

SISTEM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MODEL KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DI BAMRUNG ISLAM SCHOOL PATTANI THAILAND

Luthfi Noor Muntafi'ah

Science Society Ponorogo

Email: luthfi.muntafiah@gmail.com

Abstract

Thailand is one of the countries in Southeast Asia which has majority of Buddhist inhabitants. Muslims who occupy areas of Southern Thailand in this country become a minority, including in education. The conflict that occurred in the South Thailand region brings out the implementation of a model of collective leadership in Bamrung Islam School Pattani. Bamrung Islam School had experienced leadership void for several periods. This resulted in a non-conducive school management situation. Responding to this situation, the family council agreed to implement a collective leadership model. Based on the process of data collection and analysis, this study yields three findings. First, Collective Leadership in Bamrung Islam School Pattani, in the form of an organization consisting of *mudir-mudir* madrasah, which is then called *majlis mudir* or board of *riayah*. They lead and nurture both school and boarder students collectively based on seniority from the kinship line. In carrying out the leadership and caring, the *mudir majlis* is assisted by an assembly of *a'wan* and the coordinating council. Second, the factors that encourage collective leadership patterns in Bamrung Islam School are: (1) the effort to create a forum for *musyawarah* and build joint strengths; (2) the encouragement of the decision of the family assembly; (3) the encouragement of the social environment; (4) modeling and inheriting the values of the prophet's leadership. Third, the steps taken in order to establish joint decisions and policies in Bamrung Islam School is through the phase of identification of the problem (intelligence phase), determine the alternatives of the problem (design phase) and choose the choice (choice phase) or decision then implement the results of the decision the (implementation phase).

Abstrak

Thailand adalah salah satu dari negara Asia Tenggara yang apabila ditinjau dari sudut agama yang dianut oleh penduduknya, mayoritas beragama Budha. Muslim yang banyak menempati wilayah Thailand Selatan di negara ini menjadi minoritas termasuk dalam hal pendidikan. Artikel ini bertujuan mengkaji tentang Sistem Pengambilan Keputusan Dalam Model Kepemimpinan Kolektif Di Bamrung Islam School Pattani Thailand. Konflik yang terjadi di daerah Thailand Selatan melatarbelakangi penerapan model kepemimpinan kolektif di Bamrung Islam School Pattani. Berdasarkan proses pengumpulan dan analisis data, penelitian ini menghasilkan tiga temuan. Pertama, Kepemimpinan kolektif di Bamrung Islam School Pattani berbentuk organisasi yang beranggotakan *mudir-mudir* madrasah, yang kemudian disebut *majlis mudir* atau *dewan riayah*. Mereka memimpin dan

mengasuh pelajar baik sekolah maupun asrama secara bersama-sama (*collective*) yang didasarkan pada senioritas dari garis kekerabatan (*kinship*). Dalam melaksanakan kepemimpinan dan kepengasuhan, majlis mudir dibantu oleh majelis a'wan dan dewan koordinator. Kedua, Faktor-faktor yang mendorong pola kepemimpinan kolektif di Bamrung Islam School antara lain adalah: (1) usaha menciptakan wadah musyawarah dan membangun kekuatan bersama, (2) dorongan keputusan bersama majelis keluarga, (3) dorongan dari lingkungan sosial, (4) peneladanan dan pewarisan nilai-nilai kepemimpinan nabi. Ketiga, tahapan yang ditempuh dalam rangka menetapkan keputusan dan kebijakan bersama di Bamrung Islam School yaitu melalui tahapan identifikasi masalah (*intelligence phase*), menentukan alternatif-alternatif pemecahan masalah (*design phase*) dan menentukan pilihan (*choice phase*) atau keputusan kemudian melaksanakan hasil dari keputusan tersebut (*implementation phase*).

Keywords : Leadership, Collective Leadership, Islamic Educational Institution in Thailand

A. Pendahuluan

Pendidikan yang baik merupakan faktor kunci yang membantu kemajuan suatu negara. Maju mundurnya suatu bangsa atau negara sebagian besar ditentukan oleh maju mundurnya pendidikan di negara tersebut. Kita dapat merasakan perbedaan yang signifikan antara negara-negara maju dan negara berkembang dalam hal pendidikan. Hal ini selaras dengan pernyataan Margaret E. Bell dalam bukunya *Learning and Instruction* yang menyebutkan pendidikan memiliki peran yang penting dalam masyarakat, karena pendidikan mentransmisikan budaya dan ilmu pengetahuan dari generasi ke generasi.¹ Jika suatu negara memiliki kualitas pemikiran masyarakat yang baik, maka dapat dipastikan kemajuan negara tersebut juga sebanding. Semua negara berlomba memajukan pendidikan nasional agar kemajuan bangsanya dapat tercapai, demikian halnya dengan negara Thailand.

Pendidikan dianggap sektor penting yang harus serius dikelola untuk mengembangkan sumber daya manusia. Perlembagaan Pendidikan Thai 1999 Bab IV telah menyebutkan pendidikan sebagai berikut: Proses pengajaran dan pembelajaran dapat mengembangkan individu dan masyarakat melalui penghantaran ilmu pengetahuan, latihan, nasihat, penyebaran kebudayaan, diskusi ilmiah, pembinaan kepribadian yang

¹ Margaret E. Bell-Gredler. *Learning and Instruction: Theory into Practice* (New York: Mac Millan Publishing Company, 1986), 5.

berdasar kepada pembangunan suasana pendidikan dan asas-asas yang menunjang individu itu belajar seumur hidup.²

Thailand adalah salah satu dari negara Asia Tenggara yang apabila ditinjau dari sudut agama yang dianut oleh penduduknya, mayoritas beragama Budha. Umat Islam adalah penduduk minoritas dari jumlah keseluruhan penduduk Thailand, mayoritas umat Islam di Thailand tinggal di wilayah Selatan Thailand, yaitu meliputi provinsi Yala, Narathiwat, Patani, Satun dan Songkhla. Pada dasarnya Thailand merupakan sebuah negara demokrasi yang memberi kebebasan kepada rakyatnya dalam memeluk berbagai macam agama yang disukainya, seperti mana telah tercatat dalam Perlembagaan Thai pada Bab III: Seorang individu mempunyai hak mutlak dalam menganut agama atau kepercayaan yang ia kehendaki. Ia juga berhak untuk mendirikan ibadahnya dengan tidak bertentangan dengan peraturan negara atau melanggar hak warga masyarakat yang lain.³

Pada sejarahnya, wilayah Thailand selatan sebenarnya bagian kerajaan tersendiri yang menganut agama Islam, akan tetapi ditaklukkan oleh kerajaan Siam sehingga segala peraturan harus mengikuti peraturan Thailand. Jadi, sekalipun pemerintah Thailand membebaskan masyarakatnya untuk memilih agama yang dianut, mereka menerapkan peraturan berasas ajaran Budha yang seringkali bertolak belakang dengan masyarakat Thailand Selatan sebagai melayu muslim. Karena itulah sampai saat ini banyak terjadi kekerasan dan pemberontakan, sehingga wilayah Thailand Selatan dianggap sebagai wilayah darurat militer oleh pemerintah Thailand.

