bersama meskipun masing-masing pimpinan memiliki bidang tanggung jawab yang berbeda. Beliau menjelaskan bahwa pembagian peran tidak menghilangkan prinsip pengambilan keputusan secara kolektif.

“Walaupun pada prinsipnya diputuskan bersama. Cuma pembagian perannya dibeda-beda.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Beliau juga menjelaskan bahwa apabila suatu pembahasan membutuhkan informasi dari bidang tertentu, pimpinan akan melibatkan pihak yang berkaitan agar keputusan yang diambil sesuai dengan kondisi di lapangan.

“Tidak selalu rapat pimpinan *pure*. Tapi ada hal-hal tertentu yang dibutuhkan oleh pimpinan pada hari itu, maka langsung dipanggil.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa koordinasi dalam pengambilan keputusan tidak hanya berlangsung di antara para pimpinan, tetapi juga melibatkan unit terkait ketika dibutuhkan. Keterlibatan tersebut memungkinkan keputusan yang dihasilkan mempertimbangkan kondisi nyata di lapangan sehingga pelaksanaan program menjadi lebih tepat sasaran.

Hal yang senada disampaikan oleh Ustadz Dindin. Menurutnya, proses pengambilan keputusan tidak hanya melibatkan para

pimpinan, tetapi juga direktur pengasuhan dan staf yang berkaitan dengan persoalan yang sedang dibahas.

“Dalam proses pengambilan keputusan biasanya melibatkan seluruh unsur pimpinan. Jadi bukan hanya para pimpinan saja, tetapi juga direktur pengasuhan beserta staf yang berkaitan dengan persoalan yang sedang dibahas. Dengan begitu, keputusan yang dihasilkan merupakan hasil musyawarah bersama dan mempertimbangkan berbagai masukan dari pihak yang terlibat.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Beliau menambahkan bahwa koordinasi tersebut dilaksanakan melalui rapat rutin yang menjadi forum untuk membahas berbagai persoalan, mengevaluasi program, sekaligus merencanakan kegiatan yang akan dilaksanakan.

“Musyawarah biasanya dilakukan melalui rapat rutin yang diselenggarakan satu kali dalam setiap pekan. Dalam rapat tersebut para pimpinan membahas berbagai persoalan yang berkaitan dengan pengelolaan pondok, mengevaluasi program yang sedang berjalan, sekaligus merencanakan langkah-langkah yang akan dilakukan ke depannya.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa koordinasi tidak hanya dilakukan ketika muncul suatu persoalan, tetapi juga menjadi bagian dari proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. Dengan demikian, setiap kebijakan yang dihasilkan merupakan hasil komunikasi dan pertimbangan bersama.

Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Ustadzah Agnes. Menurutnya, setiap program maupun persoalan yang memerlukan keputusan akan dibahas terlebih dahulu melalui rapat sebelum ditetapkan sebagai kebijakan.

“Kalau ada program atau persoalan biasanya dibahas dulu di rapat. Nanti hasil rapat itulah yang jadi keputusan untuk dilaksanakan.” (Hasil wawancara dengan narasumber Keempat 20 juli 2026)

Beliau juga menjelaskan bahwa hasil keputusan tersebut kemudian disampaikan kepada setiap bagian sesuai dengan jalur koordinasi yang berlaku agar pelaksanaan program dapat berjalan secara seragam.

“Biasanya hasil keputusan disampaikan lewat rapat juga, kemudian diteruskan sesuai jalur koordinasi ke masing-masing bagian.” (Hasil wawancara dengan narasumber Keempat 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa koordinasi dalam pelaksanaan program tidak berhenti pada tahap penetapan keputusan. Setelah kebijakan disepakati, terdapat mekanisme penyampaian kepada unit-unit pelaksana agar setiap bagian memahami tugas serta tanggung jawabnya dalam menjalankan program yang telah direncanakan.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ustadz Ilham sebagai staf pengurus. Menurutnya, setelah keputusan ditetapkan oleh pimpinan, informasi tersebut diteruskan secara berjenjang kepada seluruh pelaksana sehingga setiap program dapat segera dijalankan.

“Jika di hari Rabu kumpul pimpinan ada poin-poin yang kiranya harus disampaikan kepada staff pengasuhan, maka akan disampaikan ke direktur pengasuhan dan direktur pengasuhan sendiri akan menyampaikan kepada staffnya.” (Hasil wawancara dengan narasumber Kedua 16 juli 2026)

Beliau juga menjelaskan bahwa seluruh staf tidak hanya menerima keputusan, tetapi turut memberikan laporan mengenai perkembangan pelaksanaan program melalui jalur koordinasi yang telah ditetapkan.

“Kalau ada laporan atau perkembangan kegiatan, kami menyampaikan dulu ke direktur pengasuhan, nanti diteruskan ke SekPim dan pimpinan.” (Hasil wawancara dengan narasumber Kedua 16 juli 2026)

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa koordinasi dalam pelaksanaan program berlangsung secara dua arah. Selain menerima kebijakan dari pimpinan, unit pelaksana juga memberikan umpan balik mengenai pelaksanaan program sehingga pimpinan memperoleh informasi sebagai dasar untuk melakukan evaluasi maupun pengambilan keputusan berikutnya.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa koordinasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilaksanakan melalui mekanisme musyawarah yang melibatkan unsur-unsur terkait sesuai kebutuhan. Keputusan yang telah disepakati kemudian disampaikan melalui jalur koordinasi yang telah ditetapkan hingga kepada unit pelaksana. Di sisi lain, pelaksanaan program juga diikuti dengan penyampaian laporan dari unit pelaksana kepada pimpinan, sehingga koordinasi berlangsung secara timbal balik dan mendukung terlaksananya praktik kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan pesantren.

d. Hambatan Serta Upaya Penguatan Koodinasi

Meskipun pola koordinasi dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 telah berjalan secara terstruktur, pelaksanaannya tidak terlepas dari beberapa hambatan. Hambatan tersebut pada umumnya berkaitan dengan keterbatasan kehadiran pimpinan pada waktu tertentu maupun tantangan dalam menjaga komunikasi antarpimpinan. Namun demikian, berbagai hambatan tersebut diatasi melalui mekanisme koordinasi yang telah disepakati sehingga tidak mengganggu keberlangsungan pengelolaan pesantren. Berdasarkan hasil wawancara, para informan menjelaskan bahwa komunikasi yang baik, pemanfaatan media komunikasi, serta konsistensi pelaksanaan rapat menjadi upaya utama dalam memperkuat koordinasi.

Menurut Ustadz Dindin, salah satu hambatan yang paling sering dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi adalah ketika salah seorang pimpinan sedang berada di luar lingkungan pesantren sehingga tidak dapat mengikuti kegiatan secara langsung. Beliau menjelaskan:

“Kendala yang paling sering terjadi biasanya ketika salah satu pimpinan sedang berada di luar pondok sehingga tidak bisa hadir secara langsung. Namun kondisi tersebut tetap bisa diatasi dengan melakukan komunikasi melalui telepon sehingga koordinasi tetap berjalan.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kendala yang muncul lebih bersifat teknis daripada substantif. Ketidakhadiran salah satu pimpinan tidak menghentikan proses koordinasi karena komunikasi

tetap dilakukan melalui media yang memungkinkan para pimpinan tetap terlibat dalam pembahasan maupun pengambilan keputusan.

Hal tersebut sejalan dengan keterangan Ustadz Bahmid, yang menilai bahwa tantangan terbesar dalam praktik kepemimpinan kolektif bukan terletak pada pembagian tugas, melainkan pada kemampuan menjaga komunikasi antar pimpinan. Beliau menyampaikan:

“Tantangan terbesarnya adalah menjaga komunikasi sebenarnya. Jadi kalau komunikasi yang dibangunnya tidak harmonis, kebijakannya juga tidak harmonis.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Beliau kemudian menjelaskan bahwa perbedaan pendapat merupakan hal yang wajar dalam forum diskusi, namun setelah keputusan diambil seluruh pimpinan harus menyampaikan keputusan yang sama kepada anggota organisasi.

“Berdebat itu hal biasa dalam ruang-ruang diskusi, tapi memutuskan kepada anggota itu harus valid dan jelas. Sehingga kita berdebat di ruang-ruang kami, tapi putusannya adalah kesepakatan bersama.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa para pimpinan membedakan secara tegas antara proses diskusi internal dengan penyampaian keputusan kepada pelaksana. Perbedaan pandangan tidak dipandang sebagai hambatan selama komunikasi tetap terjaga dan seluruh pimpinan memiliki komitmen untuk menyampaikan hasil keputusan secara seragam.

Pandangan yang serupa disampaikan oleh Ustadzah Agnes. Menurutnya, selama ini hambatan komunikasi yang berarti belum pernah dirasakan karena para pimpinan terbiasa menyelesaikan persoalan melalui komunikasi yang terbuka.

“Sejauh ini sih setau saya ga ada masalah kesalahpahaman, tapi kayaknya kalau ada pasti dibicarakan terbuka, jadi gak dipendam sampai berlarut-larut.” (Hasil wawancara dengan narasumber Keempat 20 juli 2026)

Beliau juga menjelaskan bahwa upaya menjaga kekompakan dilakukan melalui komunikasi rutin dan kesamaan orientasi terhadap tujuan pesantren.

“Dengan cara mereka jaga komunikasi lewat rapat rutin dan juga komunikasi informal sehari-hari. Dan juga mereka bekerja mengacu pada visi misi yang sama.” (Hasil wawancara dengan narasumber Keempat 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan secara berkesinambungan menjadi salah satu faktor yang mampu meminimalkan potensi hambatan koordinasi. Adanya forum rapat yang rutin serta komunikasi informal memungkinkan setiap persoalan segera dibahas sebelum berkembang menjadi konflik yang lebih besar.

Temuan tersebut diperkuat oleh Ustadz Ilham sebagai staf pengurus. Menurutnya, struktur koordinasi yang telah ditetapkan juga menjadi salah satu cara untuk menjaga kelancaran komunikasi antarbagian. Namun demikian, apabila jalur koordinasi yang ditempuh belum memberikan tanggapan terhadap persoalan yang

mendesak, staf tetap diberikan ruang untuk berkoordinasi secara langsung dengan pimpinan.

“Kalaupun dari pengasuhan, dari garis koordinasi yang harus kita tempuh itu kurang tanggapan, jadi kita bisa langsung ke pimpinan.” (Hasil wawancara dengan narasumber Kedua 16 juli 2026)

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa sistem koordinasi di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 tetap memberikan fleksibilitas dalam kondisi tertentu. Meskipun koordinasi pada dasarnya dilakukan melalui jalur struktural, komunikasi langsung tetap dimungkinkan apabila diperlukan untuk mempercepat penyelesaian suatu persoalan.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa hambatan koordinasi dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 lebih banyak berkaitan dengan aspek teknis, seperti ketidakhadiran pimpinan pada waktu tertentu dan pentingnya menjaga komunikasi antarpimpinan.

Hambatan tersebut diatasi melalui pemanfaatan media komunikasi, pelaksanaan rapat secara rutin, komunikasi informal, serta komitmen seluruh pimpinan untuk mengedepankan musyawarah dan menyampaikan keputusan secara bersama. Selain itu, fleksibilitas dalam pelaksanaan jalur koordinasi juga menjadi salah satu upaya yang mendukung efektivitas koordinasi tanpa mengabaikan struktur organisasi yang telah ditetapkan.

3. Proses Pengambilan Keputusan yang Dijalankan oleh Para Pimpinan Pondok Pesantren Al-basyariah 2 Cigondewah dalam Praktik Kepemimpinan Kolektif

Kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 tercermin melalui proses pengambilan keputusan yang melibatkan lebih dari satu aktor. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan pesantren tidak ditentukan oleh seorang pimpinan saja, melainkan melalui mekanisme musyawarah yang melibatkan seluruh pimpinan. Pada kondisi tertentu, direktur pengasuhan maupun pihak lain yang berkaitan dengan pokok pembahasan juga dilibatkan untuk memberikan informasi dan pertimbangan sebelum keputusan ditetapkan.

a. Aktor yang Terlibat dalam Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 tidak hanya melibatkan seorang pemimpin, melainkan dilaksanakan secara bersama oleh para pimpinan sesuai dengan prinsip kepemimpinan kolektif-kolegial yang diterapkan di pesantren.

Dalam proses tersebut, ketiga pimpinan menjadi aktor utama yang memiliki kewenangan untuk membahas, mempertimbangkan, dan menetapkan setiap keputusan strategis yang berkaitan dengan pengelolaan pondok. Meskipun demikian, pada kondisi tertentu proses pengambilan keputusan juga melibatkan direktur pengasuhan

maupun pihak lain yang berkaitan dengan persoalan yang sedang dibahas sebagai pemberi informasi dan masukan sebelum keputusan ditetapkan.

Hal tersebut disampaikan oleh Ustadz Bahmid selaku Direktur Pengasuhan Putra sebagai berikut.

"Namanya kolektif kolegial itu pasti tidak bisa diputuskan satu orang. Biasanya keputusan dibahas bersama oleh ketiga pimpinan. Walaupun ada pertimbangan yang berbeda-beda, ketika sudah diputuskan maka keputusan tersebut menjadi keputusan bersama. Tergantung kasusnya juga, kalau ada laporan dari bawah, misalnya dari pengasuhan atau TMI, maka laporan itu akan dibahas oleh pimpinan sebelum diputuskan." (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Berdasarkan keterangan tersebut dapat dipahami bahwa kewenangan utama dalam pengambilan keputusan berada pada ketiga pimpinan pesantren. Namun, keputusan tidak selalu lahir dari inisiatif pimpinan semata, melainkan dapat diawali oleh laporan maupun usulan dari unit pelaksana di bawahnya. Informasi yang berasal dari direktur pengasuhan atau bagian TMI terlebih dahulu dikaji sebelum menjadi bahan pertimbangan dalam forum musyawarah pimpinan. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan berlangsung secara bertingkat melalui mekanisme yang telah ditetapkan, sehingga keputusan yang dihasilkan tetap berada dalam kewenangan pimpinan, tetapi didasarkan pada informasi yang diperoleh dari berbagai pihak.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ustadz Dindin yang menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan juga melibatkan

unsur-unsur yang berkaitan langsung dengan persoalan yang sedang dibahas.

"Dalam proses pengambilan keputusan biasanya melibatkan seluruh unsur pimpinan. Jadi bukan hanya para pimpinan saja, tetapi juga direktur pengasuhan beserta staf yang berkaitan dengan persoalan yang sedang dibahas. Dengan begitu, keputusan yang dihasilkan merupakan hasil musyawarah bersama dan mempertimbangkan berbagai masukan dari pihak yang terlibat." (Hasil wawancara dengan narasumber Ketiga 20 juli 2026)

Lebih lanjut, Ustadz Dindin menjelaskan bahwa keterlibatan bagian riayah tidak berhenti pada tahap pelaksanaan keputusan, tetapi juga diberikan ruang untuk menyampaikan kondisi lapangan sebelum keputusan ditetapkan.

"Kami tidak hanya menerima keputusan dari pimpinan. Sebelum keputusan ditetapkan, kami juga diberi kesempatan untuk memberikan masukan sesuai dengan kondisi di lapangan. Setelah keputusan disepakati, kami menerima dan melaksanakan keputusan tersebut sesuai dengan hasil musyawarah." (Hasil wawancara dengan narasumber Kedua 20 juli 2026)

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 mengedepankan partisipasi dari pihak-pihak yang memiliki keterkaitan langsung dengan persoalan yang sedang dibahas. Meskipun keputusan akhir tetap berada pada kewenangan pimpinan, informasi empiris dari pelaksana di lapangan menjadi salah satu pertimbangan penting dalam proses musyawarah. Pola tersebut memperlihatkan adanya hubungan timbal balik antara pimpinan dan pelaksana, sehingga keputusan yang diambil tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga

mempertimbangkan kondisi faktual yang terjadi di lingkungan pesantren.

