

PERAN KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DALAM MENUMBUHKAN MODERASI BERAGAMA SANTRI: STUDI DI PESANTREN MUHAMMADIYAH DARUL ARQOM PATEAN SUKOREJO KENDAL

Achmad Muhammad

*Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi,
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Indonesia*

Corresponding Author:

Nama Penulis: Achmad Muhammad

Alamat: Email: achmadmu95@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRAK

Kata Kunci:
Kepemimpinan Kolektif;
Moderasi Beragama;
Pesantren Muhammadiyah.

Submitted: 22-01-2024

Accepted: 26-01-2024

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji peran kepemimpinan kolektif yang diimplementasikan di Pesantren Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal dalam menumbuhkan pola pikir, sikap dan perilaku moderasi beragama santri. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan model deskriptif. Data diperoleh melalui observasi atau pengamatan secara langsung, dokumen pendukung dan wawancara terhadap beberapa informan kunci yang meliputi unsur pimpinan, guru, dan santri. Data dianalisis melalui teknik kondensasi, penyajian dan verifikasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan kolektif yang diterapkan di Pesantren Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal cukup efektif dapat mengarahkan santri pada pola pikir, sikap dan perilaku yang menunjukkan moderasi beragama dilihat dari pandangan kebangsaan, sikap santun, terbuka, dan menerima perbedaan, serta menjauhi perilaku kekerasan. Para pimpinan baik melalui keteladanan dalam berinteraksi secara langsung dengan santri maupun melalui arahan dan penggerakan para guru serta pembinaan secara langsung kepada para santri mengarahkan pada cara pandang dan cara sikap tengahan (*wasathiyah*) dalam beragama, baik aspek aqidah, ibadah maupun muamalah. Penerapan pembiasaan interaksi santri lintas asal daerah dan lintas jenjang pendidikan menguatkan perilaku moderasi beragama di kalangan santri.



ABSTRACT

Keywords:

Collective Leadership;
Religious Moderation;
Muhammadiyah Islamic
Boarding School

The purpose of this study was to determine the collective leadership roles implemented in the Muhammadiyah Darul Arqom Islamic Boarding School Patean Sukorejo Kendal in shaping the mindset, attitude, and behavior of religious moderation of the students. This type of research is qualitative with a descriptive model. The data obtained through observation or direct observation, supporting documents, and interviews with several key informants including leaders, teachers, and students. Data analyzed through condensation, presentation, and verification techniques. The results of this study found that the collective leadership applied at the Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal Islamic Boarding School was quite effective in directing students to mindsets, attitudes, and behaviors that showed moderation in religion seen from a national perspective, polite attitude, openness, and accepting differences, as well as staying away from behavior violence. The leaders through exemplary direct interaction with the students and through the direction and mobilization of the teachers as well as coaching directly to the students direct the perspectives and ways of being moderate (*wasathiyah*) in religion, both aspects of *aqidah*, worship, and *muamalah*. The application of habituation to the interaction of students across regional origins and levels of education strengthens the behavior of religious moderation among students.

Pendahuluan

Diskusi tentang kepemimpinan selalu menarik untuk dibincangkan. Beragam perspektif kajian tentang kepemimpinan telah dikemukakan oleh para ahli (miasalnya, Bass, 1990; Bryman, 1992; Day & Antonakis, 2012; Gardner, 1990; Northouse & Cahayani, 2017; Rost, 1991). Konsep kepemimpinan terus mengalami pergeseran. Diantaranya kepemimpinan

tidak lagi semata berbicara tentang kharisma pemimpin besar atau orang hebat, pemimpin dan struktur organisasi melainkan lebih cenderung pada kontribusi aspek-aspek informal yang lebih berperan dan produktif. Kepemimpinan semakin dikonseptualisasikan sebagai fenomena organisasi-lebar (Ogawa, Rodney & Bossert, 1995) di mana struktur dan kepemimpinan organisasi lebih datar, serta didistribusikan ke berbagai orang dan peran, sebagai solusi untuk mengatasi berbagai masalah organisasi. Kepemimpinan lebih sebagai proses yang kompleks dan memiliki banyak dimensi (Northouse & Cahayani, 2017).

Kepemimpinan kolektif dalam penelitian ini menunjuk pada model kepemimpinan yang relatif diperankan oleh lebih banyak orang atau pihak dalam berbagai tindak kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan kolektif merupakan salah satu model kepemimpinan diantara model-model yang telah dikembangkan oleh para ahli. Leithwood & Mascall (2008) mengkonseptualisasi kepemimpinan kolektif sebagai kepemimpinan dengan pengaruh dan kontrol yang terdistribusi pada beberapa pihak.

Kepemimpinan kolektif telah banyak diterapkan dalam berbagai organisasi atau lembaga, baik profil maupun non profit, misalnya kepemimpinan yang diterapkan di berbagai koperasi sebagai model bisnis atau usaha yang dimiliki dan dioperasikan secara bersama diantara anggotanya. Demikian juga di berbagai dunia pendidikan. Beberapa lembaga pendidikan progresif menerapkan kepemimpinan kolektif, melibatkan guru, tenaga administrasi, dan bahkan siswa dalam proses pengambilan keputusan untuk menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan partisipatif. Sebuah studi oleh Lv & Zhang (2017) di Cina tentang kepemimpinan kolektif yang diimplementasikan di lembaga kesehatan, menyimpulkan model kepemimpinan ini dapat membangun visi dan

kepercayaan, melihat keterlibatan semua tingkat staf, membangun budaya organisasi pembelajaran dan kepercayaan, menciptakan perbaikan berkelanjutan, berkomunikasi dan memberdayakan staf dan mengintegrasikan perbaikan.

Muhammadiyah sebagai organisasi keagamaan organisasi sosial keagamaan di Indonesia yang bersifat modern yang didirikan oleh K.H Ahmad Dahlan pada tahun 1912 di Yogyakarta secara umum sampai saat ini menerapkan model kepemimpinan kolektif dalam pengelolaan organisasinya. Ditegaskan oleh Haedar Nashir (Ketua Umum PP Muhammadiyah periode 2022-2027): "Saya sebagai Ketum posisinya hanya sejengkal di depankan dan seinci ditinggikan, tetapi pada intinya tetap pada kolektif kolegial dan sesuai sistem persyarikatan." (CNN Indonesia, 2022). Model kepemimpinan kolektif di Muhammadiyah juga diterapkan pada Amal Usahanya dalam bidang pendidikan. baik, sekolah, madrasah maupun pesantren. Terdapat kurang lebih 400 Pesantren yang dikelola oleh Muhammadiyah (Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Pusat Muhammadiyah, 2021).