Menurut UNICEF, terhitung dari Januari 2004 hingga September 2012 tercatat ada 12.377 kasus kekerasan, yang mengakibatkan 14.890 korban (5.377 korban jiwa dan 9.513 luka-luka). Diantara korban tersebut sekitar 157 orang guru terbunuh. Kerusuhan-kerusuhan yang terjadinya nyatanya tidak hanya terjadi di lingkungan masyarakat, namun juga di lingkungan sekolah. Terbukti setelah adanya razia gerakan separatis dan pemberontakan yang dilakukan pemerintah, memicu pembakaran sekolah-sekolah Islam di wilayah Islam. Sekolah-sekolah Islam pertama di wilayah

² Ministry of Education Royal Thai Government. *National Education Standard* (Bangkok: Office of National Education Council, 2005), 3.

³ *Rathamanoon Heang Racha-anachak Thai* (Undang-Undang Dasar Negara Thailand) Tahun 1997.

ini telah banyak yang mati dikarenakan situasi yang tidak kondusif dan lemahnya sistem sekolah termasuk dalam hal tidak adanya pucuk kepemimpinan. Dalam satu daerah saja ada 20 sekolah yang terkena serangan pembakaran oleh tentara Siam karena sekolah-sekolah tersebut disinyalir sebagai sumber pemberontakan.⁴

Dalam sejarahnya, konflik yang terjadi di daerah Pattani melatarbelakangi pemilihan model kepemimpinan kolektif yang diterapkan oleh Bamrung Islam School. Pada awal tahun 2000, *Babo* Abdulrahman Japakiya, kepala sekolah Bamrung Islam ditangkap dan diasingkan oleh aparat setempat sehingga mengakibatkan kekosongan kepemimpinan sekolah selama beberapa waktu. Kekosongan kepemimpinan ini mengakibatkan situasi manajemen sekolah yang tidak kondusif. Menanggapi peristiwa ini, *Babo* Ismail Lutfy Japakiya berinisiatif untuk mengambil alih kepemimpinan selama kurun waktu dua tahun. Karena semakin berkembang pesatnya sekolah dan kesibukan *Babo* Ismail Lutfy, maka atas kesepakatan dewan keluarga akhirnya pada tahun 2002 diputuskan untuk mengambil model kepemimpinan kolektif demi keberlangsungan sekolah.⁵

Bamrung Islam School mengarahkan pengelolaan institusi pendidikan Islam dengan memadukan tradisi kepemimpinan transformatif-kharismatik dengan mekanisme manajemen modern. Kepala atau pimpinan sekolah disebut dengan mudir. Dalam mengatur jalannya pendidikan, madrasah ini menerapkan pola kepemimpinan kolektif. Madrasah ini dipimpin oleh lima orang mudir dengan pembagian dan distribusi wewenangnya masing-masing. Mudir pertama berperan sebagai *top leader* yang menduduki puncak jabatan berlaku sebagai pemimpin-simbol. Mudir kedua atau mudir manager berada dibawah mudir pertama memiliki wewenang untuk mengelola SDM (Sumber Daya Manusia) di sekolah, keuangan sekolah dan dalam hal pengelolaan sarana prasarana. Mudir ketiga bertugas mengelola kurikulum dan kegiatan pembelajaran pelajar putra. Mudir keempat memiliki wewenang untuk mengatur kegiatan pelajar perempuan serta pembinaan kewanitaan untuk warga sekolah. Sedangkan Mudir kelima bertanggungjawab terhadap terselenggaranya pendidikan tingkat Anuban

⁴ UNICEF, *Thailand Case Study in Education, Conflict and Social Cohesion* (Bangkok: UNICEF East Asia and Pacific Regional Office, 2014), 6.

⁵ Ismail Lutfy Japakiya, *History of Bamrung Islam* (Pattani: Ar-Rahmaniah Press, 2005), 5-8.

atau sekolah bagian kanak-kanak. Untuk pengelolaan sekolah yang optimal, para mudir tersebut berkoordinasi juga berkonsultasi dengan pihak-pihak yang kompeten dan berkepentingan (*stakeholder*).⁶

Hal ini selaras dengan pernyataan Petra Kunkel yang menyebutkan kepemimpinan kolektif merupakan bentuk kepemimpinan yang lebih resisten terhadap segala tantangan karena adanya distribusi tugas serta wewenang diantara para *leader*. Menurut beliau kepemimpinan kolektif ialah model atau pola kepemimpinan yang dilakukan secara bersama-sama atau berkelompok sebagai mitra. Petra Kunkel mendefinisikan kepemimpinan kolektif sebagai kapasitas sekelompok pemimpin untuk memberikan kontribusi dalam pelayanan umum melalui asumsi kepemimpinan bersama dan fleksibel, sesuai dengan apa yang dirasakan dan dibutuhkan. Tidak seperti kepemimpinan heroik individu, kepemimpinan kolektif merangkul keragaman kepribadian dan perspektif, serta memacu diri setiap pemimpin untuk lebih inisiatif dan cerdas secara kolektif.⁷

Model kepemimpinan sekolah Bamrung Islam tumbuh mengikuti sistem manajemen modern yang mandiri dan independen namun tetap kharismatik menjadikan sekolah ini lebih bebas dan tidak terikat absolut, sehingga secara otonom dapat menentukan bentuk pengelolaan sekolah Islam sesuai keadaan dan kebutuhan sekolah itu sendiri. Berbeda dengan sekolah Islam lain yang umumnya menerapkan kepemimpinan individual, sekolah ini menggunakan model kepemimpinan kolektif yang memungkinkan terbukanya kesempatan dan keterlibatan elemen sekolah dalam menentukan kebijakan dan proses pengambilan keputusan di sekolah. kepemimpinan model seperti ini menggeser dominasi kepemimpinan individual yang absolut dan menuntut adanya mekanisme profesional serta demokratis dalam manajemen sekolah.

Seerti yang telah disebutkan di awal, kepemimpinan menjadi faktor penentu keberlangsungan eksistensi sebuah sekolah, dengan upaya penerapan model kepemimpinan kolektif dalam sekolah Islam di Thailand seperti ini menjadi ikhtiar terhadap pengelolaan sekolah bercirikan Islam dalam aspek kepemimpinannya yang sekaligus menjawab tuntutan

⁶ Syamsuddin Japakiya, Khomun Sarat Sunthek Rongrian Bamrung Islam Pattani (Pattani: Ar-Rahmaniah Press, 2005), 17.

⁷ Petra Kunkel. *Collective Leadership – A Pathway to Collective Intelligence* (Mespellburn, Germany: Collective Leadership Institute, 2005), 5-7.

perkembangan profesionalisme manajemen institusi pendidikan Islam. Hal ini tentu saja akan bersinggungan dengan kekhasan dan keunikan tradisi yang berlaku di lingkungan sekolah tersebut. Model kepemimpinan kolektif menjadi solusi bagi sekolah di daerah rawan konflik karena kepemimpinan tidak bergantung hanya pada satu orang saja. Selain itu, dengan penerapan model kepemimpinan kolektif proses pengambilan keputusan yang dilakukan sekolah dirasa lebih efektif. Proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan model kepemimpinan kolektif di sekolah Bamrung Islam ini tentu bersinggungan dengan ke-*khas*-an budaya dan kearifan lokal.