Pandangan serupa juga disampaikan oleh Ustadzah Agnes selaku Direktur Pengasuhan Putri. Menurutnya, aktor utama dalam pengambilan keputusan tetap berada pada ketiga pimpinan, sementara direktur pengasuhan dilibatkan ketika persoalan yang dibahas berkaitan dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya.

"kolektif ya bisa dibilang juga kolaborasi, jadi keputusan itu diambil bertiga, tidak bisa satu orang saja. Tetapi kalau ada hal yang berkaitan dengan urusan tertentu, misalnya santriwati, biasanya kami di Riayah Putri dimintai laporan atau masukan terlebih dahulu sebelum diputuskan oleh pimpinan. Kami ikut memberikan masukan, tetapi keputusan akhirnya tetap menjadi wewenang pimpinan." (Hasil wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan direktur pengasuhan lebih berfungsi sebagai penyedia informasi, pemberi pertimbangan, sekaligus representasi kondisi lapangan sesuai bidang masing-masing. Dengan demikian, ruang partisipasi tetap diberikan kepada unit pelaksana tanpa mengurangi otoritas pimpinan sebagai pengambil keputusan akhir.

Sementara itu, dari sudut pandang pelaksana, Ustadz Ilham selaku staf pengurus menjelaskan bahwa keputusan yang telah ditetapkan oleh pimpinan selanjutnya diteruskan melalui jalur koordinasi organisasi yang telah ditetapkan. Menurutnya, setiap keputusan disampaikan secara berjenjang melalui Sekretaris

Pimpinan, kemudian diteruskan kepada direktur pengasuhan hingga akhirnya sampai kepada staf dan pengurus pelaksana.

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa selain melibatkan berbagai aktor dalam tahap perumusan keputusan, sistem kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 juga menerapkan pembagian peran yang jelas dalam proses penyampaian keputusan. Setiap aktor menjalankan fungsi sesuai kedudukannya dalam struktur organisasi sehingga proses pengambilan keputusan dan implementasinya berlangsung secara sistematis.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa aktor yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 terdiri atas ketiga pimpinan sebagai pemegang kewenangan utama, serta direktur pengasuhan dan staf yang dilibatkan sesuai kebutuhan untuk memberikan informasi maupun pertimbangan berdasarkan kondisi di lapangan. Meskipun ruang partisipasi diberikan kepada berbagai unsur organisasi, keputusan akhir tetap ditetapkan melalui musyawarah para pimpinan sebagai wujud penerapan prinsip kepemimpinan kolektif yang menekankan kebersamaan, partisipasi, dan tanggung jawab bersama dalam pengelolaan pesantren.

b. Mekanisme Musyawarah dalam Pengambilan Keputusan

Dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2, musyawarah menjadi mekanisme utama yang

digunakan para pimpinan dalam menetapkan berbagai kebijakan. Setiap keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan pesantren tidak ditentukan secara individual, melainkan dibahas bersama oleh para pimpinan melalui forum musyawarah.

Mekanisme tersebut bertujuan agar setiap keputusan yang dihasilkan merupakan hasil pertimbangan bersama sehingga mampu mengakomodasi berbagai sudut pandang sebelum ditetapkan sebagai kebijakan pesantren.

Mengenai mekanisme tersebut, Ustadz Bahmid menjelaskan bahwa pengambilan keputusan selalu diawali dengan forum musyawarah yang melibatkan para pimpinan. Menurutnya, perbedaan pendapat merupakan hal yang wajar dalam proses diskusi, namun keputusan yang telah disepakati menjadi tanggung jawab bersama.

"Namanya kolektif itu pasti tidak bisa diputuskan satu orang. Biasanya keputusan dibahas bersama oleh ketiga pimpinan. Walaupun ada pertimbangan yang berbeda-beda, ketika sudah diputuskan maka keputusan tersebut menjadi keputusan bersama." (Hasil wawancara dengan narasumber Kedua 16 juli 2026)

Selain menjelaskan prinsip musyawarah, beliau juga menerangkan bahwa forum tersebut dilaksanakan secara rutin sebagai media pembahasan berbagai persoalan yang berkaitan dengan pengelolaan pondok.

"Pola koordinasi yang pertama melalui rapat rutin pimpinan. Itu menjadi wajib, rapat rutin setiap hari Rabu. Ada juga rapat pimpinan ketika membutuhkan informasi dari para direktur, maka

mereka ikut rapat pada hari Rabu. Jadi tidak selalu rapat pimpinan itu murni hanya pimpinan, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan pembahasan." (Hasil wawancara dengan narasumber Kedua 16 juli 2026)

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa musyawarah dilaksanakan melalui forum yang telah terjadwal, yaitu rapat rutin mingguan. Namun demikian, mekanisme tersebut bersifat fleksibel karena dalam kondisi tertentu pimpinan juga mengundang direktur atau pihak yang berkaitan dengan persoalan yang sedang dibahas. Hal ini menunjukkan bahwa proses musyawarah tidak hanya menekankan pada keterlibatan pimpinan, tetapi juga mempertimbangkan informasi dari pihak yang memahami kondisi lapangan sehingga keputusan yang dihasilkan lebih komprehensif.

Hal senada disampaikan oleh Ustadz Dindin. Menurutnya, seluruh keputusan penting selalu dibahas melalui musyawarah bersama sebelum ditetapkan sebagai kebijakan pondok.

"Musyawarah biasanya dilakukan melalui rapat rutin yang diselenggarakan satu kali dalam setiap pekan. Dalam rapat tersebut para pimpinan membahas berbagai persoalan yang berkaitan dengan pengelolaan pondok, mengevaluasi program yang sedang berjalan, sekaligus merencanakan langkah-langkah yang akan dilakukan ke depannya." (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Selain itu, Ustadz Dindin juga menjelaskan bahwa pihak pengasuhan diberikan kesempatan untuk menyampaikan kondisi yang terjadi di lapangan sebelum keputusan ditetapkan oleh pimpinan.

"Kami tidak hanya menerima keputusan dari pimpinan. Sebelum keputusan ditetapkan, kami juga diberi kesempatan untuk memberikan masukan sesuai dengan kondisi di lapangan. Setelah keputusan disepakati, kami menerima dan melaksanakan keputusan tersebut sesuai dengan hasil musyawarah." (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa musyawarah tidak hanya berlangsung di antara para pimpinan, tetapi juga didukung oleh informasi dan masukan dari unit pelaksana yang berkaitan dengan persoalan yang sedang dibahas. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan dilakukan melalui pertukaran informasi antara pimpinan dan pelaksana sebelum menghasilkan keputusan akhir.

Temuan tersebut diperkuat oleh Ustadzah Agnes selaku Direktur Pengasuhan Putri. Menurutnya, rapat rutin menjadi forum utama dalam pelaksanaan musyawarah para pimpinan.

"Setahu saya lewat rapat rutin mingguan, itu forum utama mereka membahas berbagai persoalan pondok." (Hasil wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Tak hanya itu, beliau juga menjelaskan bahwa mekanisme musyawarah telah memiliki jadwal yang terstruktur.

"Yang rutin itu mingguan di hari Rabu, terus juga ada rapat keseluruhan di hari Kamis. Kemudian ada rapat bulanan. Tapi kalau ada hal mendesak bisa lebih sering, kondisional." (Hasil wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Berdasarkan keterangan tersebut, terlihat bahwa musyawarah merupakan mekanisme yang dilaksanakan secara berkesinambungan melalui berbagai forum, baik rapat mingguan

maupun rapat bulanan. Keberadaan forum-forum tersebut menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 tidak hanya berorientasi pada penyelesaian persoalan yang muncul, tetapi juga menjadi sarana evaluasi serta perencanaan program secara berkala.

Dari perspektif staf pengurus, Ustadz Ilham menjelaskan bahwa hasil musyawarah yang telah disepakati para pimpinan kemudian diteruskan kepada seluruh unsur pelaksana melalui jalur koordinasi yang telah ditetapkan.

"Kalau untuk koordinasi dari pimpinan ke staff, itu sama halnya seperti pengambilan keputusan, yaitu pimpinan menyampaikan informasi ke Sekpim, SekPim menginformasikan kepada pengasuhan dan pengasuhan menginformasikan kepada staff. Informasi disampaikan melalui forum rapat rutin pengasuhan. Jika di hari Rabu kumpul pimpinan ada poin-poin yang harus disampaikan kepada staff, maka akan disampaikan ke direktur pengasuhan dan direktur pengasuhan sendiri akan menyampaikan kepada staffnya." (Hasil wawancara dengan narasumber kedua 16 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme musyawarah tidak berhenti pada proses pembahasan dan penetapan keputusan oleh para pimpinan. Hasil musyawarah selanjutnya diteruskan melalui jalur koordinasi yang sistematis, dimulai dari pimpinan kepada Sekretaris Pimpinan, kemudian kepada direktur pengasuhan, hingga akhirnya disampaikan kepada staf melalui forum rapat pengasuhan. Mekanisme tersebut memastikan bahwa setiap keputusan yang telah disepakati dapat dipahami dan dilaksanakan secara seragam oleh seluruh unsur organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, dapat disimpulkan bahwa mekanisme musyawarah dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilaksanakan melalui forum rapat yang terstruktur dan berkelanjutan. Musyawarah menjadi wadah bagi para pimpinan untuk menyampaikan pandangan, mempertimbangkan berbagai masukan, serta mencapai kesepakatan bersama sebelum menetapkan suatu kebijakan.

Dalam kondisi tertentu, direktur pengasuhan turut dilibatkan untuk memberikan informasi sesuai kondisi lapangan sehingga keputusan yang dihasilkan lebih komprehensif. Selanjutnya, hasil musyawarah disampaikan kepada seluruh unsur pelaksana melalui jalur koordinasi organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, mekanisme musyawarah tidak hanya berfungsi sebagai proses pengambilan keputusan, tetapi juga menjadi sarana menjaga koordinasi, komunikasi, dan keseragaman pelaksanaan kebijakan dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2.

c. Penyelesaian Perbedaan Pendapat

Dalam praktik kepemimpinan kolektif, keberagaman pandangan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari karena setiap pimpinan memiliki pengalaman, pertimbangan, dan sudut pandang yang berbeda dalam melihat suatu persoalan. Namun demikian,

perbedaan tersebut tidak menjadi penghambat dalam proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, perbedaan pendapat justru dipandang sebagai bagian dari proses musyawarah untuk menghasilkan keputusan yang lebih matang. Setiap pendapat diberikan ruang untuk disampaikan sebelum akhirnya dicapai kesepakatan bersama yang menjadi dasar pelaksanaan kebijakan di lingkungan pesantren.

Hal tersebut dijelaskan oleh Ustadz Bahmid selaku Direktur Pengasuhan Putra. Menurutnya, perbedaan pendapat merupakan sesuatu yang wajar dalam dinamika kepemimpinan kolektif selama keputusan akhir tetap menjadi hasil kesepakatan bersama.

"Tantangan terbesarnya adalah menjaga komunikasi sebenarnya. Jadi kalau komunikasi yang dibangunnya tidak harmonis, kebijakannya juga tidak harmonis. Seperti kami di sini tiga orang, walaupun berbeda (A, B, dan C), kita duduk bersama diputuskan. Ketika duduk bersama itu tidak lagi. Berdebat itu hal biasa dalam ruang-ruang diskusi, tapi putusannya adalah kesepakatan bersama." (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Selain itu, beliau juga menegaskan bahwa ketika muncul perbedaan pandangan dalam forum musyawarah, para pimpinan tidak mempertahankan pendapat masing-masing secara sepihak. Sebaliknya, seluruh pandangan dibahas kembali hingga memperoleh titik temu yang dapat diterima bersama.

"Namanya kolektif kolegial itu pasti tidak bisa diputuskan satu orang. Walaupun ada pertimbangan yang berbeda-beda, ketika sudah diputuskan maka keputusan tersebut menjadi keputusan

bersama." (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa penyelesaian perbedaan pendapat dilakukan melalui komunikasi yang terbuka dan musyawarah yang berorientasi pada kepentingan bersama. Perdebatan dipandang sebagai bagian dari proses penyempurnaan keputusan, bukan sebagai bentuk konflik antar pimpinan. Oleh karena itu, setelah keputusan ditetapkan, seluruh pimpinan memiliki komitmen yang sama untuk menjalankan dan mempertanggungjawabkan hasil keputusan tersebut.

Pandangan serupa disampaikan oleh Ustadz Dindin. Menurutnya, apabila terjadi perbedaan pendapat, para pimpinan tidak langsung mengambil keputusan secara sepihak, melainkan melanjutkan pembahasan hingga mencapai mufakat.

"Kalau memang ada perbedaan pendapat, biasanya dibahas lagi sampai mendapatkan kesepakatan. Jadi keputusan yang diambil bukan keputusan satu orang, tetapi hasil musyawarah bersama." (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Beliau juga menjelaskan bahwa mekanisme tersebut menjadi bagian dari penerapan kepemimpinan kolektif, sehingga setiap pimpinan memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pandangan maupun pertimbangannya sebelum keputusan ditetapkan.

Interpretasi tersebut menunjukkan bahwa proses penyelesaian perbedaan pendapat tidak dilakukan melalui dominasi salah satu

pimpinan, melainkan melalui dialog yang memberikan ruang bagi setiap aktor untuk menyampaikan argumentasinya. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan merupakan hasil pertimbangan bersama, bukan hasil kompromi yang bersifat formalitas.

Keterangan tersebut diperkuat oleh Ustadzah Agnes selaku Direktur Pengasuhan Putri. Menurutnya, ketika terjadi perbedaan pandangan, para pimpinan tetap mengutamakan musyawarah hingga memperoleh keputusan yang dapat diterima bersama.

"Mereka tidak langsung memutuskan secara sepihak, tetap didiskusikan lagi sampai ketemu titik temu, biar keputusannya benar-benar keputusan bersama. Kayak misalkan dari ketiga pimpinan ini ada satu pendapat yang berbeda, pasti yang diambil itu suara yang terbanyak." (Hasil wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa musyawarah tetap menjadi mekanisme utama dalam menyelesaikan perbedaan pendapat. Apabila setelah melalui pembahasan masih terdapat pandangan yang berbeda, keputusan diambil berdasarkan kesepakatan yang memperoleh dukungan lebih besar di antara para pimpinan. Meskipun demikian, keputusan tersebut tetap diposisikan sebagai keputusan kolektif yang harus dijalankan bersama

Dari perspektif staf pengurus, Ustadz Ilham juga mengamati bahwa meskipun para pimpinan memiliki pandangan yang berbeda dalam proses pembahasan, keputusan yang telah dihasilkan tetap disampaikan sebagai satu keputusan yang utuh kepada seluruh jajaran pelaksana.

"Ketiga pimpinan itu walaupun memiliki berbeda-beda pendapat, tapi pasti akan diputuskan. Nah ketika keputusan itu sudah diputuskan, akan diinformasikan melalui Sekretaris Pimpinan, kemudian diteruskan kepada direktur pengasuhan, lalu disampaikan kepada staff sesuai garis koordinasi dari atas ke bawah." (Hasil wawancara dengan narasumber kedua 16 juli 2026)

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa perbedaan pendapat hanya terjadi pada tahap pembahasan internal para pimpinan. Setelah keputusan ditetapkan, seluruh pimpinan menunjukkan sikap yang sama dalam menyampaikan dan melaksanakan hasil musyawarah. Kondisi tersebut memberikan kepastian kepada para pelaksana sehingga tidak terjadi perbedaan informasi ataupun kebijakan di tingkat operasional.