Beberapa studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan di pesantren adalah gaya kepemimpinan otoriter disamping gaya kharismatik (Noor, 2019). Meskipun dalam beberapa kasus, gaya kepemimpinan pesantren cenderung situasional yang mengkombinasikan antara penerapan kepemimpinan demokratis dan kepemiminan yang bertumpu pada kharisma seorang kiai, dan dalam situasi tertentu juga menggunakan gaya kepemimpinan otoriter (Ifendi, 2020). Sementara Remiswal et al. (2020) juga Rozaq et al. (2022) mengemukakan bahwa kepemimpinan pesantren masih didominasi oleh faktor petunjuk seorang kiai, kecuali dalam konteks pesantren modern atau yang disebut

Islamic Boarding School. Berbeda dengan pandangan tersebut, Pramitha (2020) menunjukkan kepemimpinan kolektif juga diterapkan di pesantren yang sering dikategorikan sebagai pesantren salaf. Artikel “Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren” yang merupakan hasil studi interaksionisme simbolik di dua pondok pesantren Jombang Jawa Timur yakni PP Bahrul Ulum Tambakberas dan PP Mambaul Maarif Denanyar Jombang menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan kolektif-kolegial di PPBU Tambakberas Jombang cenderung pada pola komunikasi partisipatif-demokratis, sementara di PPMA Denanyar Jombang partisipatif-konsultatif. Penelitian lain yang relevan adalah Peran kepemimpinan Kiai dalam menguatkan sikap moderasi santri di Pondok Pesantren Al-Khoiroth (Rozaq et al., 2022). Namun, penelitian ini lebih melihat peran kiai secara personal terhadap upaya penguatan sikap moderasi santri.

Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom Patean Kendal, yang berdiri sejak tahun 1991 oleh Pimpinan Cabang Muhammadiyah Patean juga merupakan salah satu pesantren yang menerapkan kepemimpinan kolektif. Dalam unggahan resmi websitenya, dikatakan bahwa kepemimpinan pesantren ini adalah kolegial (kolektif) terstruktur. Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom Patean saat ini mengalami perkembangan yang cukup pesat. Setidaknya ini dilihat dari jumlah santri yang mencapai 1200 orang santri dari berbagai daerah di Indonesia dengan jenjang pendidikan MI (Madrasah Ibtidaiyah), MTs (Madrasah Tsanawiyah), MA (Madrasah Aliyah) dan SMK (Sekolah Menengah Kejuruan).

Di tengah perkembangan positif Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom Patean yang tentu menjadi salah satu aset bangsa dan masyarakat dalam ikut mencerdaskan anak bangsa ini, muncul persepsi

negatif tentang pesantren tersebut, yakni adanya paham radikalisme yang berkembang di kalangan santri. Ini terkait dengan rilis yang pernah dikeluarkan oleh Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) yang menyebut bahwa ada 198 pondok pesantren yang terafiliasi dengan jaringan terorisme (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2022).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dalam bentuk studi kasus. Ini sejalan dengan tujuan penelitian yang hendak mendeskripsikan peran kepemimpinan kolektif dalam penguatan sikap dan perilaku moderasi beragama di kalangan santri Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal. Secara umum studi kasus dapat dipahami sebagai penelitian tentang suatu fenomena yang spesifik, unik dan terbatas yang setiap prosesnya dilakukan secara rinci, tajam, dan mendalam untuk menggali informasi yang dapat dipelajari (Denzin & Lincoln, 1994).

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik, 1) wawancara. Wawancara dilakukan terhadap para pimpinan, beberapa guru (ustadz/ustadzah) dan beberapa santri Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal. 2) Observasi. Pengamatan dilakukan dengan model non-partisipatif. 3) Dokumentasi. Dalam hal ini peneliti melakukan pencermatan terhadap beberapa dokumen, baik berupa buku, website, foto maupun catatan pertemuan. Selanjutnya data dianalisis dengan langkah kondensasi, penyajian dan pengambilan kesimpulan atau verifikasi. Validitas data diuji dengan uji dependibilitas conformabilitas dan kredibilitas khususnya menggunakan triangulasi teknik dan sumber (Miles et al., 2014).

Hasil

Implementasi Kepemimpinan Kolektif

Konsep kepemimpinan kolektif mengacu pada pendekatan kepemimpinan di mana tanggung jawab kepemimpinan didistribusikan di antara sekelompok individu daripada dipusatkan pada satu pemimpin. Pendekatan ini dapat dilihat dalam berbagai bentuk dan konteks, seperti organisasi, komunitas, gerakan sosial, dan bahkan dalam beberapa struktur politik. Kajian tentang kepemimpinan kolektif kerap memanfaatkan berbagai teori dan model kepemimpinan yang ada, seperti kepemimpinan partisipatif (Lewin et al., 1939), kepemimpinan pelayanan (Greenleaf, 1977), kepemimpinan transformasional (Burns, 1978), dan kepemimpinan adaptif atau situasional dari Hersey & Blanchard sebagaimana (Goodson et al., 1989). Teori-teori ini menyoroti pentingnya kolaborasi, pemberdayaan, dan fokus pada kolektif daripada peran pemimpin sebagai individu.

Dalam kepemimpinan kolektif, setiap anggota pimpinan diakui sebagai pemimpin potensial yang memiliki peran dan kontribusi dalam mencapai tujuan kelompok. Konsep ini muncul dari pemahaman bahwa tidak ada seorang pun yang memiliki semua pengetahuan, keterampilan, dan wawasan untuk mengatasi semua tantangan secara optimal. Oleh karena itu, melibatkan dan menggabungkan berbagai perspektif dan keterampilan anggota pimpinan dianggap lebih efektif.

Pendelegasian kewenangan dan melibatkan anggota tidak saja karena alasan keterbatasan pimpinan, terkait kemampuan atau kesempatan (waktu), ataupun faktor lain, melainkan lebih dimaksudkan untuk (Dimiyati, 2014):

1. Memberikan kesempatan kepada anggota untuk dapat berkembang dalam pekerjaan yang menjadi tugasnya, termasuk berkembangnya potensi kepemimpinan yang pada saatnya dibutuhkan.