B. Model Kepemimpinan Kolektif di Bamrung Islam School Pattani

Dalam Kamus Bahasa Indonesia disebutkan kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang berarti bimbingan, arahan, atau tuntunan dan kata kepemimpinan sendiri artinya cara membimbing atau mengarahkan. Sedangkan kata kolektif berarti berkelompok atau bersama-sama.⁸ Kepemimpinan kolektif (*co-leadership*) dapat diartikan sebagai usaha memimpin bersama sebagai mitra. Petra Kunkel mendefinisikan kepemimpinan kolektif sebagai kapasitas sekelompok pemimpin untuk memberikan kontribusi dalam pelayanan umum melalui asumsi kepemimpinan bersama dan fleksibel, sesuai dengan apa yang dirasakan dan dibutuhkan.⁹ Setiap pemimpin secara pribadi tidak memaksakan pandangan mereka, akan tetapi berusaha memupuk kemampuan untuk memahami serta merasakan tindakan apa yang harus dilakukan atau diambil dalam mengarahkan anggotanya. Dalam hal ini, kepemimpinan didefinisikan sebagai hubungan atau proses, bukan perseorangan. Tidak seperti kepemimpinan heroik individu, kepemimpinan kolektif merangkul keragaman kepribadian dan perspektif, serta memacu diri setiap pemimpin untuk lebih inisiatif dan cerdas secara kolektif.

Amin Hadari dan M. Ishom El-Saha mengartikan kepemimpinan kolektif sebagai proses kepemimpinan kolaboratif yang saling menguntungkan, yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kepastian yang mengakomodasi

⁸ Susilo Riwayadi dan Suci Anisyah. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Surabaya: Sinar Terang, 1998), 395, 550.

⁹ Petra Kunkel. *Collective Leadership – A Pathway to Collective Intelligence* (Mespellburn, Germany: Collective Leadership Institute, 2005), 5.

tujuan bersama. Kolaborasi yang dimaksud bukan hanya berarti setiap orang dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semua dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*collegiality and supportiveness*).¹⁰ Jadi, kepemimpinan kolektif adalah pola kepemimpinan yang melibatkan banyak orang dalam jajaran kepemimpinan, untuk bersama-sama menjalankan roda organisasi.¹¹

Dari berbagai definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolektif adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh dua orang individu atau lebih yang bertujuan untuk mengarahkan, menuntun, dan membimbing pada suatu kelompok sehingga tercapailah tujuan bersama. Kepemimpinan kolektif merupakan sebuah tim beranggotakan banyak anggota yang independen. Mereka memiliki sebuah kemauan dan kemampuan yang berbeda-beda, bergantung antara satu dengan yang lainnya, memiliki satu tujuan yang sama, dan saling mengkoordinasi aktivitas mereka untuk meraih tujuan.

Pendidikan Islam di Thailand khususnya wilayah selatan bermula sejak kedatangan Islam di negara tersebut pada abad ke-15, pendidikan bermula di kalangan masyarakat Islam dengan mempelajari al-Qur'an. Bacaan al-Qur'an menjadi pelajaran utama yang harus diikuti oleh setiap anggota masyarakat. Meluasnya pendidikan dan kajian al-Qur'an di masjid-masjid kemudian menjadi awal sejarah pendidikan pondok yang didirikan di berbagai wilayah di Thailand seperti di Pattani, Yala, Satun, Songkhla dan Narathiwat. Pondok menjadi institusi pendidikan yang penting di wilayah tersebut. Dalam hal ini Pattani menjadi pusat pendidikan agama Islam yang terkenal di Thailand selatan dan semenanjung melayu pada saat itu.

Pada masa pemerintahan Thailand Raja Chulalongkhorn atau Rama V melalui kebijakan pembangunan sekolah di Pattani dan sekitarnya pada tahun 1889 M, pendidikan kerajaan Thai yang berbentuk formal mulai diterapkan ke dalam masyarakat melayu, akan tetapi tidak mendapat sambutan yang positif di kalangan masyarakat Islam. Kemudian pada tahun 1921 M, kerajaan mengeluarkan undang-undang yang mewajibkan belajar pada tingkat sekolah rendah hingga kelas empat. Masyarakat melayu masih

¹⁰ Amir Hadari dan M. Ishom El-Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), 22.

¹¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, t.th.), 70.

tetap tidak menyambut baik terhadap pendidikan itu. Menurut data statistik hanya sekitar 13% yang melaksanakan pendidikan sesuai aturan kerajaan, sedangkan sebagian besar sisanya masih terikat dengan pendidikan pondok. Dalam menghadapi masalah ini, pemerintah Thai pada awal tahun 1960an menegaskan kembali agar pondok mendaftarkan diri sebagai institusi pendidikan yang tersistem dibawah pihak kerajaan.¹²

Bamrung Islam School mengarahkan pengelolaan institusi pendidikan Islam dengan memadukan tradisi kepemimpinan transformatif-kharismatik dengan mekanisme manajemen modern. Kepala atau pimpinan sekolah disebut dengan mudir. Dalam mengatur jalannya pendidikan, madrasah ini menerapkan pola kepemimpinan kolektif. Madrasah ini dipimpin oleh lima orang mudir dengan pembagian dan distribusi wewenangnya masing-masing. Mudir pertama, Dr Ismail Lutfy Japakiya, berperan sebagai *top leader* yang menduduki puncak jabatan berlaku sebagai pemimpin-simbol. Mudir kedua atau mudir manajer, Syamsuddin Japakiya, posisi jabatan berada di bawah mudir pertama memiliki wewenang untuk mengelola SDM (Sumber Daya Manusia) di sekolah, keuangan sekolah dan dalam hal pengelolaan sarana prasarana. Mudir Ketiga, Abdul Hamid Japakiya, bertugas mengelola kurikulum dan kegiatan pembelajaran pelajar putra. Mudir Keempat, Ancesah Japakiya, memiliki wewenang untuk mengatur kegiatan pelajar perempuan serta pembinaan kewanitaan untuk ustadzah maupun warga sekolah. Sedangkan Mudir kelima, Jameelah Japakiya, bertanggung jawab terhadap terselenggaranya pendidikan tingkat Anuban atau sekolah bagian kanak-kanak. Untuk pengelolaan sekolah yang optimal, para mudir tersebut berkoordinasi juga berkonsultasi dengan pihak-pihak yang kompeten dan berkepentingan (*stakeholder*).

Dalam mengembangkan visi dan misinya, Bamrung Islam School Pattani membentuk dewan *riyadah* atau majelis mudir didampingi dengan pihak yayasan dan majelis keluarga sekolah untuk mengelola lembaga secara holistik. Untuk itu atas keterlibatan pihak-pihak penting yang terkait, maka diputuskan membentuk sebuah sistem kepemimpinan kolektif. Diharapkan dengan pola kepemimpinan ini akan timbul kerja sama yang baik dalam mewujudkan cita-cita bersama dengan mentransformasikan

¹² Ahmad Umar Chapakia, *Politik dan Perjuangan Masyarakat Islam di Selatan Thailand 1902-2002* (Malaysia: UKM, 2000), 82.

nilai-nilai yang dianut untuk mendukung visi dan misi tujuan sekolah Bamrung Islam. Dewan riasah ini diresmikan pada tanggal 12 Rabi'ul Awwal 1422 H (11 April 2001) Dengan adanya majelis ini diharapkan seluruh murid Bamrung Islam School Pattani memiliki kapasitas dan kapabilitas yang tinggi yang mampu memimpin dengan penuh amanah dan keikhlasan yang tulus. Serta memiliki karakter pengaruh karismatik, pendorong yang inspiratif.