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan dapat disimpulkan bahwa penyelesaian perbedaan pendapat dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilakukan melalui komunikasi yang terbuka dan mekanisme musyawarah. Perbedaan pandangan dipandang sebagai bagian dari proses untuk menghasilkan keputusan yang lebih matang, bukan sebagai bentuk konflik antar pimpinan. Setiap pimpinan diberikan kesempatan untuk menyampaikan argumentasinya sebelum keputusan ditetapkan. Setelah keputusan disepakati, seluruh pimpinan memiliki komitmen yang sama untuk menerima, menyampaikan, dan melaksanakan hasil musyawarah tersebut

sehingga tercipta kesatuan kebijakan dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2.

d. Penyampaian dan Evaluasi Keputusan

Setelah keputusan ditetapkan melalui mekanisme musyawarah, tahapan berikutnya yang tidak kalah penting adalah proses penyampaian keputusan kepada seluruh unsur pelaksana di lingkungan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Berdasarkan hasil wawancara, penyampaian keputusan dilakukan melalui jalur koordinasi yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Mekanisme tersebut bertujuan agar setiap kebijakan dapat diterima secara utuh oleh seluruh pihak yang berkepentingan, sekaligus meminimalkan terjadinya perbedaan informasi dalam pelaksanaannya. Selain itu, setiap keputusan yang telah dijalankan juga menjadi bahan evaluasi secara berkala untuk mengetahui efektivitas pelaksanaannya serta sebagai dasar penyempurnaan kebijakan berikutnya.

Mengenai mekanisme penyampaian keputusan, Ustadz Bahmid menjelaskan bahwa seluruh informasi hasil keputusan pimpinan disampaikan melalui Sekretaris Pimpinan sebelum diteruskan kepada masing-masing bagian yang berkaitan.

"Koordinasinya yaitu karena kita sebagai pelaksana, semua koordinasi ke pimpinan melalui sekretaris pimpinan secara administratif. Tapi ada juga pimpinan yang memang setiap hari kita ketemu sehingga bisa koordinasi langsung, jadi tidak selalu formal. Ada juga hal-hal yang sifatnya nonformal yang bisa

didapatkan dari pimpinan." (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Beliau juga menjelaskan bahwa setelah suatu keputusan dilaksanakan, pimpinan tidak berhenti pada tahap pelaksanaan saja, tetapi melakukan evaluasi sebagai upaya untuk melihat efektivitas kebijakan yang telah dijalankan.

"Satu adalah kebijakan yang dikeluarkan, yang kedua adalah teguran kepada kepengasuhan maupun ke-TMI-an, yang ketiga adalah evaluasi. Pada akhirnya kita dievaluasi, kemudian ada langkah-langkah strategis yang bisa muncul dari pimpinan, juga bisa muncul dari kami." (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa penyampaian keputusan tidak hanya mengandalkan komunikasi langsung antara pimpinan dengan pelaksana, tetapi mengikuti sistem koordinasi yang telah ditetapkan. Di sisi lain, evaluasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pelaksanaan keputusan karena melalui evaluasi tersebut pimpinan dapat mengetahui efektivitas kebijakan sekaligus memperoleh masukan untuk perbaikan pada periode berikutnya.

Hal senada disampaikan oleh Ustadz Dindin. Menurutnya, setelah keputusan disepakati oleh para pimpinan, hasil keputusan tersebut diteruskan kepada seluruh bagian melalui mekanisme koordinasi yang berlaku agar dapat segera dilaksanakan sesuai dengan bidang tugas masing-masing.

"Setelah keputusan disepakati, keputusan tersebut disampaikan kepada bagian-bagian terkait sesuai jalur koordinasi yang berlaku

sehingga setiap unit mengetahui tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan keputusan tersebut." (Hasil wawancara dengan narasumber kedua 20 juli 2026)

Lebih lanjut, beliau menjelaskan bahwa keputusan yang telah dilaksanakan tidak dibiarkan berjalan tanpa pengawasan, melainkan menjadi bahan evaluasi dalam forum rapat berikutnya untuk mengetahui perkembangan pelaksanaannya.

Interpretasi tersebut menunjukkan bahwa penyampaian keputusan dan evaluasi merupakan dua tahapan yang saling berkaitan. Penyampaian keputusan memastikan bahwa seluruh pelaksana memperoleh informasi yang sama, sedangkan evaluasi menjadi sarana bagi pimpinan untuk mengidentifikasi keberhasilan maupun kendala yang muncul selama implementasi kebijakan.

Keterangan tersebut diperkuat oleh Ustadzah Agnes selaku Direktur Pengasuhan Putri yang menjelaskan bahwa penyampaian keputusan dilakukan secara berjenjang sesuai struktur organisasi pesantren.

"Biasanya jalur koordinasinya itu lewat Sekpim dulu, turun ke direktur ke-TMI-an atau direktur pengasuhan, dan kami teruskan ke pengurus di bawah." (Hasil wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Mengenai evaluasi keputusan, beliau mengatakan bahwa ada kegiatan evaluasi yang dilakukan sebulan satu kali. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi dilakukan secara terjadwal melalui forum rapat bulanan. Dalam forum tersebut, para pimpinan bersama unsur terkait meninjau kembali pelaksanaan berbagai

keputusan yang telah dijalankan untuk memastikan bahwa kebijakan yang ditetapkan benar-benar terlaksana sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.

Dari sudut pandang pelaksana, Ustadz Ilham memberikan penjelasan yang lebih rinci mengenai proses penyampaian keputusan dari pimpinan hingga sampai kepada staf.

"Untuk keputusan, proses pengambilan keputusan dari pimpinan kolektif yang dipimpin oleh tiga orang... ketika keputusan itu sudah diputuskan, akan diinformasikan melalui SekPim. SekPim menyampaikan kepada direktur pengasuhan, kemudian direktur pengasuhan menginformasikan kepada staff guru atau MP3. Dari penyampaian informasi mengenai keputusan dari pimpinan, itu akan tersampaikan sesuai garis koordinasi dari atas ke bawah." (Hasil wawancara dengan narasumber kedua 16 juli 2026)

Beliau kembali menegaskan mekanisme tersebut ketika menjelaskan pola koordinasi antara pimpinan dengan staf.

"Kalau untuk koordinasi dari pimpinan ke staff, itu sama halnya seperti pengambilan keputusan, yaitu pimpinan menyampaikan informasi ke SekPim, SekPim menginformasikan kepada pengasuhan dan pengasuhan menginformasikan kepada staff. Informasi disampaikan melalui forum rapat rutin pengasuhan." (Hasil wawancara dengan narasumber kedua 16 juli 2026)

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa jalur penyampaian keputusan telah tersusun secara sistematis sehingga setiap informasi diterima oleh pelaksana melalui garis koordinasi yang jelas. Mekanisme tersebut tidak hanya menjaga keteraturan komunikasi organisasi, tetapi juga menghindari terjadinya penyampaian informasi secara langsung yang dapat menimbulkan perbedaan pemahaman antarbagian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, dapat disimpulkan bahwa penyampaian keputusan dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilaksanakan melalui sistem koordinasi yang berjenjang, dimulai dari para pimpinan, kemudian diteruskan kepada Sekretaris Pimpinan, direktur pengasuhan atau direktur ke-TMI-an, hingga akhirnya disampaikan kepada staf dan pengurus sesuai bidang masing-masing. Mekanisme tersebut memastikan bahwa setiap kebijakan diterima secara seragam oleh seluruh unsur organisasi. Selain itu, keputusan yang telah dilaksanakan juga dievaluasi secara berkala melalui rapat rutin maupun rapat bulanan. Evaluasi tersebut menjadi sarana bagi para pimpinan untuk menilai efektivitas pelaksanaan kebijakan, mengidentifikasi kendala yang muncul di lapangan, serta merumuskan langkah-langkah perbaikan sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2.

4. Mekanisme Pembagian Tugas dan Pelimpahan Mandat di Antara Para Pimpinan

Mekanisme pembagian tugas dan pelimpahan mandat merupakan salah satu aspek penting dalam penerapan kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Dalam sistem kepemimpinan yang dijalankan oleh lebih dari satu pimpinan, pembagian tanggung jawab yang jelas diperlukan agar setiap bidang pengelolaan dapat terlaksana secara

efektif sesuai dengan fungsi masing-masing. Selain itu, pelimpahan mandat juga menjadi bagian dari upaya menjaga keberlangsungan pengelolaan pesantren ketika salah satu pimpinan berhalangan menjalankan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, mekanisme tersebut dilaksanakan melalui pembagian peran yang disepakati bersama, didukung oleh koordinasi antarpimpinan, serta tetap mengedepankan prinsip musyawarah dalam setiap pelaksanaannya.

a. Pembagian Tugas Antar Pimpinan

Berdasarkan hasil wawancara, pembagian tugas dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilakukan dengan membagi bidang tanggung jawab kepada masing-masing pimpinan sesuai dengan fungsi dan kompetensinya. Meskipun setiap pimpinan memiliki fokus pekerjaan yang berbeda, seluruh keputusan strategis tetap dihasilkan melalui mekanisme musyawarah bersama. Pembagian tugas tersebut dimaksudkan agar pengelolaan pondok berjalan lebih efektif tanpa menghilangkan prinsip kepemimpinan kolektif.

Hal tersebut dijelaskan oleh Ustadz Bahmid selaku Direktur Pengasuhan Putra yang menyampaikan bahwa masing-masing pimpinan memiliki fokus kerja yang berbeda, namun keputusan tetap berada pada forum bersama.

“Yang saya perhatikan di wilayah kepemimpinan hari ini, khususnya Kyai Zain lebih pada urusan-urusan kerja sama keluar (eksternal), koordinasi dengan lembaga-lembaga lain. Kemudian Kyai Endang dan Kyai Irwan lebih pada tataran kepondokan, baik kepengasuhan maupun ke-TMI-an. Walaupun pada prinsipnya diputuskan bersama, cuma pembagian perannya dibedakan.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pembagian tugas bukan berarti adanya pemisahan kewenangan secara mutlak, melainkan pembagian fokus kerja agar setiap pimpinan dapat menjalankan fungsi pengelolaan sesuai bidangnya. Meskipun demikian, seluruh kebijakan yang bersifat strategis tetap menjadi hasil musyawarah bersama sehingga tidak terjadi dominasi kewenangan oleh salah satu pimpinan.

Keterangan serupa disampaikan oleh Ustadz Dindin selaku bagian Direktur Pengasuhan Putra. Menurutnya, pembagian tugas dilakukan berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing pimpinan sehingga pelaksanaan pengelolaan pondok menjadi lebih terarah.

“Dalam pengelolaan pondok, masing-masing pimpinan memiliki bidang tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Pembagian tersebut membuat setiap pimpinan dapat lebih fokus menjalankan amanah pada bidangnya masing-masing, namun tetap saling berkoordinasi dalam pelaksanaannya.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pembagian tugas di antara para pimpinan tidak mengurangi intensitas koordinasi. Sebaliknya, pembagian tersebut justru

memperjelas ruang lingkup tanggung jawab setiap pimpinan sehingga pelaksanaan tugas dapat berlangsung secara lebih efektif dengan tetap mengedepankan kerja sama antar pimpinan.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan Ustadzah Agnes selaku Direktur Pengasuhan Putri. Beliau menjelaskan bahwa setiap pimpinan memiliki fokus bidang yang berbeda, namun seluruh keputusan tetap ditetapkan secara kolektif melalui kesepakatan bersama.

“Masing-masing pimpinan punya bidang fokus yang beda, ada yang lebih ke urusan kedinasan, ada yang lebih fokus ke urusan internal pondok atau kewanitaan, ada yang mengurus urusan eksternal atau urusan luar. Tapi semua hasil mufakat bersama antara tiga orang itu.” (Hasil wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa spesialisasi bidang kerja menjadi salah satu karakteristik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Setiap pimpinan diberi ruang untuk menjalankan tanggung jawab sesuai bidangnya, namun tetap berada dalam kerangka koordinasi dan pengambilan keputusan secara kolektif.

Pandangan yang sama juga disampaikan oleh Ustadz Ilham sebagai staf pengurus. Berdasarkan pengamatannya, pembagian tugas antar pimpinan terlihat jelas dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari.

“Untuk pembagian tugas pimpinan sendiri, yang saya lihat, Kyai Zain biasanya menjadi utusan pondok untuk menghadiri pelatihan, saresehan, atau kegiatan-kegiatan yang berkaitan

dengan forum pondok pesantren Muadalah. Sedangkan Kyai Irwan dan Kyai Endang lebih banyak menangani kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan kepondokan, garis koordinasi, serta konsultasi apabila diperlukan.” (Hasil wawancara dengan narasumber kedua 16 juli 2026)

Sebagai staf yang berada pada level pelaksana, Ustadz Ilham melihat bahwa pembagian tugas tersebut memudahkan proses koordinasi karena setiap bidang telah memiliki penanggung jawab yang jelas. Walaupun demikian, para pimpinan tetap saling berkoordinasi ketika menghadapi persoalan yang membutuhkan keputusan bersama.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pembagian tugas antar pimpinan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilakukan melalui pembagian fokus kerja sesuai bidang tanggung jawab masing-masing. Pembagian tersebut meliputi urusan eksternal, kedinasan, serta pengelolaan internal pondok. Meskipun terdapat pembagian peran, seluruh informan sepakat bahwa keputusan strategis tetap ditetapkan secara kolektif melalui musyawarah, sehingga pembagian tugas tidak mengurangi prinsip kebersamaan dalam praktik kepemimpinan kolektif.

b. Pelaksanaan Pembagian Tugas

Berdasarkan hasil wawancara, pembagian tugas yang telah ditetapkan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga diwujudkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai dengan bidang tanggung jawab masing-masing pimpinan. Meskipun setiap pimpinan

memiliki fokus kerja yang berbeda, pelaksanaan tugas tetap dilaksanakan secara terkoordinasi sehingga seluruh program pondok dapat berjalan secara terpadu. Dalam praktiknya, masing-masing pimpinan menjalankan amanah sesuai bidangnya, namun tetap saling mendukung ketika diperlukan.

Hal tersebut dijelaskan oleh Ustadz Dindin yang menyatakan bahwa pembagian tugas ditentukan melalui proses musyawarah pada saat penyusunan rencana kerja sehingga setiap pimpinan memiliki tanggung jawab yang jelas dalam pelaksanaannya.

“Pembagian tugas dilakukan melalui musyawarah ketika menyusun rencana kerja. Dalam forum tersebut dibahas kebutuhan pengelolaan pondok sekaligus menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap setiap bidang pekerjaan agar pelaksanaannya berjalan dengan jelas.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Selanjutnya, beliau menjelaskan bahwa hasil pembagian tugas tersebut kemudian disampaikan kepada seluruh pengurus melalui forum rapat sehingga setiap bagian memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing.

“Pembagian tugas disampaikan dalam rapat sehingga seluruh pengurus mengetahui tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian setiap bagian memahami perannya dalam mendukung jalannya program pondok.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa pelaksanaan pembagian tugas tidak berhenti pada tingkat pimpinan saja, tetapi juga disosialisasikan kepada seluruh unsur pengelola pondok. Dengan demikian, setiap unit kerja memiliki pemahaman

yang sama mengenai tanggung jawab yang harus dijalankan sehingga meminimalkan terjadinya kesalahpahaman dalam pelaksanaan program.

Keterangan tersebut diperkuat oleh Ustadzah Agnes yang menjelaskan bahwa proses pembagian tugas dilakukan melalui forum musyawarah kerja pada awal periode pelaksanaan program. Setelah itu, hasil pembagian tugas disampaikan kepada seluruh bagian yang berkaitan.

“Setiap awal kan pasti ada rapat musyawarah kerja ya, nah dari sana lewat musyawarah rencana penentuan pembagian tugas.”
(Hasil wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Beliau juga menambahkan bahwa informasi mengenai pembagian tugas diteruskan kepada para pengurus agar proses koordinasi dapat berjalan sesuai bidang masing-masing.