2. Memberikan kepercayaan kepada anggota untuk terlibat lebih dalam proses kepemimpinan, sekaligus untuk;
3. Memberikan apresiasi atau penghargaan yang dapat meningkatkan rasa puas dan nyaman.

Dalam pengembangan kerangka kepemimpinan kolektif, Friedrich et al. (2016) memberikan tinjauan integratif dari literatur kepemimpinan kolektif, termasuk individu, tim, jaringan, dan faktor organisasi yang dapat mempengaruhi munculnya kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan kolektif didefinisikan sebagai proses dinamis di mana seorang pemimpin secara selektif memanfaatkan keterampilan dan keahlian dalam jaringan sesuai kebutuhan. Kekhasan penting dalam kerangka ini adalah bahwa pemimpin fokus memainkan peran kunci pada terwujudnya kepemimpinan kolektif melalui pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang memfasilitasi proses pengembangan dan penggunaan jaringan di sekitar mereka, dan tindakan mereka untuk berbagi peran kepemimpinan, baik secara eksplisit dengan individu atau secara umum, dengan seluruh tim (Friedrich et al., 2016). Kepemimpinan kolektif diterapkan di Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom yang menempati lahan seluas kurang lebih 3 hektar dengan luas bangunan 1500 m² di dusun Patean Sukorejo Kendal ini. Pesantren ini memiliki tidak kurang dari 170 orang guru (ustadz/ustadzah), 7 orang tenaga TU, 6 orang tukang kebun dan 10 orang pengelola dapur serta kurang lebih 1.200 santri laki-laki dan perempuan, dari berbagai jenjang pendidikan; MI, MTs, MA dan SMK.

Penerapan kepemimpinan kolektif di Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom dapat diamati dari 3 (tiga) aspek perilaku kepemimpinan berikut:

1. Komunikasi

Komunikasi sangat penting untuk kepemimpinan kolektif. Bahkan, Friedrich et al. (2016) menggambarkannya sebagai “prasyarat” untuk memahami masalah yang dihadapi tim, menentukan tujuan bersama, memahami di mana letak keahlian yang relevan jaringan, dan berbagi peran kepemimpinan. Perilaku pimpinan Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal yang termasuk dalam dimensi ini adalah tindakan yang menciptakan kondisi di mana kepemimpinan kolektif lebih mungkin muncul.

Kondisi awal yang penting adalah bagaimana pemimpin mampu mengkomunikasikan visi dan tujuan bersama secara jelas, sehingga kelak dapat menjadi dasar evaluasi apakah visi dan tujuan tersebut tercapai atau tidak (Northouse & Cahayani, 2017). Visi pesantren yang telah ditetapkan yakni “Melahirkan generasi muslim yang kaffah (paripurna), unggul dalam ketaqwaan, intelektual, kemandirian, kepeloporan dan semangat amar ma’ruf nahi munkar berdasarkan Al-Qur’an dan As-Sunnah” menjadi tujuan pendidikan yang selalu dikomunikasikan pimpinan kepada semua warga pesantren untuk menjadi kompas bagi semua proses dan kegiatan pendidikan di pesantren. Mengkomunikasikan visi tersebut juga dilakukan kepada para santri untuk memotivasi mereka sehingga mereka percaya bahwa hal itu penting untuk dicapai dan menjadi inspirasi bagi mereka dalam mempersiapkan masa depan.

Pimpinan pesantren, sebagaimana dituturkan oleh salah seorang informan dari kalangan guru, membangun komunikasi yang dialogis dengan para guru (ustadz-ustadzah) bahkan dengan para santri. Hal ini memungkinkan mereka memberikan umpan balik kepada jajaran pimpinan pesantren dan berbagi informasi. Model komunikasi ini juga

memberi ruang ide-ide dalam proses pengambilan keputusan kolektif, seperti melalui rapat dan koordinasi. Dalam aspek ini, komunikasi dialogis secara tidak langsung mendistribusikan peran-peran kepemimpinan. Meskipun terdapat pembedangan yang relatif spesifik dalam kepemimpinan di atas, namun dalam setiap pengambilan kebijakan komunikasi antar pimpinan selalau dilakukan baik secara formal dalam rapat pimpinan maupun koordinasi secara informal.

Komunikasi dalam pengambilan keputusan juga dilakukan antara pimpinan dan para para guru maupun staf. Dalam bidang kepengasuhan misalnya, pimpinan selalu melibatkan para guru dan staf untuk pembagian tugas kepengasuhan tiap angkatan, penyusunan program kepengasuhan, dan penyelesaian berbagai masalah kepengasuhan yang ada. Namun, tidak berarti pimpinan selalu melakukan intervensi dalam pengambilan keputusan di tingkat operasional. Jika tim guru dan staf dapat mengambil keputusan dan menjalankan tindakan operasional, komunikasi pimpinan lebih bersifat sebagai tindakan pemantauan.

Pimpinan juga kerap menjalin komunikasi dengan para santri khususnya santri kelas atas yang menjadi pengurus OSDA (Organisasi Santri Darul Arqom). Komunikasi ini dilakukan dalam batas-batas memberikan motivasi serta menyampaikan arahan terutama dalam implementasi berbagai program kepengasuhan santri, seperti pembinaan rutin maupun insidental, kajian-kajian keagamaan, serta pengembangan bakat dan minat santri, misal HW (Hisbul Wathan), bela diri Tapak Suci Putra Muhammadiyah, *muhadlarah* (latihan pidato 3 bahasa), dan sebagainya.

Komunikasi pimpinan kepada santri tidak terbatas pada komunikasi formal dalam penyampaian pembinaan maupun menyampaikan arahan,

tapi terkadang juga dilakukan secara informal. Mereka berbincang layaknya orang tua terhadap anak-anaknya. Pertanyaan tentang kondisi kesehatan, kegiatan yang dilakukan atau berbagai hal dalam kehidupan sehari-hari.