Sekolah Bamrung Islam sendiri dipimpin oleh Dr. Ismail Lutfy Japakiya atau yang akrab dipanggil dengan sebutan *Babo Ismac*. Beliau merupakan generasi kedua yang melanjutkan tongkat kepemimpinan sang ayah, *Babo Abdul Rahman Japakiya*. Hasil wawancara dengan Tok Haji Badrodin menyebutkan bahwa pola kepemimpinan yang dipakai di Bamrung Islam School adalah pola kepemimpinan kolektif demokratis dan tidak menggunakan pola kepemimpinan yang otoriter. Karena pola kepemimpinan murid yang menimbulkan sikap otoriter dan berkuasa mutlak dipercaya tidak mampu bertahan lama. Terlebih kaderisasi kepemimpinan di sekolah ini hanya terbatas pada keturunan Babo saja, menyebabkan tidak ada kesiapan menerima tongkat estafet kepemimpinan ayahnya. Sedangkan tidak semua putra daripada murid memiliki kemampuan, orientasi dan kecenderungan yang sama dengan ayahnya.

Dalam kepemimpinan kolektif yang diterapkan oleh Dewan Riasah atau Majelis Mudir merupakan sistem kepemimpinan yang sama halnya dengan sistem kepemimpinan demokratis di mana segala kebijakan, keputusan yang ada di Bamrung Islam School Pattani ditentukan oleh Majelis murid dengan musyawarah mufakat. Baik itu kebijakan yang menyangkut tentang asrama, kegiatan formal pembelajaran, maupun kebijakan yang menyangkut semua komponen organisasi yang berada di bawah yaysan Ar-Rahmaniah Bamrung Islam School Pattani.

Kepemimpinan kolektif adalah benteng pertahanan terhadap ancaman kematian lembaga islam di wilayah Pattani Thailand. Kelangkaan pemimpin muslim di wilayah tersebut dan demi masa depan, selalu diantisipasi dengan menyiapkan kader-kader yang dinilai potensial untuk memimpin, mengasuh dan mengembangkan lembaga pendidikan Islam. Maka pola kepemimpinan kolektif berperan menjaga kontinuitas keberadaan sebuah lembaga pendidikan Islam di wilayah minoritas seperti

Pattani. Melalui kepemimpinan kolektif ini sistem suksesi Bamrung Islam School Pattani tidak didasarkan pada genealogi melainkan ditekankan pada profesionalisme. Namun jika terdapat kader yang memiliki kelengkapan, di samping keturunan mudir juga merupakan kader yang potensial, mungkin akan meyakinkan yayasan untuk mengangkatnya menjadi penerus kepemimpinan karena ia memiliki persyaratan yang prestisius.

Petra Kunkel yang menyebutkan kepemimpinan kolektif merupakan bentuk kepemimpinan yang lebih resisten terhadap segala tantangan karena adanya distribusi tugas serta wewenang diantara para *leader*. Menurut beliau kepemimpinan kolektif ialah model atau pola kepemimpinan yang dilakukan secara bersama-sama atau berkelompok sebagai mitra. Petra Kunkel mendefinisikan kepemimpinan kolektif sebagai kapasitas sekelompok pemimpin untuk memberikan kontribusi dalam pelayanan umum melalui asumsi kepemimpinan bersama dan fleksibel, sesuai dengan apa yang dirasakan dan dibutuhkan. Tidak seperti kepemimpinan heroik individu, kepemimpinan kolektif merangkul keragaman kepribadian dan perspektif, serta memacu diri setiap pemimpin untuk lebih inisiatif dan cerdas secara kolektif.¹³

Tidak ada satu pihak yang lebih dominan atas yang lainnya. Agar tidak terjadi perpecahan dan menghindari runtuhnya madrasah, maka kepemimpinan di Bamrung Islam School Pattani Thailand ini didasarkan atas hubungan darah atau nasab. Pemimpin dipandang sebagai sesuatu yang telah ada sejak lahir, atau dengan kata lain pemimpin itu dilahirkan. Akan tetapi bakat yang sudah ada harus diasah agar tidak hilang atau tumpul. Hal ini sesuai dengan teori kelahiran pemimpin Ekologik.

Penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang akan menjadi pemimpin yang baik manakala dilahirkan telah memiliki bakat kepemimpinan secara turunan atau genetis. Kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui pendidikan, latihan, dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang ia miliki. Jadi, inti dari teori ini yaitu seseorang akan menjadi pemimpin yang baik dikarenakan perpaduan antara faktor keturunan, bakat, dan lingkungan yang mendukungnya berkembang termasuk dalam hal factor

¹³ Petra Kunkel. *Collective Leadership – A Pathway to Collective Intelligence* (Mespellburn, Germany: Collective Leadership Institute, 2005), 5-7.

pendidikan, latihan, pengalaman-pengalaman yang memungkinkan bakat tersebut dapat teraktualisasi dengan baik.¹⁴

Orang dari luar tidak diperkenankan mencalonkan diri menjadi mudir atau kepala sekolah Bamrung Islam School Pattani. Pihak/seseorang yang berkehendak mencalonkan diri sebagai mudir akan diseleksi dan dikader oleh pihak usroh atau majelis keluarga Japakiya, dengan berbagai persyaratan sehingga dianggap layak mendapatkan jabatan kepala madrasah atau mudir.

Kepemimpinan kolektif di Bamrung Islam School Pattani semula teraktualisasi dari proses social kultural, kemudian pada perkembangannya berubah kepada proses sosial struktural berbentuk organisasi yang beranggotakan mudir-mudir madrasah, yang kemudian disebut Majelis Mudir Atau Dewan Riasah. Mereka memimpin dan mengasuh pelajar baik sekolah maupun asrama secara bersama-sama (*collective*) yang didasarkan pada senioritas dari garis kekerabatan (kinship). Dalam melaksanakan kepemimpinan dan kepengasuhan, majlis mudir dibantu oleh majelis *a'wan* dan dewan koordinator.

Kepemimpinan dewan riasah secara umum berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif bergantung kepada kapasitas peran dan otoritas yang dipenuhi para mudir, serta kewenangan yang diberikan kepada majelis *a'wan*. Secara khusus, pola perilaku kepemimpinan mudir terbagi menjadi dua kecenderungan: *pertama*, kecenderungan perilaku kepemimpinan kolektif *demokratis-partisipatif*, hal ini karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang diberikan oleh majlis mudir, serta adanya saling keterkaitan antara majlis mudir, sebagai lembaga tertinggi, majlis *a'wân* sebagai lembaga pertimbangan, pengurus harian sebagai pelaksana kebijakan, dan pengurus yayasan sebagai pengelola aset pesantren. *Kedua*, kecenderungan perilaku kepemimpinan kolektif *demokratis-konsultatif*. Perilaku ini terjadi adanya dominasi kekuasaan sebaigian anggota dewan riasah atas kewenangan yang diberikan kepada dewan *a'wan* atau

¹⁴Ninik Widiyanti dan Sunindhia YW, *Kepemimpinan Dalam Masyarakat. Modern* (Bina Aksara: Jakarta, 1988), 18.

asatidz asatidzah sehingga kreativitas mereka terbatas oleh perilaku dan tradisi-budaya di lingkungan Bamrung Islam School.