“Disampaikan lewat rapat, jadi kami di Pengasuhan juga jadi tahu harus koordinasi ke pimpinan yang mana untuk urusan tertentu.”
(Hasil wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan pembagian tugas tidak hanya memberikan kejelasan kepada para pimpinan, tetapi juga menjadi pedoman bagi seluruh pengurus dalam menentukan jalur koordinasi sesuai bidang pekerjaan yang sedang dilaksanakan.

Hal senada disampaikan oleh Ustadz Ilham sebagai staf pengurus. Menurut pengamatannya, pembagian tugas yang diterapkan membuat setiap pimpinan menjalankan aktivitas sesuai

bidang tanggung jawab yang telah ditetapkan. Ia mencontohkan bahwa Kyai Zain lebih banyak melaksanakan tugas yang berkaitan dengan hubungan eksternal, sedangkan Kyai Irwan dan Kyai Endang lebih banyak menangani kegiatan internal pondok.

“Kyai Zain ditugaskan biasanya menjadi utusan pondok untuk menghadiri pelatihan, saresehan, kegiatan-kegiatan yang menyangkut forum pondok pesantren Muadalah. Kemudian Kyai Irwan dan Kyai Endang biasanya lebih ke ranah kepondokan, dari mulai kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pondok, garis koordinasi, kemudian konsultasi.” (Hasil wawancara dengan narasumber kedua 16 juli 2026)

Sebagai pelaksana di tingkat staf, Ustadz Ilham melihat bahwa pelaksanaan pembagian tugas tersebut memudahkan proses koordinasi karena setiap persoalan telah memiliki pimpinan yang menjadi penanggung jawab utama. Kondisi tersebut membuat pelaksanaan kegiatan berlangsung lebih terarah tanpa mengurangi koordinasi antarpimpinan.

Selain itu, Ustadz Bahmid menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan tugas tidak pernah ditemukan kondisi di mana masing-masing pimpinan mengeluarkan kebijakan yang berbeda terhadap persoalan yang sama. Menurutnya, setiap kebijakan yang akan diterapkan selalu dibawa terlebih dahulu ke forum pimpinan untuk memperoleh kesepakatan bersama.

“Tumpang tindih sih tidak pernah ya. Karena selama ada hal yang bentuknya adalah kebijakan pasti berdasarkan keputusan bersama. Jadi kita tidak mendapatkan informasi yang satu bilang A, yang satu bilang B. Kalaupun memang diskusi di luar, tetap akan dibawa ke ranah diskusi pimpinan sehingga diputuskan

bersama.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan pembagian tugas tetap berada dalam kerangka kepemimpinan kolektif. Meskipun setiap pimpinan memiliki kewenangan pada bidang tertentu, kebijakan yang bersifat strategis tetap diselaraskan melalui forum musyawarah sehingga menghasilkan arah kebijakan yang seragam.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pembagian tugas di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilakukan melalui pembagian tanggung jawab yang jelas, disepakati melalui musyawarah, kemudian disampaikan kepada seluruh pengurus melalui rapat. Dalam pelaksanaannya, masing-masing pimpinan menjalankan fungsi sesuai bidang yang telah ditentukan, namun tetap berkoordinasi dan menyatukan kebijakan melalui forum bersama. Dengan mekanisme tersebut, pelaksanaan program pondok dapat berlangsung secara terarah, terkoordinasi, dan selaras dengan prinsip kepemimpinan kolektif.

c. Mekanisme Pelimpahan Mandat

Berdasarkan hasil wawancara, mekanisme pelimpahan mandat dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 diterapkan untuk memastikan seluruh aktivitas dan pengambilan keputusan tetap berjalan ketika salah satu pimpinan

berhalangan hadir. Pelimpahan mandat dilakukan berdasarkan struktur kepemimpinan yang telah disepakati, sehingga tidak menghambat jalannya pengelolaan pesantren. Dalam pelaksanaannya, kewenangan tidak sepenuhnya dialihkan kepada satu orang, melainkan dijalankan oleh pimpinan lain sesuai dengan bidang tugasnya sambil tetap menjaga prinsip musyawarah.

Hal tersebut dijelaskan oleh Ustadz Bahmid yang menerangkan bahwa apabila salah satu pimpinan tidak dapat mengikuti rapat atau menjalankan tugasnya, keputusan yang bersifat mendesak tetap dapat diambil oleh pimpinan lain. Namun, apabila persoalan tersebut memerlukan pembahasan bersama, maka keputusan akan ditunda hingga seluruh pimpinan dapat bermusyawarah.

“Ketika salah satu tidak ada, karena rutinitas dengan pimpinan itu adalah rapat mingguan, sehingga kalau ada yang bisa langsung diputuskan maka akan diputuskan oleh keduanya. Tapi ada juga yang perlu untuk diskusi, maka nanti menunggu (pending).”
(Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme pelimpahan mandat dilakukan secara situasional dengan mempertimbangkan tingkat urgensi persoalan yang dihadapi. Persoalan yang bersifat operasional dapat segera ditangani oleh pimpinan yang hadir, sedangkan kebijakan yang membutuhkan pertimbangan lebih luas tetap menunggu forum musyawarah agar prinsip kepemimpinan kolektif tetap terjaga.

Keterangan serupa disampaikan oleh Ustadz Dindin. Menurutnya, ketika salah satu pimpinan berhalangan, tugas dan aktivitas pondok tetap berlangsung melalui mekanisme pelimpahan kewenangan sesuai struktur organisasi yang berlaku.

“Apabila ada pimpinan yang berhalangan, pelaksanaan tugas tetap berjalan melalui mekanisme pelimpahan kewenangan sesuai dengan struktur organisasi yang berlaku. Dengan demikian, kegiatan pondok tetap dapat berjalan tanpa harus menunggu pimpinan yang sedang berhalangan hadir.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa pelimpahan mandat merupakan bagian dari sistem kerja organisasi yang telah dirancang sebelumnya. Adanya pembagian struktur yang jelas membuat kegiatan pondok tetap berjalan secara berkesinambungan meskipun terdapat pimpinan yang sedang tidak berada di tempat.

Penjelasan tersebut diperkuat oleh Ustadzah Agnes yang menyampaikan bahwa ketika salah satu pimpinan berhalangan hadir, tugas dan kewenangan sementara akan dijalankan oleh pimpinan lain yang sedang berada di pondok.

“Yang saya lihat, tugas tetap jalan, dilimpahkan ke pimpinan yang ada sesuai struktur yang berlaku.” (Hasil wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Ketika ditanya mengenai pihak yang menerima pelimpahan kewenangan, beliau menjelaskan:

“Karena pimpinannya banyak ya, enggak cuma satu, jadi pasti ke sesama pimpinan yang stay ada di tempat dan juga sedang

tidak berhalangan.” (Hasil wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Beliau juga menekankan bahwa pelaksanaan tugas yang telah dilimpahkan tetap berada dalam pengawasan bersama. Setelah seluruh pimpinan kembali lengkap, pelaksanaan mandat tersebut akan dibahas kembali sebagai bagian dari koordinasi dan evaluasi.

Hal tersebut menunjukkan bahwa pelimpahan mandat tidak berarti perpindahan kewenangan secara permanen, melainkan hanya bersifat sementara untuk menjaga keberlangsungan pengelolaan pesantren. Seluruh keputusan maupun pelaksanaan tugas tetap menjadi tanggung jawab kolektif para pimpinan.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa mekanisme pelimpahan mandat di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilaksanakan secara terstruktur dan menyesuaikan kondisi yang dihadapi. Ketika salah satu pimpinan berhalangan, tugas operasional dapat dijalankan oleh pimpinan lain yang berada di tempat sesuai pembagian kewenangan yang telah ditetapkan. Sementara itu, keputusan yang memerlukan pertimbangan bersama tetap menunggu proses musyawarah seluruh pimpinan. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa pelimpahan mandat tidak menghilangkan prinsip kepemimpinan kolektif, melainkan menjadi strategi untuk menjaga kesinambungan pengelolaan pondok tanpa mengabaikan proses pengambilan keputusan secara bersama.

d. Pengawasan terhadap Pelimpahan Mandat

Berdasarkan hasil wawancara, yang disampaikan oleh Ustadz Bahmid selaku direktur pengasuhan. Menurutnya, tidak seluruh persoalan dapat diputuskan secara langsung ketika salah satu pimpinan berhalangan hadir. Untuk persoalan yang memerlukan pembahasan bersama, keputusan akan menunggu hingga seluruh pimpinan dapat kembali bermusyawarah.

“Kalau ada yang bisa langsung diputuskan maka akan diputuskan oleh keduanya. Tapi ada juga yang perlu untuk diskusi, maka nanti menunggu (pending).” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa salah satu bentuk pengawasan terhadap pelimpahan mandat dilakukan melalui pembatasan ruang lingkup kewenangan. Pimpinan yang menerima mandat hanya menjalankan kewenangan sesuai kebutuhan operasional, sedangkan keputusan yang bersifat strategis tetap dikendalikan melalui mekanisme musyawarah seluruh pimpinan. Dengan demikian, pelimpahan mandat tetap berada dalam kontrol kolektif sehingga mengurangi potensi terjadinya keputusan yang tidak sesuai dengan kesepakatan bersama.

Selain itu, Ustadz Dindin menjelaskan bahwa pelimpahan kewenangan dilakukan berdasarkan struktur organisasi yang telah ditetapkan sehingga pelaksanaan tugas tetap berlangsung secara terarah.

“Apabila ada pimpinan yang berhalangan, pelaksanaan tugas tetap berjalan melalui mekanisme pelimpahan kewenangan sesuai dengan struktur organisasi yang berlaku. Dengan demikian, kegiatan pondok tetap dapat berjalan tanpa harus menunggu pimpinan yang sedang berhalangan hadir.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi berperan sebagai instrumen pengawasan dalam pelaksanaan pelimpahan mandat. Adanya pembagian kewenangan yang jelas membuat setiap pihak memahami batas tanggung jawabnya sehingga pelaksanaan tugas tetap berada dalam jalur koordinasi yang telah ditentukan oleh lembaga.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pengawasan terhadap pelimpahan mandat di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilakukan melalui koordinasi antarpimpinan, pembatasan kewenangan sesuai tingkat kebutuhan, serta evaluasi terhadap pelaksanaan tugas setelah seluruh pimpinan kembali lengkap. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa pelimpahan mandat tidak dimaknai sebagai pengalihan kewenangan secara penuh, melainkan sebagai upaya menjaga keberlangsungan pengelolaan pesantren dengan tetap mempertahankan prinsip pengawasan dan tanggung jawab kolektif dalam setiap pelaksanaan tugas.

5. Mekanisme Penyelesaian Masalah dalam Praktik Kepemimpinan

Kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah

Penyelesaian masalah merupakan salah satu bagian yang tidak terpisahkan dari proses pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Dalam praktik kepemimpinan kolektif, setiap permasalahan yang muncul tidak diselesaikan oleh satu orang pimpinan, melainkan melalui mekanisme yang melibatkan koordinasi, musyawarah, serta pembagian peran sesuai dengan kewenangan masing-masing. Proses tersebut bertujuan agar setiap permasalahan dapat ditangani secara tepat berdasarkan tingkat dan karakteristiknya, sekaligus menghasilkan keputusan yang dapat diterima oleh seluruh pihak yang berkepentingan. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, mekanisme penyelesaian masalah dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 mencakup proses penyelesaian masalah, pihak-pihak yang terlibat, mekanisme pengambilan keputusan, serta monitoring dan evaluasi terhadap penyelesaian masalah yang telah dilakukan.

a. Proses Penyelesaian Masalah

Berdasarkan hasil wawancara, proses penyelesaian masalah dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilakukan melalui tahapan yang sistematis. Setiap permasalahan yang muncul terlebih dahulu diidentifikasi sesuai dengan jenis dan tingkat permasalahannya, kemudian dikaji oleh pihak yang

berwenang sebelum dibawa kepada para pimpinan untuk diputuskan melalui mekanisme musyawarah. Proses tersebut bertujuan agar setiap keputusan yang diambil didasarkan pada informasi yang valid dan mempertimbangkan berbagai aspek yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi.

Hal tersebut dijelaskan oleh Ustadz Bahmid selaku Direktur Pengasuhan Putra. Menurutnya, penyelesaian masalah diawali dengan pengumpulan dan pengkajian informasi di tingkat pelaksana sebelum diajukan kepada pimpinan untuk dipertimbangkan lebih lanjut.

“Yang pertama, mekanisme penyelesaian masalah di ranah pondok ini pada prinsipnya diputuskan oleh pimpinan. Misalnya di ranah kepengasuhan, ketika ada problem, kita tidak mungkin memberikan data yang tidak valid ke pimpinan. Jadi kita harus mengkaji dari bawah. Setelah mendapatkan informasi yang valid, baru kami mempertimbangkan untuk mengajukan. Karena kami tidak punya hak, misalnya untuk mengeluarkan santri, kami hanya mengajukan. Nanti ketika diajukan sampai di pimpinan, pimpinan akan mempertimbangkannya berdasarkan lampiran-lampiran yang ada, baru kemudian diputuskan.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses penyelesaian masalah tidak dilakukan secara tergesa-gesa, tetapi melalui tahapan verifikasi informasi terlebih dahulu. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan didasarkan pada data yang telah dikaji sehingga dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya kekeliruan dalam pengambilan keputusan.

Keterangan yang sejalan disampaikan oleh Ustadz Dindin. Menurutnya, setiap permasalahan diselesaikan melalui koordinasi bersama dengan terlebih dahulu memperhatikan karakteristik permasalahan yang terjadi.

“Pada dasarnya setiap permasalahan yang muncul akan diselesaikan melalui koordinasi bersama. Para pimpinan terlebih dahulu melihat jenis dan tingkat permasalahan yang terjadi, kemudian menentukan langkah penyelesaiannya. Proses penyelesaian dilakukan secara terarah agar masalah dapat diselesaikan sesuai dengan kebutuhan dan tidak mengganggu jalannya aktivitas pesantren.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa penyelesaian masalah dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan tingkat urgensi dan dampak dari setiap persoalan. Pendekatan tersebut memungkinkan para pimpinan menentukan langkah penyelesaian yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi tanpa mengganggu keberlangsungan aktivitas pesantren.

Temuan tersebut diperkuat oleh Ustadzah Agnes yang menjelaskan bahwa sebelum suatu masalah diputuskan oleh pimpinan, laporan dari bagian yang berkaitan terlebih dahulu dikaji sesuai dengan tingkat permasalahannya.

“Biasanya mereka lihat dulu jenis dan tingkat masalahnya. Kalau soal santriwati, biasanya laporan dari kami dikaji dulu, baru diambil langkah penyelesaian oleh pimpinan kalau levelnya sudah berat.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa setiap bagian memiliki peran dalam memberikan informasi awal kepada pimpinan. Proses

pengkajian tersebut menjadi dasar bagi para pimpinan untuk menentukan apakah suatu permasalahan dapat diselesaikan pada tingkat pelaksana atau perlu diputuskan melalui forum pimpinan.

Pandangan yang serupa juga disampaikan oleh Ustadz Ilham sebagai staf pengurus. Menurutnya, setiap permasalahan diselesaikan melalui jalur koordinasi yang telah ditetapkan sehingga tidak langsung disampaikan kepada pimpinan tanpa melalui prosedur yang berlaku.

