

**KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGARUSUTAMAAN ISLAM INKLUSIF  
DI PESANTREN AL-FALAH SILO JEMBER**



**OLEH**

**MUHAMMAD MUSLIM**  
**NIM : 0841918009**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
JUNI 2022**

**KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGARUSUTAMAAN ISLAM INKLUSIF  
DI PESANTREN AL-FALAH SILO JEMBER**



**DISERTASI**

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



**OLEH**

**MUHAMMAD MUSLIM**

**NIM : 0841918009**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
JUNI 2022**

## LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING


Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember” yang ditulis oleh Muhammad Muslim NIM : 0841918009 ini, telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Jember, 26 Juni 2022  
Promotor,




Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM  
NIP. 19660322 199303 1 002

Jember, 26 Juni 2022  
Co-Promotor,



Dr. H. Hepni, S.Ag, MM  
NIP. 1969020319990 3 100

Jember, 26 Juni 2022  
Mengetahui,  
Ketua Program Doktor MPI



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd  
NIP. 19650720209203 1 003

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul **Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember** yang ditulis oleh **Muhammad Muslim**, NIM. 0841918009 ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Terbuka Disertasi Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember pada hari Sabtu tanggal 13 Agustus 2022 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam.

### DEWAN PENGUJI

1. **Ketua Sidang/Penguji**  
Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.
2. **Penguji Utama**  
Prof. Dr. H. Abd. A'la, M.Ag.
3. **Penguji**  
Prof. Dr. H. Nur Syam. M.Si.
4. **Penguji**  
Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag.
5. **Penguji**  
Dr. Nurul Ghufron, S.H., M.H.
6. **Penguji**  
Dr. H. Husnul Maram, M.H.I.
7. **Promotor/Penguji**  
Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM.
8. **Co-Promotor/Penguji**  
Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.



Handwritten signatures of the examination board members, including the date 22/08/22.

Jember, 16 Agustus 2022  
Pascasarjana UIN KHAS Jember.  
Direktur,



Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag.  
NIP. 197803172009121007

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

**SURAT PERNYATAAN  
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Muslim

NIM : 0841918009

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Alamat : Griya Mangli Indah, Blok L No 5, Kelurahan Mangli,  
Kecamatan Kaliwates, Kabupaten Jember.

Judul : Kepemimpinan Kiai dalam Pengarusutamaan Islam  
Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk

diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember, 17 Agustus 2022

Saya yang menyatakan,



**Muhammad Muslim**

MOTTO

**“BERANI JUJUR HEBAT YANG DISERTAI  
DENGAN IKLHAS BERAMAL”**

(KPK-KEMENAG RI)



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

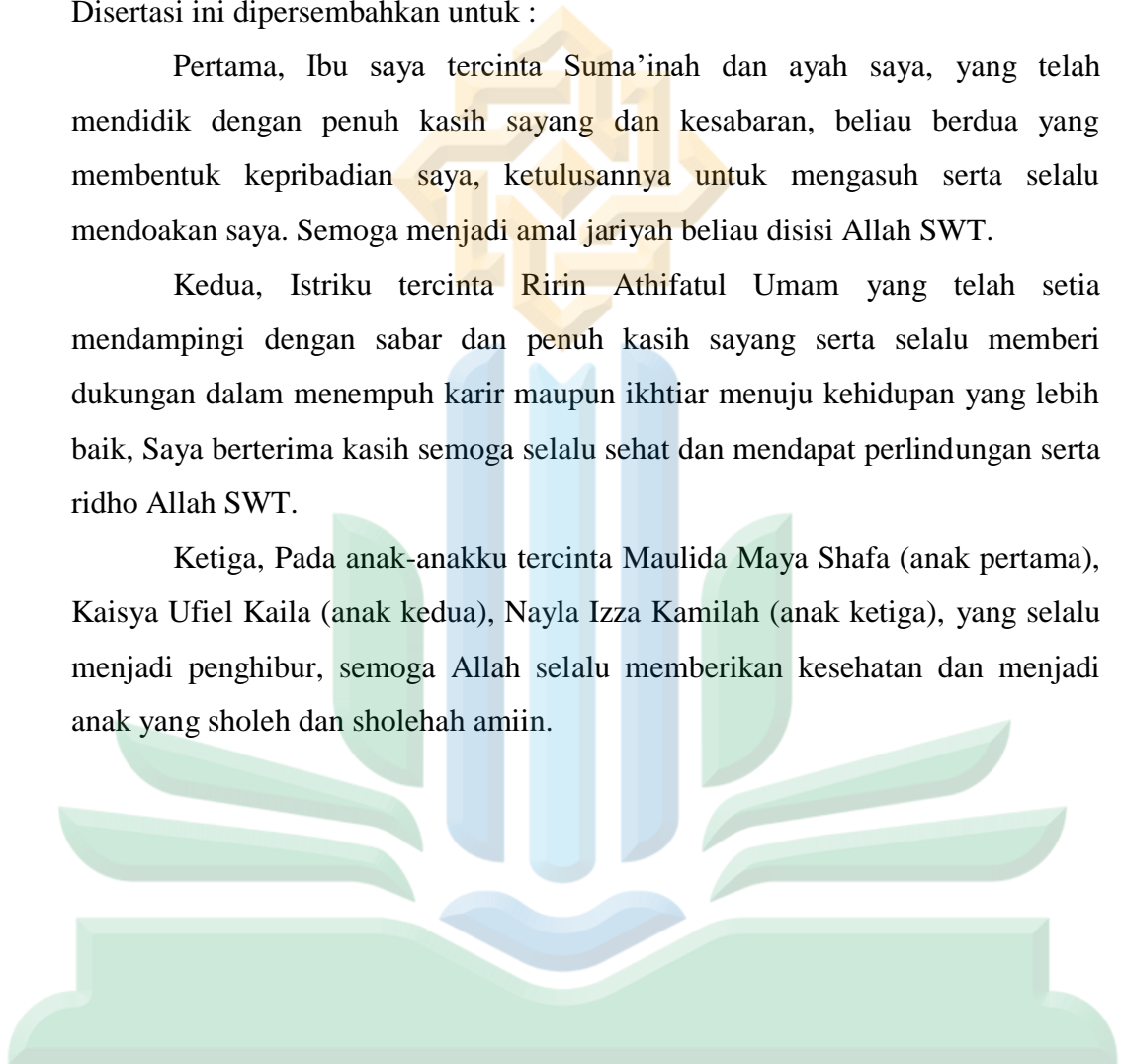
## PERSEMBAHAN

Disertasi ini dipersembahkan untuk :

Pertama, Ibu saya tercinta Suma'inah dan ayah saya, yang telah mendidik dengan penuh kasih sayang dan kesabaran, beliau berdua yang membentuk kepribadian saya, ketulusannya untuk mengasuh serta selalu mendoakan saya. Semoga menjadi amal jariyah beliau disisi Allah SWT.

Kedua, Istriku tercinta Ririn Athifatul Umam yang telah setia mendampingi dengan sabar dan penuh kasih sayang serta selalu memberi dukungan dalam menempuh karir maupun ikhtiar menuju kehidupan yang lebih baik, Saya berterima kasih semoga selalu sehat dan mendapat perlindungan serta ridho Allah SWT.

Ketiga, Pada anak-anakku tercinta Maulida Maya Shafa (anak pertama), Kaisya Ufiel Kaila (anak kedua), Nayla Izza Kamilah (anak ketiga), yang selalu menjadi penghibur, semoga Allah selalu memberikan kesehatan dan menjadi anak yang sholeh dan sholehah amiin.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadirat Allah SWT, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, disertasi yang berjudul “**Kepemimpinan Kiai dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember**” dapat terselesaikan dengan baik semoga bermanfaat. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW pemimpin teladan bagi umat Islam, yang senantiasa diharapkan syafaatnya kelak dihari kiamat.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan disertasi ini, untuk itu penulis sampaikan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazakumullah ahsanul jaza'* kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM., Rektor sekaligus Promotor UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dan Para Wakil Rektor, serta kepada seluruh tata usaha dan karyawan Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan pelayanan dengan baik dan kemudahan administrasi sejak penulis kuliah hingga perkuliahan berjalan dengan lancar dan penyusunan disertasi ini selesai.
2. Prof Dr. Moh. Dahlan, M.Ag., Direktur Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberi kemudahan dalam proses pelayanan administrasi dan memberikan motivasi, ilmu, bimbingan, arahan dan petunjuk dengan penuh kesabaran dalam penyusunan dan penyelesaian disertasi.
3. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd., Ketua Program Studi S3 Manajemen Pendidikan Islam. yang telah memberi kemudahan dalam proses pelayanan administrasi dalam penyusunan dan penyelesaian disertasi.
4. Dr. KH. Hepni, S.Ag, MM selaku Co-Promotor, terimakasih atas motivasi, saran, masukan dan bimbingan yang sangat berarti serta memberi kemudahan pelayanan sampai terselesainya disertasi ini.



5. Seluruh Dosen Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan doktor di almamater tercinta.
6. Drs. KH. Muqit Arif, Kyai Ma'mun Jauhari dan Kyai Hariri yang telah bersedia memberikan ijin untuk melaksanakan penelitian. Semoga Beliau sehat selalu dan diberi umur panjang.
7. Terimakasih pula kepada seluruh informan keluarga dalam, para pengurus, Kepala Madrasah, santri dan alumni serta para tokoh lintas agama.
8. Para sahabat-sahabat PMII baik senior maupun junior.
9. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesaikannya penulisan disertasi ini.
10. Serta rekan-rekan kerja yang selalu mendukung dan memberi semangat untuk dapat menyelesaikan pendidikan Doktor ini.