Berdasarkan dua kecenderungan di atas, perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif adalah delegatif, karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang didelegasikan secara penuh oleh majlis murid sebagai lembaga tertinggi, sehingga perilaku manajerial dan kepemimpinan yang nampak hakikatnya berada pada sekretariat dan mendapat kontrol dari yayasan beserta majelis keluarga.

Majlis murid sebagai representasi dari kepemimpinan kolektif di Bamrung Islam School berasal dari kesadaran kolektif para murid terhadap norma-norma yang telah diatur bersama berdasarkan musyawarah, dan bersumber dari keyakinan personal murid-murid bersangkutan terhadap nilai-nilai yang telah menjadi budaya binaan sekolah, baik yang diderivasi dari sosial moral keagamaan Islam, maupun sosial budaya masyarakat yang tercerminkan pada kharisma masing-masing murid.

Petra Kunkel memandang kepemimpinan kolektif sebagai formasi kepemimpinan mitra yang setara dan terbuka, artinya setiap orang berhak dan berpotensi menjadi pemimpin.¹⁵ Pada praktiknya, Bamrung Islam School menerapkan model kepemimpinan kolektif yang berjenjang dan tertutup. Di sekolah ini kepemimpinan memang dilakukan secara bersama-sama oleh beberapa murid akan tetapi ada murid kepala dengan posisinya sebagai *top leader*. Selain itu, tidak sembarang orang dapat mencalonkan diri menjadi kepala sekolah. Posisi murid harus berasal dari keturunan murid atau keluarga.

C. Faktor Yang Melatarbelakangi Model Kepemimpinan Kolektif Di Bamrung Islam School Pattani

Pemilihan Model kepemimpinan ditentukan oleh beberapa faktor yang melatarbelakangi organisasi. Menurut Tannenbaum dan Schmidt, model kepemimpinan bergantung kepada faktor-faktor yang berasal dari sang pemimpin atau manajer itu sendiri, pengikut, dan situasi.¹⁶ Seorang pemimpin memiliki persepsi kepemimpinan berdasarkan latar belakang,

¹⁵ Petra Kunkel. *Collective Leadership – A Pathway to Collective Intelligence*, 36.

¹⁶ Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt. *How to Choose a Leadership Pattern* (Boston: Harvard Business Press, 1974),74.

pengetahuan, dan pengalamannya. Kekuatan-kekuatan internal yang berpengaruh pada seorang pemimpin adalah sistem nilai yang dianut (keyakinan sejauh mana seorang pengikut dapat terlibat dalam pengambilan keputusan), kepercayaan kepada bawahan, kecenderungan kepemimpinan, dan rasa aman.

Pemimpin juga harus memperhitungkan sejumlah kekuatan yang mempengaruhi perilaku pengikutnya, termasuk ekspektasi mereka terhadap para pemimpin. Namun umumnya pemimpin bersedia memberikan lebih banyak kebebasan bila pengikut memiliki kebutuhan akan kemandirian yang lebih tinggi, siap memikul tanggung jawab lebih dalam mengambil keputusan, tertarik kepada masalah yang dihadapi, memahami dan merasa identik dengan tujuan organisasi, memiliki pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan dalam menghadapi sebuah masalah, dan memiliki ekspektasi untuk berbagi dalam pengambilan keputusan.

Faktor situasi juga menentukan. Faktor ini mencakup tekanan lingkungan yang berasal dari organisasi, kelompok kerja, sifat masalah, dan waktu. Faktor organisasi diantaranya mencakup nilai-nilai, ukuran unit kerja, distribusi geografis, dan persyaratan keamanan yang diperlukan guna mencapai tujuan. Faktor yang berasal dari kelompok kerja mencakup pengalaman dalam bekerja bersama, latar belakang anggota organisasi, kepercayaan diri dalam memecahkan masalah, kekohesifan, kebebasan, penerimaan timbal balik, dan kesamaan tujuan. Sifat masalah dapat menjadi penentu tingkat otoritas yang didelegasikan pemimpin. Mengingat semakin banyak masalah yang penyelesaiannya mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik, semakin penting seorang pemimpin memberikan keleluasaan lebih besar kepada para pengikutnya. Dalam hal waktu, semakin sedikit waktu yang tersedia, biasanya keterlibatan orang lain dalam pengambilan keputusan semakin sedikit.

Sebagai tambahan, faktor lain yang berpengaruh terhadap pola kepemimpinan adalah faktor perubahan lingkungan eksternal seperti kompetisi yang semakin ketat dan sengit, perkembangan teknologi yang semakin cepat, perubahan perilaku pelanggan, dan terbukanya aneka peluang bisnis baru. Dari sisi internal organisasi, saat ini karyawan semakin kritis. Tuntutan mereka pun semakin tinggi. Situasi ini tentu menyebabkan perusahaan tidak dapat lagi mengandalkan pola kepemimpinan dimana

pemimpin mendominasi pengambilan keputusan tanpa disertai partisipasi dan pendelegasian wewenang yang memadai. Beberapa faktor yang melatarbelakangi penerapan pola kepemimpinan kolektif di Bamrung Islam School ialah sebagai berikut:

Faktor yang pertama ialah kepemimpinan kolektif dipandang sebagai usaha menciptakan wadah musyawarah dan membangun kekuatan bersama. Setiap murid memiliki jaringan koneksi sendiri-sendiri di bidang masing-masing. Hal ini diharapkan akan mempercepat perkembangan dan kemajuan sekolah. Dapat dipahami bahwa praktik musyawarah seperti ini, merupakan bentuk pelaksanaan “manajemen strategis” untuk pengambilan keputusan yang sangat patut untuk ditiru dan diikuti, termasuk dalam dunia Pendidikan, dengan memilih dan melihat siapa-siapa yang berhak untuk diikuti dalam musyawarah, sehingga keputusan yang diambil, menjadi akurat dan bermanfaat.

Faktor yang kedua, model kepemimpinan kolektif merupakan hasil dari keputusan bersama majelis keluarga. Semakin banyaknya pelajar, semakin luasnya madrasah maka bertambah pula tanggung jawab yang ada. Agar tidak terjadi perpecahan dan menghindari runtuhnya madrasah, maka kepemimpinan di Bamrung Islam School Pattani Thailand ini didasarkan atas hubungan darah atau nasab. Pemimpin dipandang sebagai sesuatu yang telah ada sejak lahir, atau dengan kata lain pemimpin itu dilahirkan. Akan tetapi bakat yang sudah ada harus diasah agar tidak hilang atau tumpul. Artinya yang bisa menjadi murid di sekolah Bamrung Islam haruslah berasal dari garis keturunan *Japakiya Family*. Terlebih lagi sesuai dengan undang-undang penyelenggaraan pendidikan yang berlaku di negara Thailand, seorang yang menjadi kepala sekolah di wilayah negara tersebut hanyalah warga yang berkebangsaan Thailand.¹⁷

Faktor ketiga ialah adanya dorongan dari lingkungan sosial. Dikarenakan kondisi daerah yang masih rawan konflik; bom, perang