“Ketika ada suatu permasalahan yang ditemui di ranah staff, misalkan ada masalah santri membawa HP, itu jelas di bagian keamanan ada SOP yang berlaku. Namun ketika ada pelanggaran-pelanggaran yang keluar dari ranah kita, kita akan sampaikan kepada pengasuhan. Sama halnya pengasuhan menyampaikan kepada pimpinan. Jadi garis koordinasi kita itu berjalan dengan baik, dari mulai staff, naik ke direktur pengasuhan, direktur pengasuhan ke sekretaris pimpinan, dan ke pimpinan. Jadi kita tidak melewati garis koordinasi.” (Hasil wawancara dengan narasumber kedua 16 juli 2026)

Sebagai pelaksana di tingkat staf, Ustadz Ilham menggambarkan bahwa penyelesaian masalah telah memiliki mekanisme yang jelas melalui sistem pelaporan berjenjang. Mekanisme tersebut memastikan bahwa setiap permasalahan ditangani oleh pihak yang memiliki kewenangan sesuai dengan struktur organisasi sebelum diputuskan pada tingkat pimpinan apabila diperlukan.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa proses penyelesaian masalah dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilaksanakan melalui tahapan identifikasi masalah, pengkajian informasi, pelaporan

secara berjenjang, serta musyawarah pada tingkat pimpinan sesuai dengan tingkat permasalahan yang dihadapi. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian masalah tidak hanya berorientasi pada penyelesaian persoalan, tetapi juga mengedepankan ketepatan prosedur, validitas informasi, dan koordinasi antarpihak sebagai bagian dari praktik kepemimpinan kolektif.

b. Pihak yang Terlibat dalam Penyelesaian Masalah

Berdasarkan hasil wawancara, penyelesaian masalah dalam praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 tidak hanya melibatkan para pimpinan, tetapi juga melibatkan unsur lain yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang dihadapi. Keterlibatan tersebut disesuaikan dengan ruang lingkup persoalan sehingga setiap pihak dapat memberikan informasi maupun pertimbangan sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Meskipun demikian, keputusan akhir tetap berada pada para pimpinan sebagai pemegang kewenangan dalam pengelolaan pesantren.

Hal tersebut dijelaskan oleh Ustadz Dindin yang menyampaikan bahwa penyelesaian masalah melibatkan berbagai unsur di lingkungan pesantren sesuai dengan bidang yang berkaitan dengan permasalahan tersebut.

“Yang terlibat bukan hanya pimpinan saja. Seluruh pimpinan, direktur pengasuhan, beserta staf yang berkaitan dengan permasalahan tersebut ikut berperan dalam proses penyelesaiannya. Jadi penyelesaiannya dilakukan secara bersama

sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Beliau juga menjelaskan bahwa keterlibatan setiap pihak bergantung pada tingkat permasalahan yang dihadapi. Apabila suatu persoalan masih dapat diselesaikan pada tingkat tertentu, maka penyelesaiannya cukup dilakukan pada jenjang tersebut. Namun, apabila memerlukan kebijakan yang lebih luas, maka permasalahan akan dibawa kepada pimpinan melalui mekanisme musyawarah.

“Itu tergantung pada jenis permasalahannya. Karena di pondok sistem pelaporannya bersifat berjenjang, maka setiap persoalan akan terlebih dahulu dilaporkan sesuai alur yang berlaku. Jika permasalahan masih bisa diselesaikan pada tingkat tertentu, maka cukup diselesaikan di tingkat tersebut. Namun apabila membutuhkan keputusan yang lebih besar, maka akan dibawa ke pimpinan melalui mekanisme musyawarah.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan para pihak dalam penyelesaian masalah mengikuti struktur organisasi yang berlaku. Mekanisme tersebut memungkinkan setiap persoalan ditangani terlebih dahulu oleh pihak yang paling memahami kondisi di lapangan sebelum diteruskan kepada pimpinan apabila memerlukan keputusan strategis.

Keterangan tersebut diperkuat oleh Ustadz Bahmid yang menjelaskan bahwa pihak pengasuhan berperan melakukan pengkajian awal terhadap setiap permasalahan sebelum diajukan kepada pimpinan.

“Ketika ada problem, kita tidak mungkin memberikan data yang tidak valid ke pimpinan. Jadi kita harus mengkaji dari bawah.

Setelah mendapatkan informasi yang valid, baru kami mempertimbangkan untuk mengajukan. Karena kami tidak punya hak, misalnya untuk mengeluarkan santri, kami hanya mengajukan. Nanti ketika diajukan sampai di pimpinan, baru diputuskan.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Beliau juga menegaskan bahwa tidak terdapat pihak yang lebih dominan dalam proses penyelesaian masalah di tingkat pimpinan.

“Prinsipnya sama. Tidak ada yang dominan karena selama ini yang saya lihat tidak ada yang dominan.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa setiap pihak memiliki peran yang berbeda sesuai dengan kewenangannya. Direktur pengasuhan bertugas melakukan pengkajian dan memberikan rekomendasi, sedangkan para pimpinan berperan menetapkan keputusan berdasarkan hasil kajian tersebut. Hubungan tersebut menunjukkan adanya pembagian fungsi yang saling melengkapi dalam proses penyelesaian masalah.

Temuan yang sama disampaikan oleh Ustadzah Agnes. Menurutnya, penyelesaian masalah tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi juga melibatkan pengurus apabila permasalahan berkaitan dengan bidang yang mereka tangani.

“Kalau dari pimpinan, jujur semuanya pasti berperan penting ya. Enggak bisa diputuskan siapa yang paling penting karena mereka pun ada ranahnya masing-masing. Tapi kalau konflik internal yang mengharuskan kami ikut memberi masukan, para pengurus juga ikut memberi masukan.” (Hasil wawancara dengan narasumber keempat 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses penyelesaian masalah membuka ruang bagi pengurus untuk menyampaikan informasi maupun masukan sesuai kondisi yang terjadi di lapangan. Dengan demikian, keputusan yang diambil oleh pimpinan tidak hanya didasarkan pada pertimbangan internal pimpinan, tetapi juga mempertimbangkan informasi dari pihak yang terlibat secara langsung.

Hal yang serupa juga dijelaskan oleh Ustadz Ilham sebagai staf pengurus. Menurutnya, apabila terdapat persoalan yang tidak dapat diselesaikan pada tingkat staf, maka permasalahan tersebut diteruskan kepada jenjang di atas melalui mekanisme koordinasi yang telah ditetapkan.

“Ketika ada permasalahan di ranah staff, misalkan ada masalah santri membawa HP, kalau sudah di luar ranah kita, kita akan sampaikan kepada pengasuhan. Sama halnya pengasuhan menyampaikan kepada pimpinan. Jadi garis koordinasi kita berjalan dengan baik, dari mulai staff, naik ke direktur pengasuhan, direktur pengasuhan ke sekretaris pimpinan, dan ke pimpinan. Jadi kita tidak melewati garis koordinasi.” (Hasil wawancara dengan narasumber kedua 16 juli 2026)

Sebagai pelaksana di tingkat staf, Ustadz Ilham menegaskan bahwa setiap pihak memiliki batas kewenangan masing-masing dalam penyelesaian masalah. Mekanisme pelaporan secara berjenjang tersebut bertujuan agar setiap persoalan ditangani oleh pihak yang memiliki otoritas sesuai struktur organisasi.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa penyelesaian masalah dalam praktik kepemimpinan kolektif

di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 melibatkan berbagai pihak sesuai dengan tingkat dan jenis permasalahan yang dihadapi. Pihak-pihak yang terlibat meliputi para pimpinan, direktur pengasuhan, serta staf atau pengurus yang berkaitan dengan persoalan tersebut. Keterlibatan tersebut berlangsung melalui mekanisme pelaporan dan koordinasi secara berjenjang, sedangkan keputusan akhir tetap berada pada para pimpinan melalui proses musyawarah sebagai wujud penerapan kepemimpinan kolektif.

c. Pengambilan Keputusan dalam Penyelesaian Masalah

Berdasarkan hasil wawancara, pengambilan keputusan dalam penyelesaian masalah di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilakukan melalui mekanisme musyawarah yang melibatkan para pimpinan. Setiap permasalahan yang telah melalui proses pengkajian akan dibahas bersama untuk memperoleh keputusan yang disepakati secara kolektif. Melalui mekanisme tersebut, keputusan yang dihasilkan tidak hanya didasarkan pada pertimbangan satu pihak, tetapi merupakan hasil diskusi yang mempertimbangkan berbagai masukan sesuai dengan kondisi permasalahan yang dihadapi.

Hal tersebut dijelaskan oleh Ustadz Dindin yang menyatakan bahwa keputusan dalam penyelesaian masalah umumnya diambil melalui forum musyawarah atau rapat sehingga setiap pihak memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya.

“Keputusan penyelesaian masalah umumnya diambil melalui musyawarah atau rapat. Dengan cara tersebut setiap pihak dapat menyampaikan pendapatnya terlebih dahulu sehingga keputusan yang dihasilkan merupakan hasil kesepakatan bersama.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa musyawarah menjadi mekanisme utama dalam menentukan penyelesaian suatu permasalahan. Proses tersebut memberikan ruang bagi para pihak yang terlibat untuk menyampaikan pandangan sebelum keputusan ditetapkan, sehingga keputusan yang dihasilkan merupakan hasil kesepakatan bersama.

Keterangan yang sejalan disampaikan oleh Ustadz Bahmid. Menurutnya, meskipun proses pengkajian masalah dilakukan oleh direktur pengasuhan, kewenangan untuk menetapkan keputusan tetap berada pada para pimpinan melalui forum bersama.

“Setelah mendapatkan informasi yang valid, baru kami mempertimbangkan untuk mengajukan. Karena kami tidak punya hak, misalnya untuk mengeluarkan santri, kami hanya mengajukan. Nanti ketika diajukan, sampai di pimpinan, pimpinan itu pasti disiapkan lampiran-lampiran di bawahnya untuk dipertimbangkan, baru diputuskan.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa proses pengambilan keputusan diawali dengan penyampaian rekomendasi dari unit pelaksana kepada pimpinan. Selanjutnya, para pimpinan melakukan pembahasan berdasarkan data dan dokumen pendukung sebelum menetapkan keputusan akhir. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan tidak hanya mempertimbangkan kondisi di

lapangan, tetapi juga didasarkan pada informasi yang telah diverifikasi.

Selain itu, Ustadz Ilham menjelaskan bahwa setiap persoalan yang memerlukan keputusan pimpinan harus melalui jalur koordinasi yang telah ditetapkan. Menurutnya, staf maupun pengurus tidak dapat langsung menyampaikan persoalan kepada pimpinan tanpa melalui prosedur yang berlaku.

“Jadi kita tidak melewati garis koordinasi, misalkan kita dari staff langsung ke pimpinan tidak bisa, karena kita harus melalui satu proses garis koordinasi yang memang sudah diatur.” (Hasil wawancara dengan narasumber kedua 16 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam penyelesaian masalah tidak hanya mengedepankan musyawarah, tetapi juga memperhatikan mekanisme koordinasi sesuai struktur organisasi. Dengan adanya prosedur tersebut, setiap keputusan yang dihasilkan didasarkan pada informasi yang telah melalui proses pelaporan dan pengkajian secara berjenjang.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dalam penyelesaian masalah di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilaksanakan melalui mekanisme musyawarah yang didukung oleh sistem koordinasi dan pelaporan secara berjenjang. Sebelum keputusan ditetapkan, setiap permasalahan terlebih dahulu dikaji dan disampaikan kepada pimpinan melalui jalur organisasi yang berlaku. Selanjutnya, para pimpinan membahas berbagai pertimbangan yang ada untuk

menghasilkan keputusan yang disepakati bersama. Mekanisme tersebut mencerminkan penerapan kepemimpinan kolektif yang menempatkan musyawarah sebagai dasar dalam setiap proses penyelesaian masalah.

d. Monitoring dan Evaluasi Penyelesaian Masalah

Berdasarkan hasil wawancara, monitoring dan evaluasi merupakan tahapan lanjutan yang dilakukan setelah suatu permasalahan dinyatakan selesai. Tahapan ini bertujuan untuk memastikan bahwa keputusan yang telah diambil dapat dilaksanakan secara efektif serta mencegah munculnya permasalahan serupa di kemudian hari. Dalam praktiknya, monitoring dan evaluasi dilakukan melalui pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan, koordinasi antarpihak, serta evaluasi secara berkala terhadap hasil penyelesaian masalah.

Hal tersebut dijelaskan oleh Ustadz Dindin yang menyatakan bahwa para pimpinan senantiasa melakukan pemantauan terhadap berbagai kegiatan agar permasalahan dapat diketahui sejak dini dan segera ditindaklanjuti.

“Salah satu upaya yang dilakukan adalah menjaga komunikasi yang baik antar semua pihak. Selain itu, pimpinan juga selalu melakukan monitoring dan evaluasi terhadap berbagai kegiatan yang berlangsung sehingga apabila muncul persoalan dapat segera diketahui dan ditangani sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Lebih lanjut, beliau menjelaskan bahwa setelah suatu masalah dinyatakan selesai, proses evaluasi tetap dilakukan untuk mengetahui kekurangan yang masih perlu diperbaiki.

“Setelah masalah selesai, pimpinan tetap melakukan monitoring dan evaluasi. Dengan adanya evaluasi tersebut, pelaksanaan tugas dapat terus dipantau sehingga jika ditemukan kekurangan dapat segera diperbaiki dan kejadian serupa dapat diminimalkan.” (Hasil wawancara dengan narasumber ketiga 20 juli 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa monitoring dan evaluasi tidak hanya dilakukan sebagai bentuk pengawasan terhadap pelaksanaan keputusan, tetapi juga menjadi sarana pembelajaran organisasi untuk meningkatkan efektivitas penyelesaian masalah pada masa yang akan datang.

Keterangan tersebut diperkuat oleh Ustadz Bahmid yang menjelaskan bahwa setelah suatu permasalahan diselesaikan, pimpinan melakukan evaluasi serta menyusun langkah-langkah lanjutan agar permasalahan yang sama tidak kembali terjadi.

“Satu adalah kebijakan yang dikeluarkan, yang kedua adalah teguran kepada kepengasuhan maupun ke-TMI-an, yang ketiga adalah evaluasi. Pada akhirnya kita dievaluasi, kemudian ada langkah-langkah strategis yang bisa muncul dari pimpinan, juga bisa muncul dari kami.” (Hasil wawancara dengan narasumber pertama 16 juli 2026)

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa evaluasi tidak hanya berfungsi untuk menilai pelaksanaan keputusan, tetapi juga menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan lanjutan. Melalui evaluasi tersebut, pimpinan bersama unit pelaksana dapat mengidentifikasi kelemahan yang masih ada serta menentukan

langkah strategis untuk meningkatkan kualitas pengelolaan pesantren.

Hal yang senada disampaikan oleh Ustadzah Agnes. Menurutnya, setelah proses penyelesaian masalah selesai dilakukan, pimpinan tetap melaksanakan pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan keputusan yang telah ditetapkan.

“Biasanya tetap ada monitoring dan pengawasan evaluasi setelah masalah selesai.” (Hasil wawancara dengan narasumber keempay 20 Juli 2026)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa monitoring dan evaluasi telah menjadi bagian dari mekanisme penyelesaian masalah di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Dengan adanya pengawasan lanjutan, pelaksanaan keputusan dapat terus dikontrol sehingga tetap sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa monitoring dan evaluasi dalam penyelesaian masalah di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dilakukan melalui pemantauan terhadap pelaksanaan keputusan, menjaga komunikasi antarbagian, pemberian evaluasi terhadap unit yang berkaitan, serta penyusunan langkah-langkah strategis berdasarkan hasil evaluasi. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian masalah tidak berhenti pada penetapan keputusan semata, tetapi dilanjutkan dengan proses pengawasan dan evaluasi sebagai upaya perbaikan berkelanjutan dalam praktik kepemimpinan kolektif.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Kualitas Hubungan dan Tingkat Keterlibatan Para Pimpinan dalam Dinamika Kepemimpinan Kolektif

Perubahan sistem kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dari yang semula berpusat pada satu figur menjadi kepemimpinan yang dijalankan oleh beberapa pimpinan membawa konsekuensi terhadap pentingnya membangun hubungan kerja yang harmonis. Dalam sistem kepemimpinan kolektif, keberhasilan pengelolaan pesantren tidak hanya ditentukan oleh pembagian tugas yang jelas, tetapi juga oleh kualitas hubungan yang terjalin di antara para pimpinan. Hubungan yang baik menjadi fondasi agar setiap kebijakan, program, maupun penyelesaian persoalan dapat dilakukan secara bersama tanpa menimbulkan tumpang tindih kewenangan.