Tabel 1. Hasil wawancara

Informan	Pernyataan
Pimpinan	“Dalam berbagai hal, meski pimpinan ada tiga dengan bidang masing-masing, tapi pengambilan keputusan tetap dilakukan dengan musyawarah, kita saling bicara dulu...”
	“meskipun ada forum rapat pimpinan, tidak berarti pengambilan keputusan selalu dominan oleh pimpinan, kerap juga kita komunikasikan dengan para ustadz/ustadzah”
	“Bagi kami, dengan kepemimpinan kolektif secara psikologis jadi lebih ringan. Komunikasi dan koordinasi baik dengan para guru maupun santri, khususnya dalam implementasi program-program pondok maupun sekolah jadi lebih memudahkan berbagai hal menyangkut pelaksanaannya...”
Ustadz/ustadzah (guru)	“kita dilibatkan dalam rapat kepengasuhan tiap pekan, baik membahas pelaksanaan program maupun membahas-masalah yang muncul sepekan ini... dan bagaimana solusinya..”
	“Tidak ada sosok pimpinan yang dominan, masing-masing selalu koordinasi.. bahkan para ustadz/ustadzah masing-masing punya tanggung jawab dan selalu mengkomunikasikan dengan pimpinan.
Santri	“pengasuh kadang nanya-nanya ke santri... tentang kegiatan, gimana tapak sucinya, HW-nya...ya macem-macem...”

Sumber: data primer diolah, 2023.

Hasil wawancara di atas juga menggambarkan pola komunikasi yang diterapkan di Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal. pola komunikasi di pesantren yang tergolong pesantren modern ini lebih menerapkan pola komunikasi dialogis antar pimpinan karena tidak adanya peran sentral pimpinan secara tunggal pada sosok

seorang pimpinan yang dominan dari tiga pimpinan yang ada. Demikian pula pola komunikasi antara pimpinan dengan para ustadz/ustadzah maupun santri. Ini tentu berbeda dengan tradisi di pesantren salaf kebanyakan, dimana kyai dan/atau nyai sebagai pimpinan pesantren menjadi tokoh sentral yang memiliki pengaruh kuat dalam kepemimpinan dan karenanya lebih menggunakan pola komunikasi monolog dan dalam hal tertentu, seperti paham keagamaan, cenderung dogmatis (Hartono, 2016).

2. Pengembangan Jaringan

Jika komunikasi adalah darah kehidupan kepemimpinan kolektif, jaringan dalam tim adalah arteri yang mengalir. Baik jaringan tim maupun jaringan individu pemimpin memainkan peran penting dalam munculnya kapal kepemimpinan kolektif. Jaringan yang berkembang dengan baik sangat penting bagi kepemimpinan kolektif untuk muncul karena memfasilitasi kesadaran akan keahlian dan pembagian peran. Sebuah studi oleh Klein et al. (2006) menunjukkan bahwa kesadaran pentingnya konektivitas antar pemimpin bahkan antara pimpinan dan anggota dalam organisasi akan menumbuhkan kinerja tim yang optimal. Selain itu, studi menemukan bahwa pemimpin fokus pada pengembangan hubungan dalam tim memfasilitasi kepemimpinan kolaboratif.

Iklim kolaboratif merupakan suatu hal yang bisa membuat anggota organisasi pesantren, dalam hal ini tentu tidak terbatas pada kepengurusan pesantren, tapi bahkan mencakup semua elemen pesantren termasuk guru, staf karyawan, juga santri berfokus pada upaya-upaya pencapaian visi yang menjadi tujuan bersama, mendengar serta memahami satu sama lain, merasa memiliki ruang menyampaikan ide dan gagasan, serta bersedia saling memberi dan menguatkan. Untuk

membangun suasana yang mendorong kolaborasi, pimpinan pesantren mengembangkan hubungan saling percaya dengan didasarkan pada kejujuran, keterbukaan, konsistensi dan saling menghargai satu dengan yang lain. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif memastikan iklim kolaboratif dengan membuat komunikasi menjadi aman, menuntut dan menghargai perilaku kolaboratif, memandu upaya pemecahan masalah bersama dan mengelola hubungan hangat diantara mereka (Northouse & Cahayani, 2017).

Jaringan kepemimpinan di Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal dibangun dalam bentuk struktur kepemimpinan dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas hingga ke tingkatan yang terendah. Kepemimpinan pesantren terdiri dari 3 (tiga) unsur pimpinan tertinggi, yang secara kolektif membawahi direktur Kulliyatul Mu'allimin Islam (KMI) atau pendidikan kepesantrean, bidang kepengasuhan santri, bidang sarana dan prasarana (sarpras), serta bidang pengabdian masyarakat. Selanjutnya direktur KMI membawahi tiga kepala satuan pendidikan (Kepala MTs, Kepala MA dan Kepala SMK), dan seterusnya. Masing-masing bidang juga terdiri dari unsur-unsur staf dan anggota bidang sebagaimana bagan struktur berikut:

Gambar 01: Struktur Organisasi



Sumber: Dokumentasi

Hubungan antar unsur pimpinan Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal dan antara pimpinan dengan unsur-unsur di bawahnya menunjukkan kesadaran akan pentingnya kepemimpinan kolektif. Bagi para pimpinan, koordinasi dan kolaborasi antar unsur menjadi salah satu unsur yang membuat pesantren ini mampu tumbuh dan berkembang, baik dari sisi kuantitas jumlah santri maupun kualitas pendidikan di sisi lain. Masing-masing unit atau unsur bahkan individu, memiliki perannya masing-masing dan berkontribusi bagi keberhasilan pencapaian visi dan tujuan pesantren. Penambahan jumlah santri di tiap jenjang pendidikan yang ada, tentu akan berkaitan dengan ketersediaan sarana prasarana yang harus disiapkan, baik asrama, ruang kelas, masjid dan lain-lain. Demikian pula dengan sumber daya yang menopang mutu pembelajaran di kelas maupun kepengasuhan para santri.

Salah satu informan memaparkan mengenai bagaimana jaringan koordinasi dan kolaborasi dalam menjalankan roda kepemimpinan di pesantren ini:

“Meskipun saya bukan termasuk pimpinan, tapi saya juga merasa bertanggung jawab dalam mengembangkan pesantren ini, misal selain mengajar, saya bisa menjalankan peran humas (hubungan masyarakat) ketika saya ngisi pengajian di beberapa tempat.. ya saya sekaligus sosialisasi pesantren, dengan begitu masyarakat bisa lebih mengenal Darul Arqom dan memondokkan anak-anaknya ke sini. Di sisi lain, karena status saya pegawai negeri di kementerian agama Kabupaten Kendal, maka saya juga berperan dalam menjalin komunikasi antara pesantren dengan kantor Kemenag, ya terkait informasi program-program di Kemenag yang harus di laksanakan di pesantren maupun sebaliknya dalam menyampaikan hal-hal perkembangan Darul Arqom ke Kemenag, misalnya baru-baru ini tentang pelaksanaan upacara hari santri”.

Pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pimpinan di satu sisi

memberikan ruang yang cukup signifikan kepada anggotanya untuk menjalankan peran hubungan pesantren dengan pihak eksternal sekalipun. Di sisi lain pimpinan menumbuhkan kesadaran pada anggotanya akan tanggung jawab bersama dalam menjalankan organisasi pesantren tanpa terhalang hubungan hirarkis kepemimpinan yang kaku.

Informan lain menyatakan bahwa dirinya selaku kepala salah satu satuan pendidikan yang ada di Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom selalu menjalin koordinasi dan mengembangkan jaringan kerjasama dengan para kepala satuan pendidikan lain. Ini terutama terkait dengan keberlanjutan pendidikan santri mulai dari jenjang sekolah dasar (Madrasah Ibtidaiyah), jenjang Madrasah Tsanawiyah (MTs), maupun Madrasah Aliyah (MA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Ya harapannya kan mereka yang dari MI terus melanjutkan ke jenjang MTs, dan mereka yang dari MTs melanjutkan ke jenjang Aliyah atau SMK-nya. Di samping itu, karena para peserta didik tersebut berada dalam satu lingkungan pendidikan pesantren, maka pasti ada program-program dan kegiatan kegiatan yang dilakukan secara bersama maupun lintas jenjang dan sekaligus berkoordinasi dengan bidang kepengasuhan. Karenanya kita, para kepala sekolah/madrasah tidak bisa berpikir sendiri-sendiri malah selalu wajib saling berkoordinasi dan kerjasama.

Santri yang menjadi informan juga memberikan pernyataan yang relatif senada dalam mendeskripsikan bagaimana pimpinan mengembangkan kolaborasi antar unsur. Santri ini memaparkan bahwa para santri, khususnya mereka yang masuk dalam kepengurusan Organisasi Santri Darul Arqom (OSDA) dilibatkan dan bahkan diberi wewenang dalam mengatur dalam beberapa program dan kegiatan santri,

misal dalam mengatur jadwal petugas kebersihan lingkungan, penerima tamu, atau juga dalam kegiatan *muhadlarah* atau semacam latihan pidato.

3. Pergantian Pimpinan-Tim

Friedrich et al. (2009) mengatakan, dimensi pertukaran pemimpin atau tim mencakup sebagian besar perilaku yang sering dikaitkan dengan bentuk kolektivitas kepemimpinan, seperti kepemimpinan bersama dan terdistribusi, dan termasuk tindakan di mana pemimpin terlibat distribusi peran secara eksplisit, seperti melalui pendelegasian (Leana, 1986), atau memanfaatkan orang lain dalam tim karena kekhususan mereka keahlian, tetapi juga bisa menjadi keterlibatan orang lain yang lebih umum dalam proses pengambilan keputusan, seperti melalui pemberdayaan (Konczak et al., 2000). Friedrich et al. (2016) mempelajari hubungan antara beberapa perilaku *Leader-Team Exchange* dan hasil tim dan menemukan bahwa mereka berhubungan positif dengan hasil kinerja tim seperti penerimaan terhadap keputusan, kemanjuran kolektivitas dalam pencapaian tujuan maupun memecahkan masalah, dan kohesivitas yang terbangun antar unsur organisasi.

Proses pergantian kepemimpinan di pesantren ditekankan pada aspek kapabilitas dan kemampuan sebagai syarat utama. Kapabilitas dan kemampuan sosok pemimpin pesantren seringkali diukur dari kharisma individu, penguasaan keilmuan, kesalihan pribadi, dan terkadang ditambahkan kapasitas manajerial, serta tentunya kesediaan untuk menerima amanah. Namun, di pesantren tradisional cenderung bersifat turun temurun, pemimpin pengganti adalah putra atau setidaknya dari kalangan keluarga dekat kyai yang menjadi pemimpin sebelumnya karena meninggal dunia. (Asrori, 2020). Tapi, pergantian pimpinan di pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom tidak demikian.

Salah satu pimpinan yang menjadi informan memaparkan bahwa pergantian pimpinan di Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom menjadi kewenangan persyarikatan Muhammadiyah. Sesuai dengan ketentuan organisasi Muhammadiyah, Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom merupakan AUM (Amal Usaha Muhammadiyah) yang kewenangan penentuan pimpinannya ada pada pimpinan persyarikatan penyelenggara. Namun usulan bisa disampaikan oleh internal pesantren. Misalnya, ketika beberapa waktu lalu salah satu pimpinan dari unsur Dewan Kiai ada yang meninggal dunia, maka dilakukan pergantian sesuai dengan norma tersebut. Selanjutnya pengisian unsur-unsur di bawahnya dilakukan secara musyawarah dengan memperhatikan kualifikasi dan kompetensi. Dalam hal tertentu, khususnya pada tataran staf dan anggota bidang dilakukan rotasi sesuai kebutuhan dan untuk memberikan pengalaman kerja yang lebih variatif.

Ketiga rangkaian tindakan di atas; komunikasi, pengembangan jaringan, dan Pergantian pimpinan–tim, dipandang sebagai tiga langkah utama yang dapat dilihat sebagai wujud implementasi dalam proses kepemimpinan kolektif di di Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal. Masing-masing tindakan tersebut berperan dalam menciptakan iklim pendidikan yang kondusif bagi pencapaian tujuan pendidikan, termasuk diantaranya dalam menumbuhkan sikap dan prilaku santri yang sesuai dengan nilai-nilai keagamaan (Islam) dan kebangsaan, salah satunya adalah moderasi beragama.