Semoga disertasi ini dapat bermanfaat untuk peneliti dan siapa saja yang membaca serta bantuan semua pihak tersebut dibalas oleh Allah dengan kebaikan. Amiin.

Jember, 26 Juni 2022  
Peneliti,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
**Muhammad Muslim**  
J E M B E R

## ABSTRAK

**Muhammad Muslim**, 2022. Kepemimpinan Kiai dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember. Disertasi, Program Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember Tahun 2022. Promotor: Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM., Co. Promotor : Dr. H. Hepni, S.Ag, MM

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Komunikasi, Nalar Kiai, Islam inklusif

Islam Inklusif menjadi wacana mainstream saat ini. Sebagai model Kislaman moderat maka lembaga pendidikan mengemban amanah yang cukup berat, karena itu pemimpin dituntut hadir untuk menciptakan pesantren yang inklusif baik melalui kepemimpinan, komunikasi dan pengembangan budaya organisasinya. Oleh sebab itu penelitian ini difokuskan untuk memahami Kepemimpinan Kiai dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember dengan sub fokus komunikasi kepemimpinan kiai dan Alasan Kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember. adapun tujuan penelitian untuk menemukan pola komunikasi kepemimpinan kiai dan memahami Alasan Kiai dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pemilihan informan menggunakan tehnik *purposive*, pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. analisis data menggunakan model analisis interaktif sedangkan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, teknik *member* cek dan dependabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, Komunikasi Kepemimpinan Kiai dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember diantaranya (1) komunikasi kiai berkarakter kehati-hatian, terbuka, egaliter, supel, humoris dan kharismatik serta menggunakan simbol-simbol budaya lokal, simbol keagamaan dan memiliki ketersambangun Budaya dengan para pendahulunya. (2) Menempati ruang keagamaan, sosial, pendidikan, ekologi dan ruang *cyber* serta ruang pengembangan ekonomi. komunikasi kiai tersebut melalui pendekatan personal, interpersonal, vertikal-horizontal, persuasif dan kolektif serta kolaboratif dengan jenis komunikasi verbal (*tausiyah*) dan non verbal (*uswah*). (3) Memiliki elemen komunikasi internal dan elemen eksternal melibatkan dewan pengasuh, santri, alumni dan pihak non muslim yang disalurkan melalui kegiatan pesantren, majlis taklim, kegiatan alumni, kegiatan masyarakat dan kegiatan forum kerukunan umat beragama. (4) Memiliki penguatan (a) Penguatan formal kedalam yaitu penataan sistem pendidikan dan formal keluar melalui FKUB serta melalui kerjasama baik intern pesantren dengan pesantren dan kerjasama dengan Non Muslim, (b) Penguatan informal melalui fasilitasi, advokasi dan

konsolidasi lintas Iman, (c) Penguatan Non formal melalui temu alumni, arisan guru, majelis taklim, tahlilan dan walimahan. (5) memiliki intensitas komunikasi mingguan, bulanan, tahunan dan insidental yang disertai dengan modal kompetensi sosial kemasyarakatan, pendidikan, literasi dan pembinaan ahlak-tasawuf.

**Kedua,** Nalar Kiai Pesantren Al-Falah Silo dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif diantaranya : (1) Argumentasi kiai berdasar pada konteks teologis, historis, ideologis, antropologis dan geneologis yang diaktuasikannya diruang masyarakat, pesantren, sekolah, madrasah dan ruang virtual. (2) kiai melakukan internalisasi melalui strategi latihan kepemimpinan, latihan keorganisasian, kaderisasi, *modelling* kiai, artififikasi nama- ulama', menjaga artefak bangunan dan kaligafi, selain Strategi pengasuh juga menggunakan metode *uswah hasanah*, *mauidhoh hasanah* dan metode literasi dengan prinsip dialogis, kolektif bilogis dan ideologis. (3), Kiai melakukan internalisasi Islam Inklusif melalui kegiatan pendidikan, sosial- kegamaan, Pembiasaan pesantren, penegakan kanon asasi dan kerjasama dengan non muslim yang diikuti dengan membuat kebijakan santri wajib mukim, santri wajib sekolah madrasah diniyah, santri wajib dan mengikuti pengajian kitab kuning serta kebijakan Kurikulum diniyah independen. jadi temuan formal dalam penelitian ini yaitu **Kepemimpinan Kiai dalam pengarus utaman Islam Inklusif berbasis komunikasi personal-persuasif, profesional-massif dan komunikasi *mix*.**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## ABSTRACT

**Muhammad Muslim**, 2022. *Kiai's Leadership in Mainstreaming Effort of Inclusive Islam at Al-Falah Islamic Boarding School Silo Jember*. Dissertation, Postgraduate Program of State Islamic University of Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Promoter: Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM., Co. Promoter: Dr. H. Hepni, S. Ag, MM

**Keywords:** Leadership, Communication, *Kiai's* Outlook, Inclusive Islam

Inclusive Islam has become a mainstream discourse nowadays. As a moderate Islamic model, educational institutions hold a fairly demanding mandate, resulting in the leaders who are required to create inclusive *pesantren* through their leadership, communication and the development of organizational culture. Therefore, this research is focused on understanding the *Kiai's* Leadership in Mainstreaming Inclusive Islam at Al-Falah Islamic Boarding School Silo Jember with the sub-focus of *kiai's* leadership communication and his reasoning in mainstreaming inclusive Islam at Al-Falah Islamic Boarding School Silo Jember. The research objectives are to investigate and to find out the *kiai's* leadership communication patterns and understand the *Kiai's* outlook for Mainstreaming Inclusive Islam at the Al-Falah Islamic Boarding School, Silo Jember.

This research used qualitative research with a case study approach. The selection of informants was done through purposive techniques, the data were collected by using in-depth interviews, participant observation, and documentation. The data analysis was carried out by using an interactive analysis model while the validity of the data was checked through source triangulation, member check technique, and dependability.

The results of the study suggest that first, *Kiai's* Leadership Communications in Mainstreaming Inclusive Islam at Al-Falah Islamic Boarding School Silo Jember include (1) *kiai's* communication was done by considering being forethought, opened, egalitarian, sociable, humorous, and charismatic by using local cultural symbols, religious symbol, and have cultural integration with their predecessors. (2) providing religious, social, educational, ecological and cyber spaces as well as economic development. The *kiai's* communication was done through personal, interpersonal, vertical-horizontal, persuasive, and collective and collaborative approaches through verbal (*tausiyah*) and non-verbal (*uswah*) communication. (3) delivering internal and external communication elements involving the board of caretakers, students, alumni, and non-Muslim parties channeled through Islamic boarding

schools, *majlis taklim*, alumni activities, community activities, and religious harmony forum activities. (4) highlighting the strengthening of (a) Inward formal strengthening such as structuring the education system and outbound through FKUB as well as through good cooperation over Islamic boarding schools and collaborating with non-Muslims, (b) Informal strengthening through facilitation, advocacy, and cross-faith consolidation, (c) Non-formal strengthening that is done through alumni gathering, teacher gathering, *masjlis taklim*, *tahlilan* and *walimahan*. (5) having weekly, monthly, annual, and incidental communication intensity accompanied by social competence, education, literacy, and moral-*sufism* development.

Second, the outlook of *Kiai* of the Al-Falah Silo Islamic Boarding School in the Mainstreaming of Inclusive Islam, including: (1) every *kiai's* argument is always based on the theological, historical, ideological, anthropological, and geneological contexts which he actualizes within social community, *pesantren*, school, *madrassa*, and virtual space. (2) *kiai* carries out internalization through leadership training strategies, organizational training, cadre, modeling, articulating the name-ulama', pertaining building artifacts and calligraphy. Moreover, *kiai* also implement strategical undertakings such as by implementing *uswah hasanah*, *mauidhoh hasanah*, and literacy methods with dialogical principles, biological collective and ideological. (3), *Kiai* internalizes Inclusive Islam through educational, socio-religious activities, Islamic boarding school habituation, enforcement of basic canons and cooperation with non-Muslims who are followed by making policies for students to be obliged to stay in boarding school, attend *madrassah diniyah*, join the *kitab kuning* (literal: yellow book) recitation, and establishing an independent *diniyah* curriculum policy. Thus, the formal findings in this research are *Kiai's* leadership in mainstreaming inclusive Islam are based on personal-persuasive, professional-massive communication, and mixed communication.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## ملخص البحث

محمد مسلم، ٢٢،٢ ، قيادة كياهي في تعميم الإسلام الشامل في المعهد الفلاح الإسلامي سيلو جمبر. رسالة الدكتوراه، برنامج الدراسات العلي بجامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الترويج: (١) الأستاذ الدكتور الحاج بابون سوهارتو الماجستير، و(٢) الدكتور الحاج حفي زين الماجستير.