¹⁷ Menurut *Thailand School Act* tahun 1982 yang masih berlaku hingga sekarang. Ada beberapa poin penting terkait izin penyelenggaraan pendidikan nasional Thailand, diantaranya ialah: Kepala sekolah/Manajer/Pendiri Sekolah harus berkebangsaan nasional Thailand. Atau atas dasar kelahiran di tanah Thailand. Apabila pendiri sekolah adalah beberapa orang (*shareholders*) maka setidaknya setengah dari *shareholder* tersebut berkebangsaan Thailand. Seluruh persetujuan persyaratan sekolah swasta Thailand disahkan oleh *Secretary-General of Private School Commission* untuk wilayah Bangkok dan gubernur untuk masing-masing provinsi yang lain. Demi menghindari adanya masalah antara tenaga pengajar dengan pihak pemegang izin pendirian sekolah (*stakeholders*) maka setiap sekolah diwajibkan memiliki komite pelindung pekerja.

sewaktu-waktu, memiliki mudir lebih dari satu menjadi jalan tengah untuk mengamankan sekolah apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Menurut UNICEF, terhitung dari Januari 2004 hingga september 2012 tercatat ada 12.377 kasus kekerasan, yang mengakibatkan 14.890 korban (5.377 korban jiwa dan 9.513 luka-luka). Diantara korban tersebut sekitar 157 orang guru terbunuh. Kerusakan-kerusakan yang terjadinya nyatanya tidak hanya terjadi di lingkungan masyarakat, namun juga di lingkungan sekolah. Terbukti setelah adanya razia gerakan separatis dan pemberontakan yang dilakukan pemerintah, memicu pembakaran sekolah-sekolah Islam di wilayah Islam. Dalam satu daerah saja ada 20 sekolah yang terkena serangan pembakaran oleh tentara Siam karena sekolah-sekolah tersebut disinyalir sebagai sumber pemberontakan.¹⁸

Mencermati kondisi di atas, kepemimpinan yang umumnya diterapkan pada institusi pendidikan Islam di Thailand sering tidak mampu mengimbangi perkembangan dan kondisi sosial di sekitar sekolah. Hal ini pula bersinggungan langsung dengan tuntutan dunia pendidikan terhadap penerapan profesionalisme pendidikan yang pada gilirannya akan menggeser dominasi kepemimpinan tunggal kepala di lingkungan sekolah. Kepemimpinan tunggal dipandang tidak memadai lagi dan status sekolah sebagai milik institusi menjadi kebutuhan yang mendesak dibandingkan dengan statusnya sebagai milik pribadi.

Secara garis besar, sebetulnya kerajaan menjamin sepenuhnya keberagaman agama di negeri Gajah Putih. Dengan catatan dalam satu kesatuan nasionalisme "*Siam*". Jadi yang keluar dari nasionalisme atau dianggap keluar maka akan berurusan dengan pihak berwajib kerajaan. Seperti yang banyak terjadi pada warga muslim di wilayah selatan Thailand ada yang diserang militer atau bahkan dibunuh. Dengan gejala kondisi sosial yang berpengaruh terhadap keberlangsungan sekolah seperti ini, tanpa mengurangi peran penting pimpinan dalam lembaga pendidikan Islam di Thailand, maka alternatif sistem manajerialnya mengarah kepada model kepemimpinan kolektif sesuai hierarki kepemimpinan atau sistem kepemimpinan *multi-leader*. Kepemimpinan bentuk ini menuntut adanya pembagian tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki para pemimpin

¹⁸ UNICEF, *Thailand Case Study in Education, Conflict and Social Cohesion* (Bangkok: UNICEF East Asia and Pacific Regional Office, 2014), 6.

yang ditunjuk sekaligus berfungsi menjaga stabilitas kepemimpinan sekolah. Dengan kata lain kelangsungan eksistensi sekolah kemudian tidak lagi bergantung kepada seorang kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi secara manunggal.

Faktor keempat ialah usaha peneladanan dan pewarisan nilai-nilai kepemimpinan Rasulullah. Seorang pemimpin tidak mungkin mencapai kesempurnaan sifat nabi dalam memimpin umatnya. Untuk itu, dengan adanya pola kepemimpinan kolektif di Bamrung Islam diharapkan antar mudir dapat saling melengkapi satu sama lain sehingga tercipta kesempurnaan kepemimpinan yang holistic dalam membina sekolah. Islam merupakan ajaran yang diberikan kepada manusia untuk dijadikan dasar pedoman hidup di dunia yang merupakan nilai-nilai dasar yang diturunkan Allah Swt untuk seluruh manusia.¹⁹ Ajaran ini diturunkan untuk dilaksanakan di tengah-tengah kehidupan masyarakat agar umat Islam memiliki kualitas hidup sebagai manusia, makhluk yang memiliki derajat mulia. Islam merupakan agama yang terbaik dan mendapatkan tempat di sisi Allah.

Kepemimpinan dalam Islam pada dasarnya aktivitas menuntun, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan agar manusia beriman kepada Allah Swt, dengan tidak hanya mengerjakan perbuatan atau bertingkah laku yang diridhai Allah Swt.²⁰ Kepemimpinan Islam tercermin sebagaimana ajaran Islam dapat memberi corak dan arah kepada pemimpin itu, dengan kepemimpinannya dapat mengubah sikap mental yang selama ini hinggap menghambat dan mengidap pada sekelompok orang atau masyarakat.

Salah satu tugas pemimpin Islam menasihati kelompok dan mengarahkannya apabila memang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran bersama. Agar efektif, maka pemimpin harus melatih pribadi-pribadi dan kelompok-kelompok yang ada di bawah pimpinannya, sehingga mereka dapat menolong diri sendiri, masyarakatnya, dan dalam jangka panjang akan melahirkan manfaat bagi seluruh masyarakat. Kepemimpinan merupakan faktor penentu bagi efektif dan efisiennya suatu organisasi. Sehingga, kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya. Sebab, pemimpin yang sukses itu mampu mengelola

¹⁹ Ali Anwar Yusuf, *Wawasan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), 33.

²⁰ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), 27.

organisasi, dapat mempengaruhi secara konstruktif orang lain dan menunjukkan jalan yang benar yang harus dikerjakan bersama.

Kepala Sekolah atau mudir adalah orang yang mempunyai kelebihan dari orang-orang yang lain, seperti orang yang terkuat, terpandai, paling banyak mengetahui dan sebagainya. Sifat-sifat inilah yang diidentikkan melekat pada diri seorang kepala sekolah. Dalam proses menjalankan kepemimpinan, kepala sekolah diharapkan memiliki sifat dan karakteristik yang dijiwai oleh nilai-nilai yang diajarkan Rasulullah SAW. melalui sifat mulia Rasulullah SAW. yang terdapat dalam sifat wajib Rasul. Artinya, dalam setiap tindakan dalam rangkaian kepemimpinan yang dijalankan seharusnya mengedepankan prinsip *shiddiq*, *amanah*, *tabligh* dan *fathonah*. Seorang pemimpin tidak mungkin mencapai kesempurnaan sifat nabi dalam memimpin umatnya. Untuk itu, dengan adanya pola kepemimpinan kolektif di Bamrung Islam diharapkan antar mudir dapat saling melengkapi satu sama lain sehingga tercipta kesempurnaan kepemimpinan yang holistic dalam membina sekolah.