Implementasi Moderasi Beragama

Kemajuan teknologi informasi yang menjadi anak kandung dari modernitas telah membawa pada dunia yang semakin tak terbatas

(*borderless*). Olehnya, keragaman yang menjadi *sunnatullah* kehidupan sekaligus perjumpaannya, baik ragam budaya dan agama, berbagai kondisi sosial dan ekonomi serta politik, bahkan karakter dan perilaku individual tidak terelakkan. Hal ini semakin membuka kesadaran manusia serta menjadi tuntutan tak terelakkan baginya untuk membuka diri dan terbuka terhadap pelbagai perbedaan yang ada. Sikap saling menghargai dan menghormati perbedaan, sampaipun dalam paham keagamaan dan perilaku beragama serta tidak melakukan klaim kebenaran secara sempit dan berorientasi menebarkan kebaikan bagi semesta (*rahmatan lil-'alamin*) inilah yang menjadi poin-poin penting dari sikap moderasi beragama.

Moderasi beragama secara terminologi mengacu pada makna posisi tengah antara paham liberal di satu kutub dan paham konservatif di kutub lain. Kata moderate sebagai asal kata moderai memiliki beberapa arti berikut; 1) rata-rata dalam jumlah, intensitas, kualitas dan lain-lain; tidak ekstrim. 2) pandangan politik yang tidak ekstrim baik kanan maupun kiri; 3) menjaga dalam batas-batas yang tidak berlebihan (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2019). Moderasi yang dalam term lain juga disebut sebagai *tawasath* atau *wasathiyah* (sikap tengahan) tidak saja sejalan dengan nilai-nilai ajaran Islam, tapi juga nilai luhur bangsa dan jati diri masyarakat Indonesia yang sejak awal kelahirannya ditunjukkan dan dipraktikkan oleh para *founding fathers* bangsa ini. Karenanya sangat dapat dipahami jika moderasi agama menjadi arus utama sikap kebangsaan yang dewasa ini dikembangkan di berbagai ranah dan lapisan masyarakat, tak terkecuali lembaga pendidikan pesantren.

Madjid (1997) menyatakan, pesantren diakui atau tidak merupakan lembaga pendidikan Islam *indigenous* di Indonesia, sekaligus tempat penyemaian bibit-bibit para ahli agama dengan berbagai corak pemahaman

dan pemikirannya, tentu tanpa bermaksud mengesampingkan peran lembaga-lembaga pendidikan lain. Maka pesantren menjadi salah satu sasaran yang dianggap tepat dalam mensosialisasikan moderasi beragama.

Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom Patean Sukorejo Kendal sebagai bagian dari Amal Usaha Muhammadiyah, secara umum tentu memiliki dan mengajarkan paham keagamaan menurut Muhammadiyah yang berparadigma Islam *wasathiyah* dan sejalan dengan moderasi beragama. Ini seperti ditegaskan dalam Tanfidz Mukhtamar ke-48 2022 berikut; “Muhammadiyah mengajak umat Islam, khususnya warga Persyarikatan untuk membangun sikap beragama yang moderat dalam spirit wasathiyah Islam yang autentik. Cara pandang beragama yang tengahan (*wasathiyah*) dengan mengedepankan paham dan sikap yang adil, ihsan, arif, damai, dan menebar rahmat baik dalam menyikapi perbedaan maupun membangun kehidupan beragama”.

Dalam implementasinya, pengembangan moderasi beragama di Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom dilakukan baik secara formal maupun non formal. Secara formal melalui implementasi kurikulum pendidikan agama Islam yang memadukan antara kurikulum Kemenag RI dan kurikulum pesantren yang dikembangkan oleh Lembaga Pengembangan Pesantren (LPP) Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Kurikulum pendidikan agama Islam ini meliputi unsur Al-Qur’an, hadis, aqidah, ibadah/muamalaah, tarikh, dan bahasa Arab. Selain pendidikan agama Islam, pesantren juga menerapkan pendidikan ilmu-ilmu umum sebagaimana yang diterapkan pada sekolah atau madrasah yang lain.

Disamping melalui kegiatan intra kurikuler, pengembangan moderasi agama juga dilakukan dalam kegiatan ko-kurikuler seperti kegiatan kepanduan HW (Hisbul Wathan), Seni Beladiri Tapak Suci, serta kegiatan

kajian dan pembinaan-pembinaan santri. Secara non-formal pengembangan moderasi beragama juga dilakukan melalui kegiatan-kegiatan pembentukan karakter seperti muhadlarah (latihan pidato) dimana para santri melatih diri untuk memiliki keberanian dan kemampuan *publik speaking*, sekaligus juga menghargai dan mengapresiasi orang lain. Sementara penanaman nilai demokrasi misalnya, diajarkan melalui proses berorganisasi di kalangan santri (OSDA). Kegiatan organisasi ini merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sehari-hari. Kegiatan berorganisasi juga sekaligus melatih santri tentang kepemimpinan dan tanggung jawab.

Pembentukan sikap toleransi secara tidak langsung dengan model pengasuhan. Penempatan santri dalam asrama secara bercampur antar santri dari asal daerah dan tingkatan yang berbeda membiasakan santri dengan pertemanan yang multikultural. Perpindahan kamar secara periodik juga menambah pertemanan dengan keberagaman di kalangan santri. Nilai-nilai positif juga dilakukan secara integratif melalui pembiasaan disiplin dalam kehidupan sehari-hari. Mulai disiplin bangun tidur, disiplin beribadah, disiplin dalam mengantri menggunakan berbagai fasilitas pesantren, disiplin waktu belajar dan lain-lain. Pembiasaan berkehidupan bersama juga ditanamkan melalui kegiatan gotong royong. Para santri saling membantu dan menguatkan satu sama lain. Ini menunjukkan sistem pendidikan yang holistik (menyeluruh) baik aspek pengetahuan, karakter maupun perilaku. Hal ini seperti tergambar dalam hasil wawancara berikut:

Tabel 2. Hasil Wawancara

Informan	Pernyataan
Ridlo Asal: Kalimantan Tengah	“Senang di pesantren, punya banyak teman yang beda-beda asalnya. Ya..asyik aja sih...”
Gusti Asal: Gorontalo	“diantara yang saya suka... dilatih tertib, disiplin seperti saat upacara bendera, tapi meski disiplin diterapkan, kalau ada yang melanggar ga ada