الكلمات الرئيسية: القيادة، والاتصال، والثقافة التنظيمية، والإسلام الشامل

يكون الإسلام الشامل خطابًا سائدًا هذه الأيام، بأنه نموذج إسلامي معتدل، فإن المؤسسات التعليمية تحمل وظيفة ثقيلة للغاية، ولذلك، يلزم على القادة أن يكونوا جاهزين لإنشاء منظمة شاملة من خلال القيادة والاتصال وتطوير الثقافة التنظيمية. أساسا على الخلفية السابقة، فإن تركيز هذا البحث على وصف قيادة كياهي في تعميم الإسلام الشامل في المعهد الفلاح الإسلامي سيلو جمبر. وأما التركيز الفرعي فهو لفهم أتصالية قيادة الكياهي وأسبابها في تعميم الإسلام الشامل في المعهد الفلاح الإسلامي سيلو جمبر. ويهدف هذه الدراسة إلى كشف أتصالية قيادة الكياهي وأسبابها في تعميم الإسلام الشامل في المعهد الفلاح الإسلامي سيلو جمبر.

استخدم الباحث هذا البحث مدخلا كيفيا مع بطريقة دراسة الحالة. واختيار

الباحث المخبرين باستخدام تقنيات هادفة، وجمع البيانات باستخدام المقابلات المتعمقة،

وملاحظة المشاركين والتوثيق. أما تحليل البيانات فاستخدم الباحث نموذج التحليل

التفاعلي أثناء صحة البيانات باستخدام تثليث المصدر وتقنية التحقق من الأعضاء

والاعتمادية.

أما نتائج هذا البحث فهي: أولا، أن اتصال قيادة كياهي في تعميم الإسلام

الشامل في المعهد الفلاح الإسلامي سيلو جمبر يشتمل على: (1) اتصال كياهي على

أساس شخصية الحذر والانفتاح والمساواة والمؤنسة والفكاهة والجدابية مع استخدام

رموزالثقافة المحلية، والرموز الدينية ولها اندماج ثقافي مع من قد سبقها. و(٢) يكون في

مساحات دينية واجتماعية وتعليمية وبيئية وسيبرانية وكذلك إلى مساحة للتنمية الاقتصادية. ويتم الاتصال كياهي من خلال نهج شخصي وجماعي وتعاوني مع أنواع الاتصال اللفظي (التوصية) وغير اللفظي (الأسوة). و(٣) يحتوي على عناصر اتصال داخلية وعناصر خارجية تشمل المجلس الذي فيه مدير المعهد والطلاب والخريجين والأطراف غير الإسلامية والتي تم توجيهها من خلال أنشطة مجلس التعليم والخريجين والمجتمع وأنشطة منتدى الوثام الديني. و(٤) أن يكون لكياهي تعزيز، يعني (أ) التعزيز الرسمي الداخلي، أي هيكل نظام التعليم والصادر من خلال منتدى الوثام الديني (FKUB)، وكذلك من خلال التعاون الجيد بين المعاهد الإسلامية والتعاون مع غير المسلمين، و(ب) التعزيز غير الرسمي من خلال التيسير، الدعوة والتوطيد عبر الأديان، و(ج) التعزيز غير الرسمي من خلال لقاءات الخريجين، والمعلمين، ومجلس التعليم، وبرنامج التهليل، والوليمة. و(٥) وجود الاتصالات المكثفة الأسبوعية الشهرية والسنوية والعرضية مع إعداد الكفاءة الاجتماعية والتعليم ومحو الأمية وتنمية التصوفية الأخلاقية.

وثانيًا، فكرة كياهي للمعهد الفلاح الإسلامي سيلو في تعميم الإسلام الشامل، يعني (1) حجة كياهي أساسا على السياقات اللاهوتية والتاريخية والأيدولوجية والأنثروبولوجية والأنساب التي ينشطها في المجتمع، والمدارس، والمساحات الافتراضية. و(٢) أن يقوم الكياهي باستيعاب من خلال استراتيجية التدريب على القيادة، والتدريب التنظيمي، والتجديد، والقُدوة، وتوضيح أسماء العلماء، والحفاظ على القطع الأثرية والخط، وكذلك باستراتيجية الأسوة الحسنة، الموعظة الحسنة، وطريقة محو الأمية مع المبادئ الحوارية، والبيولوجية الجماعية والأيدولوجية. و(٣) أن يقوم الكياهي باستيعاب تعميم الإسلام الشامل من خلال الأنشطة التعليمية والاجتماعية والدينية، وتعويد المعهد الإسلامي، وإقامة القانون الأساسي والتعاون مع غير المسلمين في وضع سياسات للطلاب ليكونوا ملزمين بالحكم، يُطلب من الطلاب الحضور إلى المدرسة الدينية، والحضور إلى متابعة قراءة كتب التراث، و متابعة سياسات منهج الدراسة الدينية المستقلة. لذا فإن النتيجة الرسمية في هذه الدراسة هي قيادة كياهي في تعميم للإسلام الشامل على أساس الاتصال الشخصي-المقنع والمهني الشامل الاتصال المختلط.

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	25
C. Tujuan Penelitian.....	25
D. Manfaat Penelitian.....	25
E. Definisi Istilah.....	26
F. Sistematika Pembahasan.....	28
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>29</b>
A. Penelitian Terdahulu.....	29
B. Kajian Teori.....	59
1. Kajian Tentang Kepemimpinan Kiai.....	59
2. Komunikasi Kiai Pesantren.....	85
3. Komunikasi Kepemimpinan Kiai.....	107
4. Budaya Organisasi dalam kepemimpinan.....	114
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>156</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	156
B. Latar Penelitian.....	159
C. Kehadiran Peneliti.....	161
D. Data dan Sumber Data.....	162
E. Tehnik Pengumpulan Data.....	166
F. Analisis Data.....	170
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	175
H. Tahap-tahap Penelitian.....	178
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN.....</b>	<b>180</b>
A. PAPARAN DATA.....	180
1. Komunikasi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember).....	180



2. Nalar Kiai Pesantren Al-Falah Silo dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif .....	226
B. TEMUAN PENELITIAN .....	282
<b>BAB V PEMBAHASAN</b> .....	293
A. Komunikasi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember .....	293
B. Nalar Kiai Pesantren Al-Falah Silo dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif .....	330
<b>BAB VI PENUTUP</b> .....	375
A. Simpulan .....	375
1. Komunikasi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember) .....	375
2. Nalar Kiai Pesantren Al-Falah Silo dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif .....	376
B. Implikasi Penelitian .....	377
C. Saran-saran.....	385
DAFTAR PUSTAKA .....	388



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
 J E M B E R

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Orsinalitas Penelitian .....	52
Tabel 2.2 Posisi Penelitian .....	59
Tabel 3.1 Indikator Data Pengamatan .....	168
Tabel 3.2 Indikator Data wawancara .....	169
Tabel 3.3 indikator Data Dokumentasi .....	170
Tabel 4.1 Periodesasi Kepemimpinan Pesantren Al-Falah Silo Jember	233
Tabel 4.2 Budaya dan Sub Budaya Di PP.Al-Falah Silo .....	250
Tabel 4.3 Jadwal Kegiatan Santri Pesantren Al-Falah.....	255
Tabel 4.4 Asrama Putra Pesantren Al-Falah .....	279
Tabel 4.5 Asrama Putri Pesantren Al-Falah.....	280



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 The Rhetorical Communication .....	109
Gambar 2.2 The Competing Values Framework Robert E. Quinn and Kim S. Cameron.....	122
Gambar 2.3 Konstruksi Budaya Organisasi Edgar H. Schein.....	125
Gambar 2.4 Spirit Nilai Penyelenggaraan Pendidikan.....	127
Gambar 2.5 Kerangka Konseptual .....	156
Gambar 3.1 Analisis Data Penelitian .....	172
Gambar 3.2 Desain Analisa data Kasus .....	176
Gambar 4.1 Temuan Substantif Komunikasi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember.....	286
Gambar 4.4 Temuan substantif Nalar Kiai Pesantren Al-Falah Silo Dalam Pengarusutamaan Islam.....	292
GAMBAR 5.1 Temuan Formal Komunikasi Kepemimpinan .....	327
GAMBAR 5.2 Temuan Formal Nalar Kiai Pesantren Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif .....	372



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Tema mengenai Islam inklusif merupakan salah satu topik yang menarik dibicarakan di tengah santernya isu tentang Islam ekstrim, Islam radikal, Islam teroris dan lain sebagainya yang menunjukkan “ketertutupan” Islam sebagai sebuah agama atau keyakinan religius. Menurut Ahmad Syafii Maarif, salah satu contoh umat manusia yang memiliki sikap memonopoli kebenaran, nyata dan mudah dicari. Dalam sejarah Islam pun, kelompok yang merasa paling sah dalam ke-imanannya juga tidak sulit untuk dilacak.

Gerakan kelompok ini bahaya, mengingat ia mengatasnamakan Tuhan, lalu menghukum dan bahkan membinasakan keyakinan yang berbeda. Dalam banyak kasus, al-Qur’an jauh lebih toleran dibandingkan dengan sikap segelintir Muslim yang intoleran terhadap perbedaan. Fenomena tersebut, ada dimana-mana, baik negara maju, negara belum berkembang, tidak saja di dunia Islam.