Hubungan antar pimpinan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 menunjukkan adanya komunikasi yang terbuka dan saling menghargai pendapat dalam setiap proses pengelolaan. Meskipun setiap pimpinan memiliki bidang tanggung jawab yang berbeda, mereka tetap menjaga intensitas komunikasi agar setiap kebijakan yang diambil tetap sejalan dengan visi pesantren. Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan yang terbangun tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga didasarkan pada rasa saling percaya dan tanggung jawab bersama terhadap keberlangsungan lembaga.

Kondisi tersebut sejalan dengan Relational Leadership Theory yang dikemukakan oleh Uhl-Bien (2006), bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses sosial yang dibangun melalui hubungan antaraktor yang dilandasi oleh kepercayaan, saling menghormati, dan tujuan bersama. Efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu seorang pemimpin, tetapi juga oleh kualitas interaksi yang tercipta dalam organisasi. Oleh karena itu, hubungan yang harmonis antar pimpinan menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas dan efektivitas pengelolaan organisasi.

Kualitas hubungan tersebut juga tercermin dari tingginya tingkat keterlibatan para pimpinan dalam berbagai aktivitas kepemimpinan. Setiap pimpinan tidak hanya berfokus pada bidang yang menjadi tanggung jawabnya, tetapi juga turut memberikan masukan dan pertimbangan terhadap persoalan yang dihadapi bidang lain apabila diperlukan. Pola keterlibatan seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dijalankan sebagai tanggung jawab bersama, bukan sebagai kewenangan yang bersifat individual.

Temuan tersebut sesuai dengan pendapat Friedrich dan Zhong (2017) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan kolektif merupakan upaya bersama dalam memengaruhi, menggerakkan, dan memanfaatkan keahlian setiap individu melalui distribusi peran kepemimpinan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam praktiknya, setiap anggota tim diberikan ruang untuk berkontribusi sesuai dengan kompetensi yang

dimiliki sehingga proses kepemimpinan berlangsung secara kolaboratif. Dengan demikian, keterlibatan para pimpinan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 mencerminkan adanya pemberdayaan peran yang menjadi salah satu karakteristik kepemimpinan kolektif.

Selain itu, praktik kepemimpinan yang dijalankan juga memperlihatkan adanya bentuk *collaborated distribution* dan *collective distribution* sebagaimana dijelaskan oleh Spillane dan Healey (2010). Para pimpinan tidak selalu bekerja bersama dalam setiap aktivitas, namun tindakan yang dilakukan oleh masing-masing tetap saling berkaitan dan saling melengkapi untuk mencapai tujuan organisasi. Hubungan yang terjalin melalui pola tersebut memperlihatkan bahwa praktik kepemimpinan tidak berdiri sendiri, melainkan terbentuk dari interaksi berbagai aktor yang memiliki tujuan yang sama.

Dari hasil pembahasan tersebut dapat dipahami bahwa kualitas hubungan dan tingkat keterlibatan para pimpinan menjadi salah satu faktor yang mendukung keberlangsungan praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Hubungan yang dibangun atas dasar komunikasi, kepercayaan, dan tujuan bersama mampu menciptakan sinergi antarpimpinan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa keberhasilan kepemimpinan kolektif tidak hanya ditentukan oleh pembagian peran, tetapi juga oleh kemampuan para pimpinan dalam membangun hubungan kerja yang kolaboratif.

2. Pola Koordinasi yang Dijalankan oleh Para Pimpinan dalam Praktik Kepemimpinan Kolektif

Penerapan kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 menjadikan koordinasi sebagai kebutuhan yang tidak dapat dipisahkan dari seluruh aktivitas pengelolaan pesantren. Pembagian tanggung jawab kepada beberapa pimpinan memang memberikan ruang bagi setiap bidang untuk bekerja secara lebih fokus, namun di sisi lain juga menuntut adanya koordinasi yang berkesinambungan. Tanpa koordinasi yang baik, pembagian kewenangan justru berpotensi menimbulkan perbedaan arah kebijakan maupun tumpang tindih pelaksanaan program. Oleh karena itu, koordinasi dalam praktik kepemimpinan kolektif tidak hanya berfungsi sebagai media komunikasi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menjaga kesatuan visi dalam pengelolaan pesantren.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 berlangsung melalui berbagai bentuk komunikasi, baik dalam forum musyawarah maupun komunikasi yang dilakukan secara informal sesuai kebutuhan. Pola tersebut menunjukkan bahwa koordinasi tidak dibatasi oleh agenda formal semata, melainkan menjadi bagian dari aktivitas kepemimpinan sehari-hari. Kondisi ini memberikan ruang bagi para pimpinan untuk saling bertukar informasi, memberikan masukan, serta menyelaraskan pelaksanaan program agar tetap berjalan sesuai dengan tujuan pesantren.

Pola koordinasi tersebut memperlihatkan adanya hubungan saling ketergantungan antar pimpinan sebagaimana dijelaskan oleh Thompson (1967) yang kemudian dikembangkan oleh Spillane (2005). Spillane menjelaskan bahwa praktik kepemimpinan kolektif dibangun melalui interdependensi, yaitu hubungan di mana tindakan seorang pemimpin memiliki keterkaitan dengan tindakan pemimpin lainnya. Hubungan tersebut dapat berbentuk reciprocal, pooled, maupun sequential interdependency, tergantung pada karakteristik pekerjaan yang dilakukan.

Jika dikaitkan dengan kondisi di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2, pola koordinasi yang diterapkan lebih mendekati bentuk *coordinated leadership*. Hal ini terlihat dari pelaksanaan program yang tetap mengikuti pembagian kewenangan masing-masing pimpinan, namun setiap tahapan pelaksanaannya saling berkaitan dan memerlukan komunikasi antarpimpinan. Dengan demikian, keberhasilan suatu bidang tidak hanya ditentukan oleh kinerja bidang tersebut, tetapi juga dipengaruhi oleh koordinasi yang dibangun dengan bidang lainnya. Temuan ini memperlihatkan bahwa koordinasi bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan bagian dari praktik kepemimpinan kolektif itu sendiri.

Temuan penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa koordinasi menjadi salah satu unsur penting dalam keberhasilan kepemimpinan kolektif karena memungkinkan

terjadinya integrasi antar fungsi kepemimpinan. Namun demikian, penelitian di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 menunjukkan karakteristik yang berbeda. Koordinasi tidak hanya dipengaruhi oleh struktur organisasi, tetapi juga oleh budaya musyawarah dan hubungan kekeluargaan yang telah berkembang di lingkungan pesantren. Budaya tersebut menjadikan proses koordinasi berlangsung lebih fleksibel tanpa mengurangi tanggung jawab masing-masing pimpinan terhadap bidang yang dipimpinnya.

Di sisi lain, pola koordinasi seperti ini juga memiliki tantangan. Semakin banyak aktor yang terlibat dalam proses kepemimpinan, semakin besar pula kebutuhan untuk menjaga kelancaran komunikasi agar tidak terjadi keterlambatan penyampaian informasi maupun perbedaan pemahaman dalam pelaksanaan kebijakan. Oleh karena itu, koordinasi yang dilakukan secara rutin menjadi salah satu faktor yang berperan dalam menjaga efektivitas praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan kolektif tidak hanya bergantung pada pembagian tugas yang jelas, tetapi juga pada kemampuan para pimpinan membangun koordinasi yang adaptif terhadap dinamika organisasi.

3. Proses Pengambilan Keputusan yang Dijalankan oleh Para Pimpinan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah

Proses pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek yang paling menentukan dalam praktik kepemimpinan kolektif. Berbeda dengan

kepemimpinan yang berpusat pada satu figur, kepemimpinan kolektif menempatkan pengambilan keputusan sebagai hasil dari proses interaksi dan pertimbangan bersama antarpimpinan. Oleh karena itu, kualitas keputusan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu seorang pemimpin, tetapi juga oleh kemampuan para pimpinan membangun komunikasi, menyatukan pandangan, serta mencapai kesepakatan dalam menentukan kebijakan yang akan dijalankan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 lebih mengedepankan musyawarah sebagai dasar dalam menentukan berbagai kebijakan. Setiap pimpinan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pandangan, masukan, maupun pertimbangan sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa keputusan yang dihasilkan bukan merupakan keputusan individual, melainkan keputusan yang dibangun melalui proses diskusi sehingga setiap pimpinan memiliki tanggung jawab yang sama terhadap pelaksanaannya.

Praktik tersebut sejalan dengan pandangan Spillane, Halverson, Diamond, dan Sherer (2008) yang menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan kolektif merupakan praktik yang bersifat relasional dan situasional. Artinya, keputusan tidak dapat dipahami hanya dari tindakan seorang pemimpin, melainkan harus dilihat sebagai hasil interaksi berbagai aktor dalam menghadapi situasi

organisasi tertentu. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan merupakan representasi dari proses kolaborasi, bukan sekadar kewenangan formal yang dimiliki oleh salah satu pimpinan.

Pola pengambilan keputusan tersebut juga menunjukkan bahwa musyawarah bukan hanya menjadi budaya organisasi pesantren, tetapi telah menjadi mekanisme yang menjaga keseimbangan hubungan antar pimpinan. Adanya ruang untuk menyampaikan pendapat memungkinkan setiap kebijakan dipertimbangkan dari berbagai sudut pandang sebelum ditetapkan. Kondisi ini turut memperkuat komitmen para pimpinan dalam melaksanakan keputusan karena setiap keputusan lahir dari proses yang melibatkan seluruh pihak yang berkepentingan.

Jika ditinjau berdasarkan model pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Vroom dan Jago (2007), mekanisme yang diterapkan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 lebih mendekati proses pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif. Vroom dan Jago menjelaskan bahwa pemilihan proses pengambilan keputusan dipengaruhi oleh berbagai kondisi, seperti pentingnya kualitas keputusan, kebutuhan akan komitmen anggota, serta potensi munculnya konflik. Dalam konteks penelitian ini, keterlibatan para pimpinan dalam proses musyawarah menunjukkan bahwa komitmen bersama menjadi salah satu pertimbangan utama sebelum suatu keputusan ditetapkan.

Temuan penelitian ini juga memperlihatkan bahwa proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 tidak

hanya berorientasi pada tercapainya kesepakatan, tetapi juga pada upaya menjaga keberlangsungan hubungan kerja antarpimpinan. Musyawarah menjadi ruang untuk menyatukan berbagai pandangan tanpa menghilangkan perbedaan yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan memiliki fungsi yang lebih luas, yaitu sebagai sarana membangun kepercayaan dan memperkuat kerja sama dalam praktik kepemimpinan kolektif.

Di sisi lain, proses pengambilan keputusan secara kolektif memerlukan koordinasi yang berkesinambungan antarpimpinan agar setiap keputusan yang dihasilkan dapat mencerminkan pertimbangan bersama. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pengambilan keputusan tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir yang dicapai, tetapi juga oleh kualitas komunikasi dan musyawarah yang berlangsung selama proses penetapan keputusan.

Meskipun demikian, kondisi tersebut justru menjadi kekuatan dalam praktik kepemimpinan kolektif karena keputusan yang dihasilkan cenderung lebih komprehensif, memiliki tingkat penerimaan yang lebih tinggi, serta lebih mudah diimplementasikan oleh seluruh unsur organisasi. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 tidak hanya mencerminkan prinsip musyawarah yang berkembang dalam budaya pesantren, tetapi juga menunjukkan implementasi kepemimpinan kolektif yang menempatkan partisipasi sebagai dasar dalam menentukan arah kebijakan organisasi.

4. Mekanisme Pembagian Tugas dan Pelimpahan Mandat di Antara Para Pimpinan

Pembagian tugas dan pelimpahan mandat merupakan konsekuensi yang tidak dapat dihindari dalam praktik kepemimpinan kolektif. Ketika kepemimpinan dijalankan oleh lebih dari satu orang, diperlukan pembagian peran yang jelas agar setiap pimpinan memahami ruang lingkup tanggung jawabnya masing-masing. Pembagian tersebut tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga untuk memastikan bahwa seluruh fungsi organisasi dapat berjalan secara optimal tanpa bergantung pada satu figur pemimpin.

Penerapan mekanisme pembagian tugas di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 menunjukkan adanya pembagian kewenangan sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawab masing-masing pimpinan. Setiap pimpinan memiliki ruang untuk mengambil keputusan operasional pada bidangnya, namun tetap berada dalam satu kerangka kepemimpinan yang saling terhubung. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembagian tugas tidak dimaksudkan untuk memisahkan fungsi kepemimpinan, melainkan sebagai upaya membangun efektivitas pengelolaan melalui spesialisasi peran.

Pembagian tugas yang diterapkan sejalan dengan konsep delegasi yang dikemukakan oleh Montana dan Charnov (1993). Mereka menjelaskan bahwa delegasi merupakan proses yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuan melalui pelimpahan sebagian

wewenang kepada orang lain sesuai dengan pembagian kerja yang telah ditetapkan. Delegasi bukan berarti melepaskan tanggung jawab seorang pemimpin, melainkan memberikan kepercayaan kepada pihak lain untuk menjalankan tugas tertentu sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien.

Dalam konteks Pondok Pesantren Al-Basyariah 2, pelimpahan mandat tidak menghilangkan peran para pimpinan dalam melakukan pengawasan maupun koordinasi terhadap pelaksanaan tugas. Meskipun setiap bidang memiliki kewenangan masing-masing, berbagai kebijakan strategis tetap dibahas secara bersama melalui mekanisme musyawarah. Hal ini menunjukkan bahwa delegasi yang diterapkan lebih menekankan pada distribusi pelaksanaan tugas, sedangkan tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi tetap menjadi tanggung jawab kolektif seluruh pimpinan.

Temuan penelitian ini juga memperlihatkan bahwa pembagian fungsi kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 memiliki kesesuaian dengan hasil studi Camburn, Rowan, dan Taylor yang dikutip oleh Spillane (2005). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan dalam suatu organisasi umumnya didistribusikan kepada beberapa individu sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawabnya. Distribusi tersebut memungkinkan setiap pemimpin memberikan kontribusi secara maksimal pada bidang yang

dikuasainya tanpa mengurangi pentingnya kolaborasi dalam menjalankan kepemimpinan organisasi.

Mekanisme pembagian tugas seperti ini juga memberikan dampak positif terhadap keberlangsungan pengelolaan pesantren. Setiap pimpinan dapat lebih fokus menjalankan program pada bidangnya masing-masing sehingga proses pengambilan keputusan operasional menjadi lebih cepat. Di sisi lain, adanya pembagian tugas juga mendorong tumbuhnya rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap amanah yang telah diberikan. Dengan demikian, efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh kejelasan pembagian peran dalam struktur kepemimpinan.

Meskipun demikian, pembagian tugas dalam kepemimpinan kolektif tetap memerlukan batasan kewenangan yang dipahami bersama agar tidak menimbulkan tumpang tindih pelaksanaan tugas maupun kesalahpahaman dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pembagian tugas perlu diimbangi dengan koordinasi dan komunikasi yang berkesinambungan sehingga setiap pelimpahan mandat tetap berjalan dalam satu arah kebijakan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pembagian tugas, pelimpahan mandat, dan koordinasi merupakan tiga aspek yang saling melengkapi dalam mewujudkan praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2.