Informan	Pernyataan
Syafi'i Asal: Jawa Tengah	model hukuman fisik, paling disuruh bersih-bersih atau ngaji..” “Disini..beda-beda itu biasa, saling menghargai saja sih.. ga ada saling ejek, di rumah juga punya teman yang agamanya non-Islam, kalau pulang ya kadang main bareng”
Danis Asal: Kalimantan Selatan	“Diantara pelajaran yang saya suka.. PPKn Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan.. jadi bisa memahami pas ada perayaan keagamaan yang berbeda di daerah saya, asal tidak terkait prinsip kadang nimbrung juga”
Syahdan Asal Sulawesi Tengah	“guru-guru disini macem-macem... beda-beda gitu, tapi tetap asyik aja... Ga ada yang keras... kaya ndoktrin gitu, nyatanya kalau pulang saya kadang masih main dengan temen lama yang non-Islam..”
Rayhan Asal: Jawa Tengah	“Ya meskipun ada pembatasan dalam bergaul antara laki-laki dan perempuan tapi masih wajar sih...dalam kegiatan tertentu kadang ya bareng”

Sumber: data primer diolah, 2023

Hasil wawancara di atas menegaskan bahwa empat nilai penting yang menjadi indikator moderasi beragama (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2019), tumbuh di kalangan santri sejalan dengan proses pendidikan yang diterapkan di Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom; 1) komitmen kebangsaan yang tercermin dalam kegiatan upacara maupun pembelajaran mata pelajaran Pendidikan Pancasila dan kewarganegaraan (PPKn); 2) toleransi, ini tercermin dari kesediaan santri berinteraksi dan berteman dengan sesama dari berbagai daerah dengan latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang berbeda selaras dengan model pola asuh dengan penempatan santri di asrama secara berbaur; 3) anti kekerasan, pengakuan bahwa santri meski berasal dari latar belakang yang berbeda, mereka tidak mengalami perundungan atau bullying dari orang lain seperti dalam bentuk ejekan yang masuk kategori kekerasan verbal.

Demikian pula pola pengasuhan yang tidak menerapkan hukuman fisik menegaskan upaya menumbuhkan sikap dan perilaku anti kekerasan di lingkungan pesantren; 4) penerimaan terhadap tradisi, pernyataan salah seorang informan dari kalangan santri bahwa dirinya bisa memahami dan menerima tradisi seperti perayaan keagamaan yang berbeda dilingkungan keluarga saat mereka pulang ke darah asalnya.

Pembahasan

Model kepemimpinan memiliki peran penting dalam menyampaikan nilai-nilai, tujuan, dan visi organisasi. Cara pemimpin dalam kepemimpinan kolektif yang cenderung membangun pola komunikasi dialogis tentang pentingnya sikap dan perilaku tertentu sekaligus memberikan keteladanan dapat mempengaruhi bagaimana anggota kelompok merespons dan bertindak. Pemimpin yang jelas dalam memberikan arahan dan harapan kepada anggota kelompok dapat membantu mengarahkan sikap dan perilaku yang diinginkan. Harapan yang tinggi dari seorang pemimpin dapat mendorong anggota kelompok untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Kepemimpinan kolektif, sebagaimana yang diterapkan di Pondok Modern Muhammadiyah Darul Arqom Patean Kendal, yang membuka ruang yang lebar bagi pelimpahan kewenangan melalui pendelegasian, bahkan secara lebih dalam terlibat bersama dalam pengambilan keputusan dan keterlibatan yang intens dalam mencapai tujuan bersama, serta memberikan dukungan dan umpan balik konstruktif kepada anggota dapat membantu menumbuhkan dan mengembangkan sikap dan perilaku positif seperti berwawasan dan memiliki komitmen kebangsaan, toleransi, anti kekerasan dan menghargai perbedaan.

Dengan demikian kepemimpinan yang bersifat kolektif secara tidak

langsung memiliki peran yang signifikan dalam menumbuhkan sikap moderasi beragama santri Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom. Peran ini dapat dikategorikan dalam tiga hal; *pertama*, peran dalam pengambilan keputusan dan kebijakan. Ini dapat berlangsung karena setiap pengambilan keputusan dan kebijakan selalu dilakukan secara kolektif dan menerapkan prinsip musyawarah. Dengan tidak adanya dominasi peran oleh satu orang secara mutlak, maka tidak ada satu model pemahaman atau pemikiran yang secara ekstrim mengacu pada individu tertentu, tapi selalu menjadikan paham keagamaan menurut Muhammadiyah yakni Islam *washathiyah* sebagai rujukan dan tolok ukurnya. Hal ini terutama pada kebijakan terkait kurikulum pendidikan agama dalam berbagai aspeknya (aqidah-akhlak, fiqh/ibadah dan muamalah).

Kedua, pimpinan secara individual maupun bersama menjadi *role model* dan teladan bagi santri dalam mengembangkan sikap saling menghargai satu dengan yang lain dalam perbedaan sikap dan pemikiran. Mereka kadang terlihat berbeda pendapat dalam forum-forum rapat, tapi tetap saling menghargai pendapat atau pemikiran yang berbeda, selanjutnya tetap berkomitmen pada keputusan yang diambil secara bersama. Demikian pula sikap terbuka dalam berkomunikasi, baik dengan kalangan ustadz/ustadzah maupun dengan kalangan santri. Ustadz/ustadzah maupun santri tidak merasa segan atau canggung dalam berkomunikasi dengan pimpinan tanpa mengabaikan sikap kesopanan atau akhlak. Bahkan dalam situasi tertentu ustadz/ustadzah maupun santri menyampaikan inisiatif usulan maupun pertanyaan.

Ketiga, pimpinan dalam menyampaikan materi pembinaan keagamaan kepada para santri masing-masing memiliki perspektif yang kadang berbeda satu dengan yang lain. Ini tidak lepas dari latar belakang pendidikan dan

sosial budaya masing-masing pimpinan yang tidak sama. Meski dalam hal-hal yang sifatnya bukan prinsip, tapi adanya nuansa perbedaan perspektif ini cukup memberikan pemahaman dan kesadaran bagi santri bahwa perbedaan itu merupakan sesuatu yang wajar *batta* dalam hal pemahaman keagamaan. Peran-peran positif tersebut pada gilirannya berpengaruh dalam menumbuhkan sikap dan perilaku moderasi beragama di kalangan santri. Secara faktual santri Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom memiliki latar belakang keluarga dengan kondisi sosial, ekonomi, budaya, kecenderungan politik serta pemahaman agama yang beragam.