Di Amerika misalnya kita mengenal golongan fundamentalis Kristen, yang di era Presiden George W. Bush menjadi pendukung utama rezim neo-imperialis ini. Di dunia Islam, secara sporadis sejak beberapa tahun terakhir gejala ini, dapat dirasakan. Dan yang paling ekstrem, mereka yang mudah terjebak dalam perangkap terorisme.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ahmad Syafii Maarif, “Masa Depan Islam di Indonesia”, prolog dalam buku *Ilusi Negara Islam Ekspansi GeRakan Islam Transnasional Di Indonesia*, Editor Abdurrahman Wahid. (Jakarta: The-Wahid Institute, 2009), 7-8

Lebih lanjut, Ahmad Syafii Maarif menjelaskan, setidaknya ada tiga teori; Teori pertama, kegagalan umat Islam menghadapi arus modernitas yang dinilai telah sangat menyudutkan Islam. Karena ketidaksiapan dan ketidakberdayaan menghadapi arus modernitas, golongan fundamentalis mencari dalil agama untuk “menghibur diri” dalam sebuah dunia yang dibayangkan belum tercemar. Jika sekadar “menghibur,” barangkali tidak akan menimbulkan banyak masalah. Tetapi dibalik “menghibur” itu, mereka menyusun kekuatan politik untuk menolak dan melawan arus modernitas, dengan menghalalkan segala cara. Akhirnya, benturan dengan sesama agama Islam, tak dapat dihindarkan.

Teori kedua, membesarnya gelombang fundamentalisme di berbagai negara Muslim, dipicu oleh rasa kesamaan nasib, kesetiakawanan terhadap saudara-saudaranya di Palestina, Kashmir, Afghanistan, dan Iraq. Perasaan solider ini sesungguhnya dimiliki oleh seluruh umat Islam se-dunia. Tetapi yang membedakan adalah sikap yang ditunjukkan oleh golongan mayoritas yang sejauh mungkin menghindari kekerasan, sekalipun penderitaan umat di kawasan konflik sudah sering kali terjadi. Jika dikaitkan dengan kondisi tersebut, Indonesia relatif aman. Kita ambil misal praktik bom bunuh diri sambil membunuh manusia lain (kasus Bali, Marriot, dan lain-lain), sama sekali tidak bisa difahami. Indone-sia bukan Palestina, bukan Kashmir, bukan Afghanistan, dan bukan Iraq, tetapi mengapa praktik biadab itu dilakukan di sini?<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ahmad Syafii Maarif, “Masa Depan Islam di Indonesia”, 8-9

Teori ketiga, khusus untuk Indonesia, maraknya fundamentalisme di Nusantara, lebih disebabkan kegagalan negara dalam mewujudkan keadilan sosial dan terciptanya kesejahteraan masyarakat bagi seluruh rakyat Indonesia. Ditambah lagi dengan tingginya angka korupsi. Semua orang mengakui kenyataan perih ini. Namun karena miskinnya pengetahuan dari golongan fundamentalis tentang peta sosiologis Indonesia yang kompleks, mereka menempuh jalan pintas bagi tegaknya keadilan dan kesejahteraan: melaksanakan syari'at Islam melalui kekuasaan.

Jika secara nasional belum mungkin, maka lebih kecil lagi, melalui Peraturan Daerah (Perda). Dibayangkan dengan pelaksanaan syar'ah ini, Tuhan akan meridhai Indonesia. Anehnya lagi, penganut kelompok fundamentalis ini anti demokrasi, tetapi mereka memakai lembaga demokratis untuk menjadi saluran cita-cita politiknya. Fakta ini dengan sendirinya memberikan satu kesimpulan, bahwa bagi mereka bentrokan teori dan praktik tidak menjadi problem. Dalam ungkapan lain, yang terbaca di sini adalah ketidakjujuran dalam berpolitik. Secara teori demokrasi itu haram, dalam praktik digunakan, demi tercapainya tujuan.<sup>3</sup>

Salah satu gerakan Islam fundamentalis yakni, Hizbut Tahrir Indonesia dibubarkan pada 2018 dan Front Pembela Islam pada tahun 2020 oleh pemerintah Indonesia menegaskan bahwa wajah Islam yang ramah, teduh, sejuk, bersahabat, perlu diwujudkan lebih massif di tengah-tengah masyarakat

---

<sup>3</sup> Ahmad Syafii Maarif, "Masa Depan Islam di Indonesia", 9-10

Indonesia. Terlebih, kata As'ad Ali, Indonesia merupakan negara Pancasila yang melindungi semua agama dan keyakinan.<sup>4</sup>

Di tengah santernya diskursus radikalisme, sangat relevan menghadirkan wajah pendidikan Islam yang sejuk, toleran dan terbuka untuk khalayak umum. Salah satu lembaga pendidikan Islam yang getol dalam mengarusutamakan Islam yang sejuk itu adalah Pondok Pesantren al-Falah.<sup>5</sup>

Pondok Pesantren Al-Falah berada di Dusun Parebalan Desa Karangharjo, Kecamatan Silo Kabupaten Jember. Pesantren ini didirikan oleh KH. Syamsul Arifin pada tahun 1937 M. Pada mulanya, pesantren ini diberi nama Darul Ulum (nama ini kemudian dijadikan nama pesantren yang didirikan oleh putra Kiai Syamsul, yaitu KH. Mahfud Syamsul Arifin, di Dusun Krajan Desa Pace, Kecamatan Silo, pada sekitar tahun 90-an).<sup>6</sup>

Atas usulan putra Kiai Syamsul, yaitu KH. Ahmad Jauhari dan KH. Ahmad Zaini, nama Darul Ulum kemudian disetujui Kiai Syamsul untuk diganti dengan nama Al-Falah. Bagi mereka, nama Darul Ulum terlalu mewah karena berarti pusat ilmu. Ini dapat dipahami sebagai rasa rendah hati mereka.

Nama Al-Falah diusulkan ialah untuk menggambarkan cita-cita dan harapan dari nama sebelumnya.<sup>7</sup> Gambaran tersebut menginformasikan kepada kita

<sup>4</sup> As'ad Said Ali, *Negara Pancasila: Jalan Kemashlahatan Berbangsa*, Jakarta: LP3ES, 2009. Dan juga dalam As'ad Said Ali, *Islam, Pancasila Dan Kerukunan Berbangsa*, Jakarta: LP3ES, 2019.

<sup>5</sup> <http://al-falah.id/>, diakses pada 11 Desember 2020.

<sup>6</sup> Observasi penelitian pada Januari-Desember 2020. Disertai dengan penggalian data dokumen pondok pesantren Al Falah Silo Jember tahun 2020.

<sup>7</sup> Wawancara dengan Ahmad Basyir Jufri, salah satu santri dan *khadam* keluarga pengasuh PP Al-Falah, 10 Desember 2019.

semua, bahwa kiai adalah satu-satunya tokoh sentral yang memiliki kebijakan penuh di dalam pendidikan pesantren.<sup>8</sup>

KH. Ahmad Jauhari dan KH. Ahmad Zaini adalah putra sekaligus pengganti Kiai Syamsul sebagai pengasuh pesantren tersebut pada generasi kedua serta mengasuh pondok dengan manajemen terpisah. Maka kemudian dikenal dengan istilah Al-Falah bagian selatan yang diasuh beliau KH. Jauhari dan Al-Falah bagian utara yang diasuh beliau KH. Ahmad Zaini.<sup>9</sup>

Pada tahun 1990, kedua pengasuh ini wafat dalam waktu yang hampir bersamaan, yaitu KH. Ahmad Jauhari wafat seminggu setelah wafatnya KH. Ahmad Zaini. Sementara itu, putra dan putri dari dua pengasuh pesantren ini masih dalam masa pendidikan di antaranya di Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep. Karena itu, Al-Falah mengalami kekosongan pengasuh. Hal ini kemudian disikapi oleh KH. Ahmad Basyir AS, pengasuh Pondok Pesantren Annuqayah Late Guluk-Guluk Sumenep Madura.<sup>10</sup>

Tepat di hari wafatnya KH. Ahmad Jauhari, Kiai Basyir menginisiasi pernikahan putri pertama Kiai Ahmad Jauhari dengan Lora (Gus) Abdul Muqit Arief (saat itu, masyarakat mengenalnya sebagai Lora Muqit, yang merupakan putra kedua dari KH. Arifurrahman dan Ny. Hj. Husna Syam, yang mana nama yang disebut terakhir ini merupakan saudara kandung dari Kiai Ahmad Jauhari). Sesaat setelah akad nikah itu, Lora Muqit (KH. Abdul Muqit Arief)

<sup>8</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*, Yogyakarta: LKIS, 2001, hlm 179-194. Lihat juga dalam Abd. Latif Bustami, *Kiai Politik, Politik Kiai: Membedah Wacana Politik Kaum Tradisionalis*, Malang: Pustaka Bayan, 2009.

<sup>9</sup> Wawancara dengan Ahmad Basyir Jufri, salah satu santri dan *khadam* keluarga pengasuh PP Al-Falah, 10 Desember 2019.