5. Mekanisme Penyelesaian Masalah dalam Praktik Kepemimpinan Kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah

Dalam praktik kepemimpinan kolektif, perbedaan pendapat maupun munculnya berbagai persoalan organisasi merupakan kondisi yang wajar terjadi. Keberadaan beberapa pimpinan dengan latar belakang pengalaman, cara pandang, serta bidang tanggung jawab yang berbeda berpotensi memunculkan dinamika dalam proses pengelolaan organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan kepemimpinan kolektif tidak hanya diukur dari kemampuan para pimpinan mengambil keputusan bersama, tetapi juga dari kemampuan mereka mengelola dan menyelesaikan berbagai persoalan yang muncul tanpa mengganggu hubungan kerja maupun tujuan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelesaian masalah di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 lebih mengedepankan musyawarah sebagai mekanisme utama dalam mencari solusi. Setiap persoalan dibahas secara bersama dengan mempertimbangkan berbagai sudut pandang sebelum menghasilkan keputusan yang dapat diterima oleh seluruh pimpinan. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian masalah tidak dilakukan secara sepihak, tetapi menjadi tanggung jawab bersama dalam menjaga keberlangsungan pengelolaan pesantren.

Mekanisme tersebut sejalan dengan konsep Collaborative Learning yang dikemukakan oleh Fiore dkk. (2017). Dalam konsep tersebut

dijelaskan bahwa penyelesaian masalah dalam suatu tim tidak hanya bergantung pada kemampuan mengambil keputusan, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan beradaptasi terhadap situasi, membangun koordinasi, menjalin komunikasi yang efektif, menunjukkan kepemimpinan, serta menjaga hubungan interpersonal antaranggota tim. Keenam aspek tersebut saling berkaitan dalam menghasilkan penyelesaian masalah yang efektif melalui kerja sama antaranggota organisasi.

Jika dikaitkan dengan kondisi di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2, penyelesaian masalah tidak hanya berorientasi pada penyelesaian persoalan yang sedang dihadapi, tetapi juga pada upaya menjaga keharmonisan hubungan antar pimpinan. Perbedaan pendapat tidak dipandang sebagai bentuk pertentangan, melainkan sebagai bagian dari proses untuk memperoleh pertimbangan yang lebih komprehensif sebelum suatu keputusan ditetapkan. Dengan demikian, musyawarah berfungsi tidak hanya sebagai forum pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai media membangun saling pengertian di antara para pimpinan.

Temuan penelitian ini juga mencerminkan konsep *pooled interdependency* yang dijelaskan oleh Spillane (2005). Konsep tersebut menjelaskan bahwa tindakan yang dilakukan oleh masing-masing pemimpin tetap saling berhubungan dalam membentuk praktik kepemimpinan secara kolektif, meskipun setiap individu menjalankan tugas yang berbeda. Dalam konteks penelitian ini, penyelesaian masalah

tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan yang membawahi bidang tertentu, tetapi juga melibatkan kontribusi pimpinan lainnya melalui pemberian masukan dan pertimbangan sesuai kapasitas masing-masing.

Temuan ini sekaligus memperlihatkan bahwa penyelesaian masalah dalam kepemimpinan kolektif tidak dapat dipisahkan dari kualitas komunikasi yang telah dibangun sebelumnya. Semakin baik komunikasi dan kepercayaan antarpimpinan, semakin mudah pula proses mencari solusi terhadap berbagai persoalan yang dihadapi organisasi. Sebaliknya, apabila komunikasi tidak terjalin dengan baik, proses penyelesaian masalah berpotensi membutuhkan waktu yang lebih lama karena adanya perbedaan persepsi maupun keterlambatan penyampaian informasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas penyelesaian masalah dipengaruhi oleh kualitas hubungan yang telah terbentuk dalam praktik kepemimpinan kolektif.

Secara keseluruhan, mekanisme penyelesaian masalah di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kolektif tidak hanya menekankan pembagian kewenangan, tetapi juga kemampuan para pimpinan membangun kerja sama dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi. Musyawarah, komunikasi yang terbuka, serta keterlibatan seluruh pimpinan dalam mencari solusi menjadi faktor yang mendukung terciptanya penyelesaian masalah secara efektif. Dengan demikian, mekanisme penyelesaian masalah tidak hanya menghasilkan solusi atas persoalan yang dihadapi, tetapi juga

memperkuat keberlangsungan praktik kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2.

Berdasarkan keseluruhan pembahasan, praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 dibangun melalui pembagian tugas, komunikasi, koordinasi, musyawarah, dan tanggung jawab bersama. Kelima aspek tersebut saling mendukung sehingga pengelolaan pesantren tetap berjalan secara terpadu meskipun setiap pimpinan memiliki bidang tanggung jawab yang berbeda. Dengan demikian, kepemimpinan kolektif dalam penelitian ini dipahami tidak hanya melalui struktur organisasi, tetapi juga melalui interaksi yang berlangsung secara berkelanjutan di antara para pimpinan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan praktik kepemimpinan kolektif didukung oleh adanya mekanisme komunikasi yang terstruktur melalui peran Sekretaris Pimpinan sebagai penghubung koordinasi antara pimpinan dengan unit-unit pelaksana, tanpa mengurangi intensitas komunikasi langsung antar pimpinan. Temuan ini memberikan gambaran bahwa efektivitas kepemimpinan kolektif di lingkungan pesantren tidak hanya ditentukan oleh pembagian peran, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun sistem komunikasi dan koordinasi yang mampu menjaga keterpaduan dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan program, hingga penyelesaian berbagai persoalan organisasi.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah, dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kualitas hubungan antarpimpinan terjalin dengan baik melalui komunikasi yang terbuka, kesamaan visi, serta komitmen bersama. Setiap pimpinan berperan aktif sesuai bidang tanggung jawabnya sehingga tercipta kepemimpinan yang saling melengkapi.
2. Pola koordinasi dilaksanakan secara terstruktur melalui rapat, komunikasi informal, dan koordinasi administratif dengan pembagian tanggung jawab yang jelas, sehingga pelaksanaan program berjalan secara terpadu.
3. Pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah dengan melibatkan pimpinan dan pihak terkait, sehingga setiap keputusan merupakan hasil kesepakatan bersama yang menjadi tanggung jawab seluruh pimpinan.
4. Pembagian tugas dan pelimpahan mandat dilakukan sesuai bidang kewenangan dan kebutuhan operasional, sedangkan kebijakan strategis tetap ditetapkan melalui musyawarah sebagai bentuk tanggung jawab kolektif.

5. Penyelesaian masalah dilakukan melalui musyawarah dan komunikasi terbuka yang didukung oleh kepercayaan serta komitmen bersama, sehingga perbedaan pendapat dapat diselesaikan secara konstruktif tanpa mengganggu pengelolaan pesantren.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah berjalan secara efektif melalui musyawarah, koordinasi yang berkesinambungan, pembagian peran yang jelas, serta komitmen bersama dalam mencapai tujuan pesantren.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah, peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut.

1. Bagi Pimpinan dan Pengelola Pondok Pesantren Al-Basyariah 2
 - a. Komunikasi yang terbuka dan musyawarah sebagai budaya kepemimpinan kolektif diharapkan terus dipertahankan serta didukung dengan dokumentasi sebagai pedoman bagi keberlanjutan pengelolaan pesantren.
 - b. Mekanisme koordinasi yang telah berjalan secara rutin perlu terus dipertahankan dengan dokumentasi hasil rapat yang lebih sistematis sebagai bahan evaluasi dan penyampaian informasi.

- c. Pengambilan keputusan melalui musyawarah hendaknya tetap menjadi dasar dalam penetapan setiap kebijakan agar prinsip kebersamaan dan tanggung jawab kolektif tetap terjaga.
 - d. Pembagian tugas dan pelimpahan mandat perlu didukung dengan uraian tugas yang terdokumentasi secara jelas untuk memperkuat pelaksanaan fungsi masing-masing pimpinan.
 - e. Mekanisme penyelesaian masalah melalui komunikasi dan musyawarah perlu dipertahankan serta dilengkapi dengan prosedur tertulis sebagai pedoman penanganan permasalahan.
2. Bagi Pengembangan Keilmuan
- Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan Islam, khususnya mengenai praktik kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan pondok pesantren, serta menjadi referensi bagi pengembangan teori distributed leadership pada konteks pesantren.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
- a. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan kajian mengenai praktik kepemimpinan kolektif pada pondok pesantren yang memiliki karakteristik organisasi, jumlah pimpinan, maupun sistem pengelolaan yang berbeda, sehingga diperoleh gambaran yang lebih luas mengenai penerapan kepemimpinan kolektif pada berbagai tipe pesantren.

- b. Penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk menguji hubungan praktik kepemimpinan kolektif dengan efektivitas organisasi.

Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan perspektif teori kepemimpinan lainnya untuk memperluas analisis mengenai praktik kepemimpinan kolektif di lingkungan pondok pesantren.

C. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 Cigondewah, penelitian ini memiliki beberapa implikasi. Secara teoretis, hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kolektif dapat dipahami melalui perspektif Distributed Leadership yang memandang kepemimpinan sebagai suatu praktik yang melibatkan berbagai aktor, bukan hanya berpusat pada satu individu. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa praktik kepemimpinan kolektif di Pondok Pesantren Al-Basyariah 2 berlangsung melalui interaksi, komunikasi, koordinasi, musyawarah, pembagian tugas, serta keterlibatan para pimpinan dalam menjalankan pengelolaan pesantren. Hal tersebut memperkuat pemahaman bahwa kepemimpinan dalam organisasi dapat terbentuk melalui kontribusi dan hubungan antaraktor yang saling melengkapi.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan gambaran bahwa keberlangsungan kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan pesantren perlu didukung oleh komunikasi dan koordinasi yang berkesinambungan.

Pembagian tugas dan pelimpahan mandat dapat membantu setiap pimpinan menjalankan tanggung jawab sesuai bidangnya, namun tetap perlu disertai dengan musyawarah dan tanggung jawab bersama dalam menentukan kebijakan. Dengan demikian, praktik kepemimpinan kolektif tidak hanya membutuhkan kejelasan pembagian peran, tetapi juga hubungan kerja yang baik agar setiap keputusan dan pelaksanaan program tetap berjalan dalam satu arah pengelolaan pesantren.

Bagi bidang Manajemen Dakwah, penelitian ini memberikan implikasi bahwa praktik kepemimpinan kolektif dapat menjadi salah satu sudut pandang dalam memahami pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan yang dilaksanakan melalui komunikasi, koordinasi, musyawarah, penyelesaian masalah, serta pembagian tugas menunjukkan bahwa pengelolaan lembaga tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan, tetapi juga dengan bagaimana para pelaku di dalamnya membangun kerja sama untuk mencapai tujuan lembaga. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat menjadi gambaran mengenai penerapan praktik kepemimpinan kolektif dalam konteks pengelolaan lembaga pesantren sebagai bagian dari kajian Manajemen Dakwah.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Fikri, M. A., & Arqam, M. L. (2021). Pengaplikasian kepemimpinan kolektif kolegiat organisasi Muhammadiyah. *Al-Qalam: Jurnal Kajian Islam dan Pendidikan*, 13(2), 55–64.
- Ali, M. D., & Daud, H. (1995). *Lembaga-lembaga Islam di Indonesia*. Rajawali Pers.
- Arifin, Z. MANAJEMEN KONFLIK PADA KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DI PONDOK PESANTREN LIRBOYO KEDIRI.
- Arikunto, S. (2018). *Pengelolaan kelas dan siswa: Sebuah pendekatan evaluatif*. Rajawali Pers.
- Badrudin. (2013). *Dasar-dasar manajemen*. Alfabeta.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13(3), 251-269.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. LP3ES.
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia* (Ed. rev.). LP3ES.
- Diamond, J. B., & Spillane, J. P. (2016). School leadership and management from a distributed perspective: A 2016 retrospective and prospective. *Management in Education*, 30(4), 147–154.
- Djamas, N. (2009). *Dinamika pendidikan Islam di Indonesia pasca kemerdekaan*. Rajawali Pers.
- Falah, M. M. (2025). Kepemimpinan kolektif kyai untuk meningkatkan mutu sumber daya guru di Yayasan Pondok Pesantren Qomarul Hidayah Tugu Trenggalek (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Fathurro'uf, M. F. U. M., & Zahrurridlo, M. A. F. (2023). PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DI PONDOK PESANTREN (STUDI KASUS DI PONDOK PESANTREN HIDAYATUL MUBTADI-IEN NGUNUT TULUNGAGUNG). *AL-MAFAZI: JOURNAL OF ISLAMIC EDUCATION MANAGEMENT*, 1(2), 106-122.

- Fiore, S. M., Graesser, A., Greiff, S., Griffin, P., Gong, B., Kyllonen, P., Massey, C., O'Neil, H., Pellegrino, J., Rothman, R., Soulé, H., & von Davier, A. (2017). *Collaborative problem solving: Considerations for the National Assessment of Educational Progress*. National Center for Education Statistics.
- Friedrich, T. L., & Zhong, M. (2017). Collective leadership as a facilitator of innovation. In M. D. Mumford & S. Hemlin (Eds.), *Handbook of research on leadership and creativity* (pp. 297–315). Edward Elgar Publishing.
- Friedrich, T. L., & Zhong, M. (2017). Collective leadership as a facilitator of innovation. In M. D. Mumford & S. Hemlin (Eds.), *Handbook of research on leadership and creativity* (pp. 297–315). Edward Elgar Publishing.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership quarterly*, 13(4), 423-451.
- Haedari, A. (2004). *Masa depan pesantren dalam tantangan modernitas dan tantangan kompleksitas global*. IRD Press.
- Hasbiyallah, & Sujudi, N. (2019). *Pengelolaan pendidikan Islam: Teori dan praktik*. PT Remaja Rosdakarya.
- Herman, H. (2013). Sejarah pesantren di Indonesia. *Al-Ta'dib*, 6(2), 145–158.

- Hufron, A., Hannan, A., & Wahid, A. (2024). COLLECTIVE LEADERSHIP IN ISLAMIC BOARDING SCHOOLS: A MULTI-SITE STUDY AT SUMBER PAYUNG AL AFIQI, AL HASYIMI, BABUSSALAM, AS SYUKRI, AND ATTABRANI. *re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, 7(2), 264-278.
- Jannah, A. M., Arni, I. H., & Jaisyurohman, R. A. (2021). Kepemimpinan dalam pesantren. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 1(1), 42–49.
- Karjadi, M. (1989). *Kepemimpinan (leadership)*. Politeia.
- Kartono, K. (1998). *Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah pemimpin abnormal?*. PT Raja Grafindo Persada.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational administration quarterly*, 44(4), 496-528.
- M SAFEBRIYANSYAH, M. S. (2021). kepemimpinan kolektif kiai dalam meningkatkan kualitas pendidikan (studi kasus di pondok pesantren thoriqul huda babadan ponorogo) (Doctoral dissertation, IAIN Ponorogo).
- Mahdi, A. (2013). Sejarah dan peran pesantren dalam pendidikan di Indonesia. *Islamic Review: Jurnal Riset dan Kajian Keislaman*, 2(1), 1–20.
- Manullang, M. (2006). *Dasar-dasar manajemen*. Gadjah Mada University Press.

- Mastuhu. (1994). *Dinamika sistem pendidikan pesantren: Suatu kajian tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren*. INIS.
- Mastuhu. (1994). *Dinamika sistem pendidikan pesantren: Suatu kajian tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren*. INIS.
- Mastuhu. (1994). *Dinamika sistem pendidikan pesantren: Suatu kajian tentang unsur dan nilai sistem pendidikan pesantren*. INIS.
- Mastuki. (2005). *Manajemen pondok pesantren*. Diva Pustaka.
- Maulina, M., & Akib, A. (2023). Types and Styles of Leadership in Islamic Boarding School Management (Tipe dan Gaya Kepemimpinan dalam Pengelolaan Pondok Pesantren). *Shautut Tarbiyah*, 29(2), 131-140.
- Moleong, L. J. (2019). Moleong,” Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi”. Bandung: Remaja Rosdakarya. PT. Remaja Rosda Karya, 58
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (1993). *Management* (Barron's Business Review Series). Barron's Educational Series.
- Muhammad, A. (2023). Peran Kepemimpinan Kolektif dalam Menumbuhkan Moderasi Beragama Santri: Studi di Pesantren Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal. *Jurnal MD*, 9.
- Munir, M., & Ilahi, W. (2009). *Manajemen dakwah*. Kencana.
- Pramitha, D. (2020). Kepemimpinan kiai di pondok pesantren modern: Pengembangan organisasi, team building, dan perilaku inovatif. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 147–154.