Kesimpulan

Keseluruhan paparan data dan pembahasan mengantarkan pada kesimpulan bahwa model kepemimpinan kolektif yang diterapkan di Pesantren Modern Muhammadiyah Darul Arqom dengan mengembangkan pola komunikasi dialogis dan terbuka, iklim kolaboratif di kalangan pimpinan, guru, karyawan dan bahkan santri, serta pola pergantian kepemimpinan dan tim yang mengedepankan kapabilitas dan kompetensi menjadi ruang tanam yang subur bagi upaya menumbuhkan nilai-nilai moderasi beragama di kalangan santri.

Nilai-nilai moderasi beragama yang mencakup komitmen kebangsaan, toleransi, anti kekerasan dan penemimaan tradisi ditumbuhkan di kalangan santri melalui kebijakan kurikulum pendidikan yang holistik mencakup aspek pengetahuan dan pembentukan karakter santri dalam berbagai bentuk kegiatan, baik intra kurikuler atau pembelajaran di kelas maupun ko-kurikuler seperti kepanduan HW (Hisbul Wathan), seni beladiri Tapak Suci Putra Muhammadiyah, muhadlarah (latihan pidato), maupun dalam melalui pembiasaan disiplin ibadah dan disiplin serta gotong royong dalam

berkehidupan sehari-hari serta pola pengasuhan yang berwawasan multikultural di pesantren.

Daftar Pustaka

- Akbar, M., Djubaedi, D., & Dahlan, U. A. (2023). Studi Komparasi Kepemimpinan Kiai dan Direktur di Pondok Pesantren dan Boarding School. *Ma'alim: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 261–270. <https://doi.org/https://doi.org/10.21154/maalim.v4i2.5496>
- Asrori, S. (2020). Lanskap Moderasi Keagamaan Santri, Refleksi Pola Pendidikan Pesantren. *JISI: Jurnal Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 16–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.15408/jisi.v1i1.17110>
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publication.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- CNN Indonesia. (2022, November 20). Haedar Nashir: Kepemimpinan Muhammadiyah Tetap Kolektif Kolegial. *CNN Indonesia*. <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20221120144032-20-876138/haedar-nashir-kepemimpinan-muhammadiyah-tetap-kolektif-kolegial>
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The Nature of Leadership* (2nd ed.). Sage Publication.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publication.
- Dimiyati, H. . H. (2014). *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*. Pustaka Setia.
- Friedrich, T. L., Griffith, J. A., & Mumford, M. D. (2016). Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 312–333. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2016.02.004>

- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M., & Ruark, G. A. (2009). A framework for Understanding collective Leadership: The Selective Utilization of Leader and Team Expertise within Networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008>
- Gadner, J. W. (1990). *On Leadership*. Free Press.
- Goodson, J. R., McGee, G. W., & Cashman, J. F. (1989). Situational Leadership Theory: A Test of Leadership Prescriptions. *Group & Organization Management (GOM)*, 14(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/105960118901400406>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. Publist.
- Hair, M. A., & Syam, N. (2023). Restorasi Pendidikan Islam Multikultural Pesantren Sebagai Garda Depan Moderasi Beragama. *Kariman: Jurnal Pendidikan Keislaman*, 11(2), 298–313. <https://doi.org/https://doi.org/10.52185/kariman.v11i2.305>
- Hartono, R. (2016). Pola Komunikasi di Pesantren: Studi tentang Model Komunikasi antara Kiai, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren TMI Al-Amien Preduan. *Al-Balagh: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi*, 1(1), 67–100. <https://doi.org/10.22515/balagh.v1i1.60>
- Ifendi, M. (2020). Pesantren dan Kepemimpinan Kiai Studi Kasus di Pondok Pesantren Mambaus Sholihin Gresik (1980-2020). *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 77–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.55352/mudir.v2i2.99>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). *Moderasi Beragama, Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI*.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2022). *Pesantren Terafiliasi Kelompok Teroris, ini Penjelasan Kemenag*. Kementerian Agama Republik Indonesia. <https://kemenag.go.id/pers-rilis/bnpt-sebut-198-pesantren-terafiliasi-kelompok-teroris-ini-penjelasan-kemenag>
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., & Xiao, Y. (2006). Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4).

<https://doi.org/https://doi.org/10.2189/asqu.51.4.590>

- Konczak, L., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Leana, C. R. (1986). Predictors and Consequences of Delegation. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 754–774. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/255943>
- Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective Leadership Effects on Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529–561. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0013161X08321221>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lv, C.-M., & Zhang, L. (2017). How can collective leadership influence the implementation of change in health care? *Chinese Nursing Research*, 4(4), 182–185. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cnre.2017.10.005>
- Madjid, N. (1997). *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Paramadina.
- Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Pusat Muhammadiyah. (2021). *RPJP (Rencana Pembangunan Jangka Panjang) Pendidikan Dasar dan menengah Muhammadiyah 2021-2045*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook. In T. R. Rohidi (Ed.), *Edition 3* (Terjemahan, p. 14). Sage Publication.
- Noor, M. (2019). Gaya Kepemimpinan Kyai. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 141–156. <https://doi.org/https://doi.org/10.24090/jk.v7i1.2958>
- Northouse, P. G., & Cahayani, A. (terj. . (2017). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (6th ed.). Indeks.
- Ogawa, Rodney, T., & Bossert, S. (1995). *Leadership as an Organizational*

Quality, Educational Administration Quarterly. Sage Publication.
<https://doi.org/10.1177/0013161X95031002004>

- Pramitha, D. (2020). Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 45–69. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.355>
- Pranata, H., & Sesmiarni, Z. (2022). Implementasi Pendidikan Islam Berbasis Moderasi Beragama di Pondok Pesantren Islam Al-Mukmin. *Hikmah: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 250–263. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.55403/hikmah.v11i2.372>
- Remiswal, R., Hasbi, F., & Diani, Y. P. (2020). Model Kepemimpinan Di Pondok Pesantren. *Prokurasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam UIN Imam Bonjol Padang*, 2(1), 63–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.15548/p-prokurasi.v2i1.2052>
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for The Twenty-first Century*. Praeger.
- Rozaq, A. K., Basri, & Indah. (2022). Kiai's Leadership in Strengthening Santri's Moderation Attitude in Islamic Boarding Schools. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 284–294. <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ndh.v7i2.2322>