<sup>10</sup> Wawancara dengan Ahmad Basyir Jufri, salah satu santri dan *khadam* keluarga pengasuh PP Al-Falah, 10 Desember 2019.



langsung diamanahi untuk memimpin dan mengasuh Pesantren Al-Falah oleh Kiai Basyir.<sup>11</sup>

Pada periode ketiga ini Pesantren Al-Falah banyak mengalami perubahan sistem kepesantrenan, dimulainya pendirian lembaga pendidikan formal (SD, SMP dan SMU) dan lembaga-lembaga yang menunjang pendidikan pesantren, seperti lembaga pengabdian masyarakat, dan penerbitan pesantren. Pada tahun 1995, didirikan SD Pamong, tahun 1996 didirikan SMP Terbuka yang bekerjasama dengan SMPN I Silo. Pada tahun 1999, didirikan SMA Al-Falah dan pada tahun 2004 didirikan SMP Al-Falah.<sup>12</sup>

Kepemimpinan di Pesantren Al-Falah semakin lengkap dengan kembali dan selesainya menempuh pendidikan Kiai Ma'mun Jauhari dari Pesantren Annuqayah Sumenep Madura dan KH. Ahmad Nur Hariri, dari Pesantren Annuqayah dan Hadrami Tarim Yaman. Kiai Muhammad Ma'mun Jauhari merupakan putra kedua dari KH. Ahmad Jauhari. Sedangkan KH. Ahmad Nur Hariri adalah putra kedua dari KH. Ahmad Zaini. Saat ini, Pesantren Al-Falah dipimpin oleh tiga dewan pengasuh, yaitu KH. Abdul Muqit Arief, KH. Ahmad Nur Hariri, dan Kiai Muhammad Ma'mun Jauhari.<sup>13</sup> Kiai pesantren, adalah

# UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

<sup>11</sup> Pendidikan Islam juga memiliki dinamika yang responsif terhadap pergerakan waktu, termasuk respon pesantren terhadap pelbagai dinamika internal dan eksternal mereka. Potret tentang hal tersebut dapat kita baca dalam Abd. Halim Soebahar, *Matrik Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2009. Dan Abd. Halim Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam, dari Ordonansi Guru Sampai UU Sisdiknas*, Jakarta: Rajawali Press, 2013.

<sup>12</sup> Wawancara dengan Fathor Rahman, alumni dan guru SMP Al-Falah, 9 Desember 2019.

<sup>13</sup> Data ini hasil observasi lapangan, wawancara, dan telaah dokumen di Pondok Pesantren Al-Falah, 9 Desember 2019.

pemilik, pemikir, pengelola dan pengarah sistem pendidikan pesantren itu sendiri.<sup>14</sup>

Pondok pesantren merupakan media yang dapat memobilisasi masyarakat, maka dari itu seorang kiai sebagai pemimpin di pondok pesantren merupakan sebagai basis institusi utama. Kiai sebagai penyalur kemurahan Tuhan kepada santri-santri dan masyarakat sekitarnya. Oleh karena itu, pengaruh komunikasi kiai terhadap santri dan masyarakat yang berada di sekitarnya sangat diperlukan untuk pengetahuan dan cara pandangnya. Bagi kalangan masyarakat santri di daerah ini, mondok untuk menuntut ilmu di suatu pesantren sering diistilahkan sebagai “mengabdikan” kepada kiai pengasuh pesantren yang bersangkutan.

Kiai setidaknya memiliki lima prinsip pembelajaran, sebagaimana yang dikatakan Kiai MA. Sahal Mahfud, yaitu pembelajaran yang bersumber dari prinsip-prinsip Islam tentang: 1) mengajarkan tujuan kehidupan di duniawi, 2) mengajarkan makna kehidupan ukhrawi, 3) mengajarkan prinsip kehidupan individu, 4) mengajarkan prinsip kehidupan bermasyarakat, dan 5) mengajarkan prinsip kehidupan dalam bernegara.<sup>15</sup>

Hal inilah yang menyebabkan kiai-santri tidak hanya memiliki hubungan intelektual, melainkan juga ikatan spiritual sekaligus moral yang akan terus bertahan secara turun-temurun, baik dari pihak kiai maupun santri. Hal semacam ini sangat sulit ditemukan dalam tradisi keilmuan modern yang cenderung bersifat positivistik dan pragmatis. Inilah yang oleh Abd. Halim

<sup>14</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai Dan Sistem Pendidikan Pesantren*, Yogyakarta: LKIS, 2013.

<sup>15</sup> MA. Sahal Mahfudh, *Nuansa Fiqih Sosial*, Yogyakarta: LKIS, 2012, hal XXXIII.

Soebahar dinilai unik dari pendidikan Islam. Pendidikan yang mengajarkan keikhlasan, kesederhanaan, *qonaah* dan kepasrahan dengan berdasarkan prinsip agama.<sup>16</sup> Pendidikan pesantren yang berafiliasi dengan NU memiliki tipologi pendidikan Islam yang inklusif dan *rahmatan lil alamin*.<sup>17</sup>

Karena adanya ikatan intelektual, moral, sekaligus spiritual antara kiai dan santri, maka pola hidup kiai tentu saja menjadi strategi ideal (*uswat al-hasanah*) bagi kehidupan santri dan masyarakat sekitar. Seorang kiai biasanya memiliki kepribadian dan moralitas unggul, memiliki wawasan keilmuan yang luas, serta spiritualitas yang matang. Hal ini sangat menguntungkan dalam proses pendidikan yang mengutamakan pembentukan karakter dan moralitas peserta didik. Bukan hanya itu, kecenderungan pribadi seorang kiai sering secara otomatis menjadi kecenderungan umum santrinya. Misalnya, jika sang kiai cenderung menjalani hidup sebagai sufi atau mengutamakan penguatan spiritualitas, maka santrinya juga cenderung demikian.

Pesantren Al-Falah telah melewati masa kepemimpinan tiga pengasuh. Pengasuh pertama, KH. Syamsul Arifin (wafat 1982), suka menyebarkan ajaran-ajaran agama melalui budaya, seperti pencak silat, *macopat*, dan lain sebagainya. Kecenderungan ini juga terdapat pada kebanyakan generasi santri pada masa kepengasuhannya. Sedangkan pengasuh kedua, KH. Ahmad Jauhari Syam dan KH. Ahmad Zaini Syam (keduanya wafat 1990) cenderung mendalami kehidupan spiritual yang juga diikuti oleh mayoritas generasi santri masa kepengimpinannya.

<sup>16</sup> Abd. Halim Soebahar, *Matrik Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2009, hal 11-29.

<sup>17</sup> Muhammad Tolchah Hasan, *Islam Kita: Menuju Islam Rahmatan Lil Alamin*, Malang: UNISMA, 2018.

Demikian juga masa kepemimpinan KH. Abdul Muqit Arief yang lebih rasional dan menjunjung tinggi nilai-nilai sosial dan intelektualitas, yang diikuti para santrinya dengan cara melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi. Karakter yang demikian dibawa oleh masing-masing generasi santri tersebut hingga saat ini. Saat ini secara bersamaan, terdapat tiga dewan pengasuh di pesantren ini yang memiliki karakter berbeda namun saling melengkapi, Kiai Muhammad Ma'mun Jauhari *concern* pada pendalaman intelektual dan riset terutama terkait dengan persoalan-persoalan ilmu keislaman, dan KH. Ahmad Nur Hariri cenderung mendalami pengetahuan dan tasawuf.<sup>18</sup>

Tokoh yang disebut terakhir ini sering menjadi nahkoda dan inisiator dalam implimentasi keberagaman (Islam) secara inklusif. KH. Abdul Muqit Arief dengan dibantu oleh dua dewan pengasuh lainnya, yaitu Kiai Ma'mun Jauhari dan KH. Ahmad Nur Hariri Zaini, sering melakukan beberapa kegiatan yang memang sengaja diarahkan untuk menunjukkan spirit, sikap, dan tindakan inklusifitas dalam beragama. Ini ditunjukkan di antaranya adalah warga santri di pesantren tersebut selalu merajut kerjasama dengan lembaga pendidikan berbasis agama lain, yaitu dengan warga Sekolah Menengah Atas (SMA) Santo

Paulus Kabupaten Jember. Di antaranya adalah kegiatan kerja bakti bersama seperti menanam pohon bersama di daerah lereng gunung dekat pondok pesantren Al-Falah dalam kerangka untuk melakukan penghijauan dalam mencegah tanah longsor dan banjir.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Kenyataan semacam ini peneliti temukan dalam observasi dan wawancara dengan beberapa almuni pesantren ini lintas generasi

<sup>19</sup> Lihat misalnya laporan kegiatan dalam: <https://egitaf.blogspot.com/2019/11/menanamkan-cinta-lintas-agama-smak.html>. Diakses 20 Desember 2019.

Kedua, kegiatan yang sengaja dilakukan dengan saling berkunjung, melakukan pertukaran pelajar (santri Al-Falah belajar di SMA Santo Paulus dalam beberapa hari, dan siswa SMA Santo Paulus belajar di Pondok Pesantren Al-Falah selama beberapa hari).<sup>20</sup> Bahkan kegiatan saling berkunjung tidak hanya terbatas di SMA Santo Paulus, melainkan juga ke pusat-pusat kegiatan peribadatan dan pendidikan agama lain, yaitu Kristen, Hindu, dan Budha. Dyah Nawangsari, dalam konteks itu menyebut, pendidikan Islam harus egaliter.<sup>21</sup>

Warga Pesantren Al-Falah melakukan ziarah ke Wihara Dharma Meta yang berada Jalan Hayam Wuruk, Kecamatan Kaliwates, Kabupaten Jember. Kegiatan tersebut dilakukan untuk menumbuhkan rasa persaudaraan di atas maraknya aksi kekerasan yang mengatasnamakan agama. Kegiatan tersebut dilakukan juga dalam kerangka menyemai rasa persaudaraan, toleransi, dan saling menghormati di antara pemeluk agama lain.<sup>22</sup> Kata Gus Dur, “Tuhan tidak perlu dibela”, sehingga maknanya, kepada sesama manusia yang berbeda keyakinan dan agama sekalipun, kita harus tetap menghormati dan menghargai pilihan-pilihannya yang berbeda dengan kita.<sup>23</sup>

Ketiga, Kiai Abdul Muqit Arief juga sering menjadi mediator bagi pertikaian berbasis agama di Jember. Pada November 2019, dia menjadi penengah dan pendamai dalam pertikaian antara tokoh agama Katolik dengan pemuka agama Islam di Kecamatan Silo, terkait dengan isu kristenisasi dan

<sup>20</sup><https://katoliknews.com/2019/11/17/rajut-keakraban-santri-dan-pelajar-katolik-di-jember-gelar-kegiatan-bersama/>. Diakses 29 Desember 2019.