Pramitha, D. (2020). Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik Di Pondok Pesantren Jombang). *EVALUASI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 45-69.

Pramitha, D. (2020). Revitalisasi kepemimpinan kolektif-kolegial dalam membangun efektifitas komunikasi organisasi pesantren (Studi interaksionisme simbolik di Pondok Pesantren Jombang). *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 45–69.

Qomar, M. (2007). *Pesantren dari transformasi metodologi menuju demokratisasi institusi*. Erlangga.

Qomar, M. (2007). *Pesantren dari transformasi metodologi menuju demokratisasi institusi*. Erlangga.

Raharjo, S. B., Gunarsih, T., & Wening, N. (2024). Kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi: Literature review study. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 5(1), 109–132.

Raharjo, S. B., Gunarsih, T., & Wening, N. (2024). Kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi: Literature review study. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 5(1), 109–132.

Republik Indonesia. (2019). *Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Sacrozi, I. (2023). *Manajemen pondok pesantren*. Eureka Media Aksara.
- Sacrozi, I. (2023). *Manajemen pondok pesantren*. Eureka Media Aksara.
- Salim, P., & Salim, Y. (2002). *Kamus bahasa Indonesia kontemporer*. Modern English Press.
- Siagian, S. P. (2010). *Teori dan praktek kepemimpinan*. Rineka Cipta.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Spillane, J. P. (2006). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. In *Rethinking schooling* (pp. 208-242). Routledge.
- Spillane, J. P., & Healey, K. (2010). Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures. *The Elementary School Journal*, 111(2), 253–281.
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research.

- Stake, R. E. (1995). The art of case study research.
- Sugiyono, P. D. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (M. Dr. Ir. Sutopo. S. Pd. ALFABETA, cv.
- Sulthon, M., & Khusnuridlo, M. (2006). *Manajemen pondok pesantren dalam perspektif global*. LaksBang PRESSindo.
- Sulthon, M., & Khusnuridlo, M. (2006). *Manajemen pondok pesantren dalam perspektif global*. LaksBang PRESSindo.
- Suryana, A. (2016). Konsep dasar kepemimpinan. Dalam T. C. Kurniatun & A. Suryana, *Kepemimpinan dan manajemen pendidikan dasar* (Modul 1). Universitas Terbuka.
- Syafe'i, I. (2017). Pondok pesantren: Lembaga pendidikan pembentukan karakter. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(1), 61–82.
- Syukir, A. (1983). *Dasar-dasar strategi dakwah Islam*. Al-Ikhlâs.
- Thoha, M. (2003). *Kepemimpinan dalam manajemen: Suatu pendekatan perilaku*. RajaGrafindo Persada.
- Timperley, H. S. (2005). Distributed leadership: Developing theory from practice. *Journal of curriculum studies*, 37(4), 395-420.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 191, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6406.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24.

Zahra, C. F. Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Bisnis Pondok Pesantren Al-Ittifaq Bandung (Bachelor's thesis, JAKARTA= FITK UIN SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA).

Ziemek, M. (1986). *Pesantren dalam perubahan sosial* (B. B. Soendjojo, Terj.). P3M.



LAMPIRAN

Lampiran 2 Surat Keputusan Pembimbing Skripsi

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
NOMOR : B-1504/Un.05/III.4/PP.00.9/02/2026
TENTANG
PENETAPAN PEMBIMBING SKRIPSI SARJANA/S1
DEKAN FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI UIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

Membaca : Surat Saudara Rizki Indah Pratwi Karla tanggal 15 Januari 2026, tentang permohonan pengangkatan pembimbing dalam penyusunan Skripsi Sarjana Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung;

Menimbang : a. bahwa dalam rangka kelancaran dan kelenturan pelaksanaan pembuatan skripsi mahasiswa Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung perlu diunjuk pembimbing skripsi;

b. bahwa Saudara-saudara yang namanya tercantum dalam surat keputusan ini dipandang mampu dan memenuhi syarat untuk menjadi pembimbing skripsi mahasiswa Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Pendidikan Nasional;

2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi;

3. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;

4. KMA RI Nomor 27 Tahun 1975 Jo No 38 Tahun 1977, Tentang Kurikulum Nasional;

5. KMA RI Nomor 082A Tahun 2012, Tentang Pedoman Akademik UIN Sunan Gunung Djati Bandung;

6. PERMEN AGAMA RI Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum PTAT;

7. PERMEN AGAMA RI Nomor 36 Tahun 2009 Tentang Penetapan Pembidangan Ilmu dan gelar Akademik di Lingkungan Perguruan Tinggi Agama;

8. Keputusan Dikend. Kementerian Agama Islam Departemen Agama RI Nomor E/107 Tahun 2012, Tentang Gelar dan Sebatan Lulusan Perguruan Tinggi Agama Islam;

9. Keputusan Rektor UIN Sunan Gunung Djati No. Un 05/AKp.07.6094/2011, Tentang Pedoman Akademik UIN Sunan Gunung Djati Bandung;

10. Keputusan Dekan Fak. Dakwah Nomor: IN.10/FD/PP.00.9/2002/2001, Tentang Pedoman Akademik.

Memperhatikan : Hasil Seminar Usulan Penelitian untuk Skripsi (SUPS), tanggal 15 Januari 2026,

MEMUTUSKAN

Menetapkan : Terhitung mulai tanggal 19 Februari 2026, mengangkat Saudara:

1. Prof. H. Yusuf Zaenal Abidin, MM (Pembimbing I);

2. Indra Sabet Rahmawaty, S.P., M.Ag (Pembimbing II);

dalam penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung:

Nama : Rizki Indah Pratwi Karla

Nomor Pokok NIM : 123456789

Jurusan : MD

Judul Skripsi : KEPIMPINAN KOLEKTIF DALAM PENGELOLAAN PONDOK PESANTREN (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Bayyarah Cipinang Kab. Bandung)

dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan sampai dengan skripsi tersebut lulus diujikan (Ujian Munasqayah);

2. Kepada pembimbing diberikan honorarium menurut peraturan yang berlaku;

3. Segala sesuatu akan diperbaiki kembali apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapan surat keputusan ini.

PETIKAN: Surat Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan diindahkan.

Ditetapkan di : Bandung
Pada Tanggal : 19 Februari 2026
Dekan,

Prof. Dr. H. Yusuf Zaenal Abidin, MM, M.Si.
NIP. 1965061419503 1003

Tembusan disampaikan kepada Yth.:

1. Rektor UIN Sunan Gunung Djati Bandung (sebagai laporan);

2. Mahasiswa yang bersangkutan.

Lampiran 5 Surat Izin Penelitian

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jalan A.H. Nasution No.105 Cibiru Bandung 40614 Tlp. (022) 7610788 Fax.
7610788 Website: www.uin-sg.ac.id e-mail: info@uin-sg.ac.id

Nomor : B-1504/Un.05/III.4/TL.01/04/2026 Bandung, 24 April 2026

Perihal : Perencanaan Ista Riset/Survey/Konsultasi

Kepada yth.
Pimpinan Pondok Pesantren Al-Bayyarah
di
Jl. Mahmud, Rahayu Kec. Margasari, Kabupaten Bandung Jawa Barat 40218

Assalamu'alaikum W.R.W.B.,

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung, dengan ini mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan izin kepada:

Nama : Rizki Indah Pratwi Karla

Nomor Pokok : 123456789

Jurusan : Manajemen Dakwah (MD)

Semester : VIII (delapan)

Alamat : Jl. Sayati Lurah rt 07 rw 05 Desa Sayati kec. Margasari Kab. Bandung

untuk mengadakan Riset/Survey/Konsultasi dalam rangka persiapan penyusunan skripsi, dengan judul/topik/masalah:
"Kepemimpinan Kolektif dalam Pengelolaan Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Bayyarah 2 Cigugur Kab. Bandung)"

Dosen Pembimbing :

1. Prof. H. Yusuf Zaenal Abidin, MM.

2. Indra Sabet Rahmawaty, S.P., M.Ag

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas bantuan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum W.R.W.B.


Dr. H. Dedy Imanudin Effendi, M. Ag.
NIP. 197201012007011063

Tembusan disampaikan Kepada Yth.:

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung (sebagai laporan).

CS Dipindai dengan CamScanner

Lampiran 8 Panduan Wawancara Penelitian

PANDUAN WAWANCARA PENELITIAN

Kepemimpinan Kolektif dalam Pengelolaan Pondok Pesantren
(Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Basyarah 2 Cigondawah)

Teori Kepemimpinan Kolektif

Teori Distributed Leadership-James P. Spillane

"Leadership is understood as a distributed practice stretched over leaders, followers, and their situation. (Spillane 2006)"

Menurut James P. Spillane Kepemimpinan dipahami sebagai hasil kerja bersama yang melibatkan pembagian tugas, koordinasi, komunikasi, pengambilan keputusan, dan tanggung jawab kolektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Jumlah Informan : 3 Orang

Teori	Dimensi	Indikator Pertanyaan
Distributed Leadership (Teori James Spillane, 2006)	Pengambilan Keputusan	Bagaimana proses pengambilan keputusan di Pondok Pesantren Al-Basyarah setelah wafatnya kyai pendiri?
		Sapa saja yang terlibat dalam pengambilan keputusan penting di pesantren?
		Apakah semua keputusan harus melalui musyawarah bersama?
		Bagaimana jika terjadi perbedaan pendapat antar pimpinan?
	Penyelesaian Masalah	Sapa yang memiliki keputusan akhir apabila musyawarah tidak mencapai kesepakatan?
		Bagaimana proses penyelesaian masalah dalam kepemimpinan pesantren dilakukan?
		Sapa yang paling berperan dalam menyelesaikan konflik internal?
		Apakah penyelesaian masalah dilakukan secara bersama atau individual?
	Praktik Pengelolaan Pesantren	Bagaimana proses perencanaan program dan kegiatan pesantren dilakukan oleh para pimpinan?
		Bagaimana pembagian tugas antar pimpinan pesantren saat ini?
	Pembagian Tugas	Apakah setiap pimpinan memiliki bidang tanggung jawab yang berbeda?
		Bagaimana proses penentuan pembagian tugas tersebut dilakukan?
	Pelempahan Mandat	Apakah pembagian tugas pernah mengalami perubahan? Mengapa?
		Bagaimana proses pelempahan mandat dalam kepemimpinan pesantren dilakukan?

Ketertarikan dalam Penelitian	Apakah terdapat kewenangan tertentu yang diberikan kepada pengurus hari?
	Dalam kondisi apa pelempahan tugas biasanya dilakukan?
Pola Koordinasi	Bagaimana pengawasan terhadap tugas yang telah dilempahkan?
	Bagaimana ketertarikan para pengurus dan ustaz dalam membantu pengelolaan pesantren?
Kualitas Hubungan	Bagaimana pola koordinasi antar pimpinan dalam menjalankan pesantren sehari-hari?
	Apakah terdapat forum rutin untuk koordinasi antar pimpinan?
Ketertarikan Aktor	Seberapa sering koordinasi dilakukan?
	Bagaimana koordinasi dilakukan dalam kondisi mendesak?
	Bagaimana hubungan antar pimpinan dalam menjalankan kepemimpinan kolektif?
	Apakah terdapat rasa saling percaya antar pimpinan?
	Bagaimana upaya menjaga kekompakan antar pimpinan?
	Apakah hubungan personal memengaruhi pengelolaan pesantren?
	Seperti mana masing-masing pimpinan terlibat dalam pengelolaan pesantren?
	Apakah seluruh pimpinan memiliki tingkat ketertarikan yang sama?
	Bagaimana pengaruh kepemimpinan kolektif terhadap keterlaksanaan pengelolaan Pondok Pesantren Al-Basyarah setelah wafatnya kyai pendiri?

Dipindai dengan CamScanner

Dipindai dengan CamScanner

Lampiran 11 Lembar Bimbingan Dosen 1

DATA PROSES BIMBINGAN SKRIPSI
FAKULTAS DAQWAH DAN KOMUNIKASI
UIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

Nama : Fitri, H. Yuliyah Zainal Abidin, MM
NIM : 132400004
Jurusan : Manajemen Dakwah
Judul : Kepemimpinan Kolektif dalam Pengelolaan Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Al-Basyarah Cigondawah Kab. Bandung)

Pembimbing I : Fitri, H. Yuliyah Zainal Abidin, MM

No	Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf
1	26 Feb 2026	BAB I	✓
2	3 Mar 2026	BAB I dan Outline	✓
3	14 April 2026	BAB I	✓
4	16 April 2026	Fiksis BAB I	✓
5	12 Mei 2026	BAB II	✓
6	30 Mei 2026	BAB II	✓
7	2 Juli 2026	BAB II + Panduan wawancara	✓
8	6 Juli 2026	BAB II + Panduan wawancara	✓
9	9 Juli 2026	BAB III	✓
10	22 Juli 2026	BAB III & IV	✓
11	28 Juli 2026	BAB III & IV	✓
12			

Bandung, 28 Juli 2026
Pembimbing I,
Fitri, H. Yuliyah Zainal Abidin, MM
NIP. 1972121119907031002

Dipindai dengan CamScanner

Lampiran 14 Lembar Bimbingan Dosen 2

DATA PROSES BIMBINGAN SKRIPSI
FAKULTAS ADKAWAH DAN KOMUNIKASI
UIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG

Nama : Rish Indira Pratiwi Ramo
NIM : 1113030096
Jurusan : Pendidikan Dasar
Judul : Pengembangan Kurikulum dalam Pembelajaran Pendidikan
Pendidikan : 1. Pendidikan dan Pembelajaran
di Sekolah-sekolah Dasar
di Sekolah-sekolah Dasar

Pembimbing II : Indra Sabet Rahmawati, S.Pd, M.Pd

No	Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf
1	23 Feb '26	- Penjelasan SK - Penjelasan online → Perbaiki Materi Renc. P. 2 & 3 Sub 2	<i>[Signature]</i>
2	30 Apr '26	- Penjelasan P. 2 & 3 Sub 2	<i>[Signature]</i>
3	05 Mei '26	Revisi Bab 2 & 3 dan Materi. Perbaiki materi materi	<i>[Signature]</i>
4	11 Mei '26	Revisi materi materi → Revisi materi materi dg P. 2	<i>[Signature]</i>
5	18 Mei '26	Revisi materi materi materi → Revisi materi materi	<i>[Signature]</i>
6	21 Mei '26	Revisi materi materi → Salinan materi materi	<i>[Signature]</i>
7	27 Mei '26	Revisi materi materi 2 & 3 Bab 4 → Revisi materi materi materi materi	<i>[Signature]</i>
8	28 Mei '26	Revisi materi materi 2 & 3 Bab 4 → Revisi materi materi materi	<i>[Signature]</i>
9	28 Mei '26	Revisi materi materi 2 & 3 Bab 4 → Revisi materi materi materi	<i>[Signature]</i>
10	04 Juni '26	Revisi materi materi	<i>[Signature]</i>
11			
12			

Banding. 04 Juni '26
Pembimbing II.
[Signature]
Indra Sabet Rahmawati, S.Pd, M.Pd.
NIP. 197405041023211006

CS Dipindai dengan CamScanner

Lampiran 17 Dokumentasi Wawancara



Lampiran 20 Dokumentasi Rapat Koordinasi Pimpinan dengan pihak External (KeMenAg dan PolDa)



Lampiran 22 Dokumentasi penandatanganan kerja sama antara Pondok Pesantren Al-Basyariah dengan Yuanpei University of Medical Technology, Taiwan.