D. Sistem Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Kolektif Bamrung Islam School Pattani

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapi dengan tegas.²¹ Hal itu berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai 'apa yang harus dilakukan' dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan. Menurut J.Reason, Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia.²² Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. G. R. Terry mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.²³ Pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih (tindakan pimpinan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya dengan melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang dimungkinkan). Menurut Siagian pengambilan keputusan adalah suatu

²¹ M.I. Hasan, *Pokok-Pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), 8.

²² James Reason, *Decision and Management on Human Error* (New York: Ashgate, 1990), 77.

²³ Ibnu Syamsi, *Pengambilan keputusan dan Sistem Informasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 5.

pendekatan terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.²⁴

Pembuatan keputusan terjadi di dalam situasi-situasi yang meminta seseorang harus membuat prediksi ke depan, memilih salah satu di antara dua pilihan atau lebih, membuat estimasi (prakiraan) mengenai frekuensi prakiraan yang akan terjadi.²⁵ Salah satu fungsi berpikir adalah menetapkan keputusan.²⁶ Fungsi pengambilan keputusan individual atau kelompok baik secara institusional ataupun organisasional, sifatnya futuristik.²⁷ Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat tunggal (hanya satu masalah dan tidak berkaitan dengan masalah lain) dan tujuan yang bersifat ganda (masalah saling berkaitan, dapat bersifat kontradiktif ataupun tidak kontradiktif).

Kepemimpinan kolektif kolaboratif dimaksudkan untuk memberikan keuntungan yang memungkinkan seluruh elemen dalam institusi pendidikan turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodasi tujuan bersama. Kolaborasi dimaksudkan bukan hanya berarti setiap orang dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah semua dilakukan dalam suasana kebersamaan yang saling mendukung (*al-jami'ah al-murassalah* atau *collegiality and supportiveness*).

Model kepemimpinan kolektif ini dinilai sebagai suatu solusi strategis. Beban *babo* sebagai murid kepala menjadi lebih ringan karena institusi ditangani bersama sesuai dengan tugas wewenang masing-masing murid. Murid kepala juga tidak terlalu menanggung beban moral tentang kelanjutan madrasah ke depan. Namun demikian kolektivitas dan kolaborasi kepemimpinan seperti di Bamrung Islam School ini masih bersifat semi pasif. Dimana murid kepala atau *babo* memiliki kekuasaan untuk mengambil keputusan secara penuh. Untuk keputusan kebijakan yang bersifat program mendesak, maka paling tidak harus melalui persetujuan dua orang murid.

Di Bamrung Islam School Pattani Thailand, tahapan yang ditempuh dalam rangka menetapkan keputusan dan kebijakan bersama yaitu melalui tahapan identifikasi masalah, menentukan alternatif-alternatif pemecahan masalah dan menentukan pilihan atau keputusan kemudian melaksanakan

²⁴ Ibid., 10.

²⁵ Suharnan, *Psikologi Kognitif* (Surabaya: Srikandi, 2005), 194.

²⁶ Jalaluddin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 70 – 71.

²⁷ M. Iqbal Hasan, *Pokok-pokok Materi Pengambilan Keputusan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), 10.

hasil dari keputusan tersebut. Tahapan ini sesuai dengan teori tahapan pengambilan keputusan menurut Herbert A. Simon yaitu meliputi *intelligent, design, choice* dan *implementation*.²⁸ Mekanisme pengambilan kebijakan dalam musyawarah yang ada di Bamrung Islam School Pattani Thailand, dengan didasarkan pada empat tahap *decision making* yang digagas oleh Simon di atas, adalah sebagai berikut:

Tahap pertama, *intelligent phase* atau tahap pemahaman. Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah. Data masukan diperoleh, diproses dan diuji dalam rangka mengidentifikasi masalah. Pada tahap ini masalah diidentifikasi menurut situasi dan kondisi lingkungan. Para tokoh pengambil keputusan mengidentifikasi masalah dengan menghimpun seluruh informasi (aspirasi, pendapat, saran dan kritik) yang masuk, baik dari pelajar, wali murid, ustad, achan, karyawan karyawati, alumni, masyarakat bahkan dari para kalangan mudir sendiri. Dengan kata lain informasi-informasi yang didapatkan berlangsung secara *bottom-up*. Ini artinya dewan riasah tidak mengabaikan aspirasi dari berbagai elemen sekolah. Mulai dari elemen yang berada pada stratifikasi sosial terbawah hingga kedudukan yang tertinggi dalam komunitas sekolah Bamrung Islam Pattani.

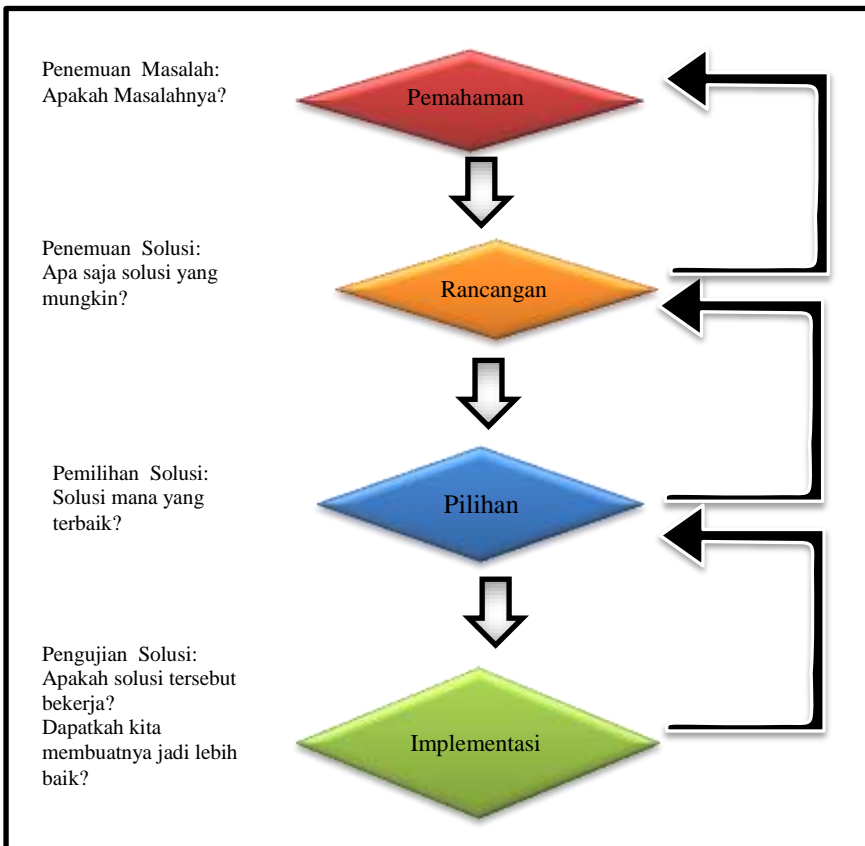
Tahap kedua, *design phase* atau tahap perancangan. Tahap ini merupakan proses pengembangan dan pencarian alternatif tindakan/solusi yang dapat diambil. Ini merupakan representasi kejadian nyata yang disederhanakan, sehingga diperlukan proses validasi dan verifikasi untuk mengetahui keakuratan model dalam meneliti masalah yang ada. Tahap ini dilakukan dengan menemukan, mengembangkan, dan menganalisis kemungkinan dari aksi yang akan diambil. Segala alternatif-alternatif pemecahan atas masalah-masalah yang muncul dibahas dalam forum. Dalam tahap ini berbagai informasi yang telah tertampung pada tahap inteligen dibahas dengan memberikan kesempatan kepada anggota musyawarah menyampaikan pendapatnya mengenai solusi untuk setiap permasalahan.