<sup>21</sup> Dyah Nawangsari, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jember: STAIN Jember Press, 2013: 79-112.

<sup>22</sup>Lihat misalnya laporan *Kompas TV* dalam <https://www.youtube.com/watch?v=m3ageS-uMrc&feature=youtu.be>. Diakses 19 Desember 2019.

<sup>23</sup> Abdurrahman Wahid, *Tuhan Tidak Perlu Dibela*, Yogyakarta: 2012, hal 1-113.

masalah rumah ibadah. Hal ini diawali dengan tersebarnya isu kristenisasi di Kecamatan Silo yang kemudian ditanggapi dengan aksi pelaporan oleh beberapa tokoh Islam di Silo ke Polres Jember. Dalam acara mediasi antara tokoh Islam, tokoh Katolik, Kementerian Agama Jember, dan Kapolres Jember, Kiai Abdul Muqit Arif yang juga sebagai Wakil Bupati Kabupaten Jember berhasil mendamaikan semua pihak.<sup>24</sup> Sebagai salah satu pengagum Gus Dur, pemikiran Kiai Abdul Muqit Arif, tentu dapat dilacak pada beberapa pemikiran mantan Ketua Umum PBNU tersebut.<sup>25</sup>

Jadi inklusifitas sudah terbiasa di Pesantren Al-Falah Silo karena keluarga besar pesantren rata-rata pembaca buku yang tekun, sehingga wawasan mereka tidak kaku dalam membangun sikap keberagaman dengan pihak intern dan ekstren seperti hubungan lintas agama. Ini mempermudah jalinan komunikasi secara terbuka.<sup>26</sup> Wawasan yang luas membuat hubungan pesantren dengan pihak manapun berjalan dengan dinamis. Hal itu menandakan, kiai berpijak pada pola berfikir *wasthiyah* (moderatisme).<sup>27</sup>

Sebagaimana yang diulas Hargie terkait dengan definisi perilaku terampil di atas, keterampilan interpersonal dalam komunikasi merupakan proses di mana individu mengimplementasikan serangkaian perilaku sosial yang diarahkan pada tujuan, saling terkait, sesuai situasi, yang dipelajari, dan terkendali. Terkait dengan hal itu, ekspresi-ekspresi dan tindakan

<sup>24</sup> Hasil pengamatan dan wawancara dengan pihak-pihak terkait, 20 Desember 2019.

<sup>25</sup> Abdurrahman Wahid, *Islamku, Islam Anda, Islam Kita: Agama, Masyarakat, Negara Demokrasi*, Jakarta: The Wahid Institute, 2006.

<sup>26</sup> Wawancara dengan Kiai Muqit, 23 Desember 2020.

<sup>27</sup> Abdurrahman Wahid, *Islam Kosmopolitan: Nilai-Nilai Indonesia Dan Transformasi Kebudayaan*, Jakarta: The Wahid Institute, 2007.

keberagaman Islam inklusif yang diperankan oleh kiai-kiai di Pondok Pesantren Al-Falah Silo dapat dipahami sebagai berikut.<sup>28</sup>

Pertama, bahwa perilaku terampil itu diarahkan pada tujuan. Dalam banyak kesempatan, Kiai Abdul Muqit Arif selalu menyampaikan bahwa tujuan dari kegiatan-kegiatan kerjasama antar umat beragama tersebut ialah untuk mewujudkan kesatuan umat,<sup>29</sup> membangun kebersamaan di antara perbedaan umat bergama,<sup>30</sup> merajut kebinekaan,<sup>31</sup> mewujudkan harmoni dan perdamaian lintas agama,<sup>32</sup> merawat kerukunan antar umat beragama,<sup>33</sup> dan menolak kemungkinan-kemungkinan menjadikan agama hanya sebagai alat kelompok-kelompok tertentu untuk mencapai kepentingan-kepentingan di luar agama, seperti kekuasaan dan kekayaan.<sup>34</sup>

Kedua, kinerja yang terampil adalah bagian dari proses transaksional dan interaksional. Ini ditunjukkan oleh Kiai Abdul Muqit Arif dalam berinteraksi. Kiai Abdul Muqit Arif tidak pernah membatasi diri untuk

<sup>28</sup> Dyah Nawangsari, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, Jember: STAIN Jember Press, 2013, hal 15-21. Lihat pada tema pembahasan “pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam”.

<sup>29</sup> Lihat dalam <https://lontarnews.com/2019/06/11/sosial-wabup-jember-doa-kesatuan-umat-harus-terus-dikembangkan/>. Diakses 25 Desember 2019.

<sup>30</sup> <http://zonajatim.id/doa-untuk-bangsa-untuk-kebersamaan-antar-umat-beragama/>. Diakses 25 Desember 2019.

<sup>31</sup> Dyah Nawangsari, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, Jember: STAIN Jember Press, 2013, hal 15-21. Lihat pada halaman 31-43, dengan sub judul “persinggungan pondok pesantren dengan wacana kesetaraan gender”. Dan juga dalam, <https://bharata.co.id/merajut-kebhinnekaan-gereja-katolik-jember-gelar-dialog-lintas-agama/>. Diakses 25 Desember 2019.

<sup>32</sup> Periksa dalam <https://www.nu.or.id/post/read/112282/fkub-jember-inisiasi-perdamaian-di-silo>. Diakses 25 Desember 2019.

<sup>33</sup> Perhatikan dalam <https://radarjember.jawapos.com/pendidikan/10/08/2018/tangkal-hoaks-rawat-kerukunan-beragama/>. Diakses 25 Desember 2019.

<sup>34</sup> Lihat contohnya dalam <https://www.jember.info/info-warga/kh-abdul-muqit-arief-agama-jangan-dijadikan-alat-kepentingan.html>. Diakses 25 Desember 2019. Sebelum memasuki hari Rabu, 9 Desember 2020, Kiai Abdul Muqit Arif sebagai Plt. Bupati Jember, kerap menyampaikan pesan tersebut, oleh karena, Jember akan memilih Bupati dan Wakil Bupati untuk periode 2020-2024. Sehingga kiai yang juga menjabat Plt. Bupati Jember tersebut, selalu mengajak masyarakat untuk berdamai, rukun, tidak mudah percaya hoax dan segala hal yang mengarah pada munculnya disintegrasi dalam masyarakat.

berkomunikasi, berinteraksi, bahkan bertransaksi secara sosial dan intelektual, dengan siapa saja. Dia sangat mudah bergaul dengan pelbagai macam lapisan masyarakat dan lintas profesi dan kecenderungan. Kiai Abdul Muqit Arif bergaul dengan para pemuka agama lain, para aktivis lingkungan, kalangan pendidik, pejabat pemerintahan, dan lain sebagainya, baik dalam Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB) maupun di luar itu.<sup>35</sup> Dalam interaksi tersebut tujuannya diarahkan pada pewujudan kemaslahatan bersama, di antaranya ialah tujuan sebagaimana disebutkan di poin yang pertama di atas.

Ketiga, perilaku terampil saling terkait. Sikap, tindakan, dan perkataan Kiai Abdul Muqit Arif dalam hal kerukunan antar umat beragama tersebut terkait dan tidak bisa dilepaskan dengan peranannya di tengah-tengah masyarakat. Dia sebagai pengasuh pondok pesantren, tentu akan memerankan diri sebagai sosok yang akan menyerukan keberislaman ala pesantren yang damai dan akomodatif terhadap perbedaan. Model kiai yang demikian, dapat kita lihat potretnya dalam pemikiran Gus Dur.<sup>36</sup>

Kiai Abdul Muqit Arief juga sebagai pengurus Forum Kerukunan Antar Umat Beragama (FKUB) Kabupaten Jember, tentu akan menyerukan bagaimana antarumat beragama di Kabupaten Jember rukun dan damai. Dia juga menjabat sebagai Wakil Bupati Jember periode 2015-2020, tentu juga akan sangat berkepentingan bagi perdamaian, keamanan, ketertiban, dan ketenteraman masyarakat Jember. Apalagi sejak bulan-bulan Oktober 2020 sampai Desember

<sup>35</sup> Observasi partisipatif, sejak 2012-2020, tentang Kiai Abdul Muqit Arif.

<sup>36</sup> Abdurrahman Wahid, *Prisma Pemikiran Gus Dur*, (Yogyakarta: LKIS, 2010), 87.



2020, Kiai Abdul Muqit Arif ditunjuk sebagai Plt. Bupati Jember, oleh Gubernur Jawa Timur, Khofifah Indar Parawansa.

Keempat, keterampilan harus sesuai dengan situasi. Dalam setiap penyampaian, Kiai Abdul Muqit Arif, Kiai Ma'mun, dan Kiai Hariri, selalu mengaitkan dengan fenomena dan situasi yang sedang terjadi. Misalnya, Kiai Abdul Muqit Arif selalu menyerukan untuk menangkal hoaks untuk menghindari perpecahan di antara umat beragama di tengah membanjirnya hoaks di media berbasis internet.

Kiai Ma'mun selalu menekankan untuk memperhatikan validitas informasi sebelum dipercaya dan disebarluaskan dalam kerangka menghindari sikap-sikap berlebihan, terutama terkait dengan interaksi antara umat beragama; dan Kiai Hariri juga menekankan untuk saling menghormati antar makhluk Tuhan. Ketiga kiai ini juga bisa dikatakan aktif memberikan pencerahan-pencerahan kepada masyarakat luas di media sosial (khususnya di akun *facebook*: Abdul Muqit Arief, Muhammad Ma'mun, Ahmad Nur Hariri). Semuanya memiliki karakter yang kuat dalam kompetensi masing-masing.

Semua aktivitas dan perilaku di atas dapat didefinisikan dalam tema-tema upaya pewujudan kedamaian dan ketenteraman di tengah-tengah masyarakat yang majemuk. Dan perilaku itu semua tidak bisa dilepaskan dengan kesadaran dan latar belakang pengalaman pendidikan mereka. Ketiga pengasuh ini adalah alumni Pondok Pesantren Annuqayah, di mana pendidikan Islam damai bukan hanya diajarkan, melainkan juga dipraktikkan dan

diekspresikan oleh para pengasuh.<sup>37</sup> Kiai Ma'mun Jauhari juga melanjutkan studi pascasarjana S2 di IAIN Jember, lulus tahun 2015. Sementara, Kiai Ahmad Nur Hariri, setelah di Annuqayah, menempuh pendidikan di Hadramaut Tarim Yaman kepada para guru (termasuk kepada al Habib Umar bin Hafidz) yang mengajarkan Islam yang ramah dan damai.

Sikap, perilaku, perkataan,<sup>38</sup> kompetensi, dan ekspresi keberagamaan Islam yang inklusif tiga dewan pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah ini tentu menjadi *uswah* atau contoh nyata yang baik bagi para santri, alumni, dan masyarakat santri serta masyarakat pada umumnya. Bagi santri Pondok Pesantren Al-Falah, ekspresi keberagamaan Islam inklusif memiliki legitimasi yang komplit: Kiai Abdul Muqit Arif dapat dijadikan sosok yang melegitimasi dari aspek sosial; Kiai Muhammad Ma'mun adalah legitimasi intelektual; dan Kiai Hariri sebagai legitimasi spiritual.

Kedua, Disamping itu kiai memiliki santri yang kelak akan menjadi pemimpin dan dai di tempat asal mereka. Ketiga, tidak sedikit kiai pengasuh pondok pesantren yang menjadi aktivis dakwah ke kampung-kampung dan pelosok-pelosok desa. Keempat, hingga saat ini, kiai adalah pihak yang masih paling dipercaya dan diikuti oleh masyarakat. Kelima, gaya dakwah kiai populis, tidak elitis, dan inklusif. Hal ini dikarenakan kiai merupakan panutan

<sup>37</sup> Abd. Halim Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam, dari Ordonansi Guru Sampai UU Sisdiknas*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), 33-65. Pada tema “kebijakan pendidikan Islam di pondok pesantren”, dimana sifat dan prototipe kiai digambarkan dalam ulasan tersebut.

<sup>38</sup> Terkait hal ini, perkataan-perkataan Kiai Muqit, Kiai Ma'mun, dan Kiai Hariri, sering dijadikan meme oleh para santri dan disebar di pelbagai platform media sosial. Misalnya ialah perkataan Kiai Muqit, “Pesantren ialah laboratorium mini, di mana santri dilatih untuk hidup berdampingan dengan berbagai macam perbedaan. Karena itu, sangat logis ketika terjun di masyarakat, santri lebih optimis dalam menerima perbedaan”.

yang paling dekat dengan masyarakat. Sebab itu, betapa penting dan strategisnya peran kiai atau ulama dalam mensosialisasikan wacana beragama secara inklusif dalam rangka menciptakan kerukunan antar umat beragama dan berkeyakinan serta tumbuhnya kesadaran perlindungan agama.

Kenyataan kepemimpinan yang dilakukan secara kolektif ini juga pernah diliti Devi Pramitha Tahun dengan Judul Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif- Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Jombang).<sup>39</sup> hasil temuan yang diperoleh, yaitu, Pertama, perilaku kepemimpinan kolektif-kolegial di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang adalah: (1) partisipatif-demokratis, sedangkan di Pondok Pesantren Mambaul Maarif Denanyar Jombang adalah (2) partisipatif-konsultatif. Kedua, Ada dua strategi komunikasi organisasi yang diterapkan baik di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang maupun di Pondok Pesantren Mambaul Maarif Denanyar Jombang yaitu, Komunikasi yang bersifat “*top-down*” dan komunikasi yang bersifat “*bottom-up*”<sup>40</sup>

Kepemimpinan dalam penelitian ini yang dimaksud kepemimpinan didalam jalinan komunikasi organisasi sementara Kiai muki, Kiai Hariiri dan Kiai Ma'mun membangun komunikasi kepemimpinan kolegial dalam membendung arus eksklusifitas. Begitupun dengan Penelitian Dedi Sah Putra

<sup>39</sup> Devi Pramitha, “Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik Di Pondok Pesantren Jombang)”, EVALUASI, 4 (1), Maret 2020, ISSN 2580-3387 (print) | ISSN 2615-2886 (online) Homepage : <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/evaluasi> DOI : <http://doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.355> Article type : Original Research Article Email: [devipramitha@uin-malang.ac.id](mailto:devipramitha@uin-malang.ac.id)

<sup>40</sup> Devi Pramitha, “Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial

dengan judul Komunikasi organisasi pendidikan Islam.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pentingnya komunikasi organisasi pendidikan Islam dengan menggunakan pendekatan kepustakaan dan literatur yang terkait dengan tema penelitian ini. Hasil analisis penulis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi sangat diperlukan dalam menjalankan organisasi lembaga pendidikan Islam.<sup>41</sup>

Keberhasilan lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh faktor manajemen dan organisasi serta kemampuan komunikasi interpersonal yang dimiliki oleh masing-masing *stake holders* dalam mengeban tugasnya. Komunikasi yang efektif dapat dilihat dari pelayanan terbaik dan manajemen sekolah, kualitas dan keunggulan lulusan sebagaimana harapan *stakeholders*, maka keterampilan komunikasi untuk para personil sekolah memang menjadi tugas manajer dan pemimpin sekolah untuk selalu ditingkatkan agar semakin jelas manfaat atau kontribusi keterampilan dan efektivitas komunikasi dalam mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan di lembaga pendidikan Islam.<sup>42</sup>

Penelitian ini melihat pentingnya komunikasi dilembaga pendidikan yang ditinjau dari aspek kefilosafatan sementara Kiai Muqit dan saudaranya dapat dilihat dari sudut pandang komunikasi, skill komunikasi dan pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di pesantren. Tentu gerakan ini sebagai

---

<sup>41</sup> Dedi Sahputra Napitupulu, “Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam”, At-Ta’dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam Vol. 11, No. 2, Desember 2019: 127-136.

<sup>42</sup> Dedi Sahputra Napitupulu, “Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam

wujud dari harmoni kehidupan berbangsa dan bernegara yang tumbuh dari akar banyaknya perbedaan.

Dalam membangun kesejahteraan bersama, bangsa Indonesia harus bahu membahu dan bekerja sama dari berbagai potensi bangsa yang plural, baik dari sisi budaya, etnis, ras, dan agama. Potensi yang dimiliki Indonesia untuk membangun bangsa sungguh sangat luar biasa. Potensi-potensi tersebut berasal dari berbagai macam identitas yang berbeda, baik perbedaan agama, budaya, etnis, ras, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, persatuan dari semua identitas yang berbeda-beda tersebut merupakan suatu keniscayaan dalam rangka membangun negara bangsa. Sebab itu, dalam konteks pembangunan bangsa, perbedaan identitas bukan lagi suatu hal yang patut dipermasalahkan. Yang menjadi tujuan utama adalah perdamaian dan kesejahteraan di antara masyarakat.

Setiap kelompok, baik itu dari sisi agama, politik, budaya, maupun ras, memiliki tanggung jawab yang sama dalam hal menyelesaikan persoalan bangsa ini yang menyangkut keadilan, perdamaian, kesejahteraan, kemanusiaan, dan peradaban. Oleh karena itu, setiap kelompok, tanpa dibatasi perbedaan-perbedaan, harus mencari titik temu untuk menyatukan komitmen dalam hal menyelesaikan persoalan-persoalan tersebut.<sup>43</sup>

Dengan semangat kebersamaan ini, sudah seharusnya bangsa Indonesia meraih kejayaan dan keindahan negeri ini dan sebanding dengan kekayaan

---

<sup>43</sup> As'ad Said Ali, *Negara Pancasila: Jalan Kemaslahatan Berbangsa*, Jakarta: LP3ES, 2009. Dan juga dalam As'ad Said Ali, *Islam, Pancasila Dan Kerukunan Berbangsa*, Jakarta: LP3ES, 2019. Baca juga Yudi Latif, "Titik Temu Keagamaan dalam Kebangsaan Multikultural", dalam *Majalah Baitul Muslimin*, No. 01, Juli 2008, 6-10.

alam Indonesia yang selanjutnya dapat membawa pada kemakmuran, keberagaman bangsa membawa pada keantusiasan untuk berbagi dan saling mengenal antara satu dengan yang lain, dan keberlimpahan penduduknya mendorong untuk meningkatkan daya kompetitif yang sehat.