Tahap ketiga, *choice phase* atau tahap pemilihan. Pada tahap ini dilakukan pemilihan terhadap diantara berbagai alternatif solusi yang dimunculkan pada tahap perencanaan agar ditentukan dengan

²⁸ Herbert A. Simon, *Decision Making in Organization* (CIS Publishing: Georgetown, 2004), 78. Lihat juga Kadarsah Suryadi dan Ali Ramdhani, *Sistem Pendukung Keputusan* (Remaja Rosdakarya: Bandung, 2002), 15-16.

memperhatikan kriteria–kriteria berdasarkan tujuan yang akan dicapai. Proses *give and take* ini adalah pendapat–pendapat yang muncul pada tahap desain ditarik benang merahnya, kemudian memilih satu alternatif pemecahan yang terbaik sesuai kesepakatan bersama. Dan keputusan final inilah yang menjadi tanggung jawab seluruh anggota.

Tahap keempat, *implementation phase* atau tahap pelaksanaan. Tahap ini dilakukan penerapan terhadap rancangan sistem yang telah dibuat pada tahap perancangan serta pelaksanaan alternatif tindakan yang telah dipilih pada tahap pemilihan. Keempat tahapan dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar Tahapan Pengambilan Keputusan Bamrung Islam School
Pattani Thailand**

Dalam proses pengambilan keputusan secara kolektif di Bamrung Islam School Pattani Thailand disesuaikan dengan tingkat urgensi suatu masalah. Untuk keputusan yang sifatnya penting dan mendesak, maka setidaknya wajib mendapatkan persetujuan oleh dua orang murid. Apabila dua murid sekolah telah sepakat, maka keputusan yang diambil adalah sah dan dapat diimplementasikan.

E. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab terdahulu terkait dengan sistem pengambilan keputusan dalam kepemimpinan kolektif di Bamrung Islam School Pattani Thailand, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, Kepemimpinan kolektif di Bamrung Islam School Pattani semula teraktualisasi dari proses sosialkultural, kemudian pada perkembangannya berubah kepada proses sosialstruktural berbentuk organisasi yang beranggotakan murid-murid madrasah, yang kemudian disebut majlis murid atau dewan riasah. Mereka memimpin dan mengasuh pelajar baik sekolah maupun asrama secara bersama-sama (*collective*) yang didasarkan pada senioritas dari garis kekerabatan (*kinship*). Dalam melaksanakan kepemimpinan dan kepengasuhan, majlis murid dibantu oleh majelis a'wan dan dewan koordinator. Kepemimpinan dewan riasah secara umum berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan kolektif partisipatif bergantung kepada kapasitas peran dan otoritas yang dipenuhi para murid, serta kewenangan yang diberikan kepada majelis a'wan. Secara khusus, pola perilaku kepemimpinan murid terbagi menjadi dua kecenderungan: pertama, kecenderungan perilaku kepemimpinan kolektif *demokratis-partisipatif*, hal ini karena adanya kepercayaan (*trust*) atas wewenang dan tugas yang diberikan oleh majlis murid, serta adanya saling keterkaitan antara majlis murid, sebagai lembaga tertinggi, majlis a'wân sebagai lembaga pertimbangan, pengurus harian sebagai pelaksana kebijakan, dan pengurus yayasan sebagai pengelola aset sekolah. Kedua, kecenderungan perilaku kepemimpinan kolektif *demokratis-konsultatif*.

Kedua, Faktor-faktor yang melatarbelakangi penerapan model kepemimpinan kolektif di Bamrung Islam School antara lain adalah: pertama, sebagai usaha menciptakan wadah musyawarah dan membangun

kekuatan bersama; kedua, sebagai wujud dorongan keputusan bersama majelis keluarga; ketiga, adanya dorongan dari lingkungan sosial; keempat, pencladanan dan pewarisan nilai-nilai kepemimpinan Rasulullah.

Ketiga, Tahapan yang ditempuh dalam rangka menetapkan keputusan dan kebijakan bersama Di Bamrung Islam School Pattani Thailand yaitu melauai tahapan sebagai berikut: identifikasi masalah, menentukan alternatif-alternatif pemecahan masalah dan menentukan pilihan atau keputusan kemudian melaksanakan hasil dari keputusan tersebut.

Daftar Pustaka

- Bell, Margaret E. -Gredler. *Learning and Instruction: Theory into Practice*. New York: Mac Millan Publishing Company, 1986.
- Chapakia, Ahmad Umar. *Politik dan Perjuangan Masyarakat Islam di Selatan Thailand 1902-2002*. Malaysia: UKM, 2000.
- Hadari, Amir dan M. Ishom El-Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka, 2004.
- Hadari, Amir dan M. Ishom El-Saha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah*. Jakarta: Diva Pustaka, 2004.
- Hasan, M. Iqbal . *Pokok-pokok Materi Pengambilan Keputusan*. Bogor : Ghalia Indonesia, 2004.
- Japakiya, Ismail Lutfy. *History of Bamrung Islam*. Pattani: Ar-Rahmaniah Press, 2005.
- Japakiya, Syamsuddin. *Khomun Sarat Sunthek Rongrian Bamrung Islam Pattani*. Pattani: Ar-Rahmaniah Press, 2005.
- Künkel, Petra. *Collective Leadership – A Pathway to Collective Intelligence*. Mespellburn, Germany: Collective Leadership Institute, 2005.
- Ministry of Education Royal Thai Government. *National Education Standard*. Bangkok: Office of National Education Council, 2005.
- Nawawi,, Hadari *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993.

- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* Jakarta: Erlangga, t.t.
- Rathamanoon Heang Racha-anachak Thai* (Undang-Undang Dasar Negara Thailand) Tahun 1997
- Reason, James. *Decision and Management on Human Error*. New York: Ashgate, 1990.
- Riwayadi, Susilo dan Suci Anisyah. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Surabaya: Sinar Terang, 1998.
- Simon, Herbert A. *Decision Making in Organization*. CIS Publishing: Georgetown, 2004.
- Suharnan. *Psikologi Kognitif*. Surabaya : Srikandi, 2005.
- Suryadi, Kadarsah dan Ali Ramdhani. *Sistem Pendukung Keputusan*. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2002.
- Syamsi, Ibnu. *Pengambilan keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta : Bumi Aksara, 2000.
- Tannenbaum, Robert dan Warren H. Schmidt. *How to Choose a Leadership Pattern*. Boston: Harvard Business Press, 1974.
- UNICEF. *Thailand Case Study in Education, Conflict and Social Cohesion*. Bangkok: UNICEF East Asia and Pacific Regional Office, 2014.
- Widiyanti , Ninik dan Sunindhia YW. *Kepemimpinan Dalam Masyarakat Modern*. Bina Aksara: Jakarta, 1988.
- Yusuf, Ali Anwar. *Wawasan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2002.