Namun demikian, persoalan perbedaan tersebut sering menimbulkan ketegangan di antara kelompok masyarakat. Tantangan arus globalisasi tentu saja mendorong adanya intensifikasi komunikasi sosial yang dapat mengantarkan pada semakin merebaknya keragaman yang tak terbendung. Sebagaimana dicatat Yudi Latif, tarikan global ke arah demokrasi dan kebersamaan dalam perbedaan memang menguat, namun bukan berarti sisi-sisi antitesis dari fenomena tersebut tidak ada. Tidak hanya di Indonesia, bahkan di seluruh dunia, seiring derasnya arus globalisasi, terdapat kecenderungan kuat munculnya “politik identitas” yang semakin mengukuhkan dan menguatkan perbedaan identitas kelompok yang berbasis agama, bahasa, etnis, dan ras.<sup>44</sup>

Di Indonesia sendiri belakangan ini ancaman semacam itu kian nampak. Setelah terbebas dari rezim otoritarian dan memasuki masa demokratisasi, ternyata Indonesia masih tersangkut ancaman “politik identitas”. Yang paling mencolok terlihat adalah “pertarungan” identitas antarumat berkeyakinan, baik antaragama maupun intraagama. Hal lain yang harus diakui bahwa persoalan yang paling krusial dalam wacana multikulturalisme adalah keberagaman keyakinan atau beragama. Perbedaan dalam berkeyakinan dan beragama dapat menimbulkan ketegangan-ketegangan yang serius. Bahkan, kesamaan

---

<sup>44</sup> As'ad Said Ali, *Islam, Pancasila Dan Kerukunan Berbangsa*, (Jakarta: LP3ES, 2019), 135 Yudi Latif, “Titik Temu Keagamaan dalam Kebangsaan Multikultural.”

keyakinan atau beragama menjadi *term* pemersatu dari perbedaan-perbedaan dari aspek yang lain. Misalnya dalam agama Islam. Seorang muslim dapat mencintai dan menerima etnis bahkan kelompok sosial lain karena mereka terikat dalam satu keyakinan atau dalam satu agama.

Oleh sebab itu, persoalan pluralitas dalam keyakinan dan keberagaman menyita perhatian para ulama dan intelektual sepanjang masa. Tidak heran, sebab masalah keyakinan dan keberagaman ini menyangkut kehidupan eskatologis, kehidupan manusia setelah mati. Di sinilah perbedaan-perbedaan itu dapat menghadirkan klaim-klaim kebenaran yang sifatnya *a priori*, dan cenderung menegasikan kebenaran kelompok lain. Inilah salah satu hal yang paling mengancam harmonisasi antarumat berkeyakinan.

Pada perkembangan saat ini, sebagaimana yang dinyatakan oleh Alissa Wahid, eksklusivisme beragama semakin menguat.<sup>45</sup> Bahkan, pertanyaan “Agamamu apa?” yang sebelumnya adalah suatu yang saru dan lucu, pada saat ini menjadi suatu yang lumrah dan normal di tengah-tengah masyarakat Indonesia saat ini, yang tereksresi di dunia maya dan dunia nyata. Dalam interaksi sosial sehari-hari, lanjut Alissa, mudah ditemukan misalnya seorang perempuan tidak dilayani di pusat kecantikan lantaran beda agama dengan penyedia layanan; konsumen ojek online, toko kue, dan mahasiswa yang butuh tempat kos, tidak mendapatkan layanan karena agamanya berbeda dengan penyedia layanan; satu keluarga diminta memindahkan makam salah satu

---

<sup>45</sup> Alissa Wahid, “Agamamu Apa?” dalam Opini *Kompas*, 1 Desember 2019.

keluarganya dari pemakaman umum lantaran mereka berbeda agama dari masyarakat di sekitar.

Menurut Alissa, menguatnya ideologi eksklusivisme beragama di Indonesia tidak kalah berbahaya dengan ideologi yang lebih manifes bahayanya seperti radikalisme dan terorisme. Eksklusivisme menurut Alissa memotivasi kelompoknya untuk menganggap diri mereka paling benar dan umat terpilih oleh Tuhan sehingga sulit menerima kebenaran dari kelompok lain. Mereka menganut paham kebenaran absolut bagi dirinya sendiri. Kelihatannya tidak sekeras radikalisme dan terorisme, sehingga pemerintah sering menganggap persoalan ini bukan merupakan ancaman serius. Padahal, ia memiliki daya rusak yang cukup dahsyat dalam jangka panjang: memunculkan norma yang diskriminatif dalam sebuah tatanan masyarakat demokratis, meruntuhkan rumah kebangsaan yang dibangun dengan susah payah oleh para pendiri bangsa dengan elemen-elemen bangsa yang berbeda-beda, dan dapat mengoyak jalinan harmoni di tengah-tengah masyarakat yang damai.<sup>46</sup>

Perkembangan zaman revolusi 4.0 pada saat ini, banyak dari golongan radikal membuat kerukunan umat beragama di Indonesia semakin tidak baik, itu karena disebabkan doktrinasi kepercayaan atau aliran secara langsung ataupun dari media sosial. Doktrinasi secara langsung yaitu doktrinasi yang dilakukan secara tatap muka terkait dengan kepercayaan yang dianutnya, sedangkan doktrinasi dari media sosial, yaitu memberikan tulisan baik dari

---

<sup>46</sup> Abdurrahman Mas'ud, *Menuju Paradigma Islam Humanis*, (Yogyakarta: Gama Media, 2003), 67



Facebook, Instagram, Twitter dan lain sebagainya. Hal itu karena disebabkan kebebasan dalam *upload* di berbagai media.

Hal itu dapat merusak *mindset* masyarakat sehingga dapat mendorong adanya kekerasan di Indonesia antara lain faktor kegagapan budaya, adanya akumulasi kebencian dalam masyarakat yang diawali dengan anggapan bahwa yang salah terhadap pemeluk agama lain.<sup>47</sup> Dari hal tersebut masyarakat Indonesia sendiri telah terkontaminasi dalam budaya intoleran, terkikis menerima pluralitas tradisi, cara berkomunikasi, cara pandang terhadap kehidupan dan tekanan terhadap tradisi.

Untuk mewujudkan kesejahteraan, kemakmuran, keadilan, bangsa secara bersama tidak semudah membalikkan telapak tangan. Oleh karena itu, diperlukan sikap yang inklusif dan toleran terhadap para pemeluk agama atau keyakinan lain. Sebab, memilih agama atau keyakinan adalah bagian dari hak asasi manusia yang dilindungi di undang-undang, baik nasional maupun internasional. Namun demikian, sikap inklusif dan toleran tidak mungkin datang dari ruang hampa. Ia hadir dari suatu spirit yang didorong oleh suatu pemikiran dan pemahaman filosofis mengenai hubungan antarumat beragama dan berkeyakinan. Konsep yang dapat menghadirkan spirit sikap inklusif dan toleran salah satunya untuk tidak menyebutkan satu-satunya konsep pluralisme agama.

Artinya, konsep pluralisme agama dapat mendorong seseorang untuk bersikap inklusif, toleran, dan memberikan penghargaan, penerimaan, dan

---

<sup>47</sup> Nurul Huda, "Multikulturalisme dalam Bayang-Bayang Histografi Resmi Nasional", dalam Sururin (ed), *Nilai-Nilai Pluralisme dalam Islam* (Bandung: Nuansa, 2005), 165.

penghormatan kepada pluralitas entitas di luar dirinya (*the others*). Sikap ini juga terkait dengan kualitas bimbingan pemahaman, penghayatan, pengamalan, dan pengembangan nilai-nilai keagamaan, yang berlangsung di tengah-tengah masyarakat.

Dari berbagai masalah yang dihadapi masyarakat Indonesia, khususnya masyarakat Indonesia yang beragama Islam sebagai umat terbesar di Indonesia perlu memiliki pemahaman yang mendasar dan wawasan yang luas mengenai kehidupan bersama dalam berbagai keadaan. Dalam hal ini terdapat paradigma yang dikenal dengan paradigma pemikiran Islam inklusif. Inklusif adalah sikap bagaimana seseorang dapat menerima keberbedaan, dengan ikut aktif dalam kehidupan kebinekaan, ini memberikan sikap pada semua orang dalam tataran menghargai dan menghormati antar sesama.<sup>48</sup>

Manusia diciptakan dari berbagai macam suku dan bangsa untuk saling melengkapi (*complementing*) dan kerjasama (*cooperating*). Oleh karenanya, muslim seharusnya tidak menonjolkan *etnosentrisme*, tetapi harus bersikap inklusif terhadap yang lain. Dari sisi ini dijelaskan dalam al-Qur'an bahwa *ummatan wasathan dan khayr ummah*, ini dapat diartikan bahwa kaum muslimin bisa mewujudkan diri sebagai dalam teks al-Qur'an. Inilah yang perlu dilaksanakan oleh umat Islam sebagai bagian dari masyarakat.

Islam mempunyai julukan sebagai sebaik-baik umat (*khaira ummah*) sejatinya termanifestasikan dalam tiga hal; *pertama*, umat muslim dapat hidup berdampingan dengan umat lain yang berbeda dengan dirinya, bukan hidup

---

<sup>48</sup> Syamsul Huda Rohmadi, *Pendidikan Islam Inklusif pesantren: Kajian Historis-Sosiologi di Indonesia*, Surakarta, IAIN Surakarta, 4.

terpisah dan menutup diri dari kehidupan global yang menjadi keniscayaan; *kedua*, persatuan kaum muslimin dan solidaritas Islam tidak boleh mengarah kepada tindakan *etnosentris* atau *eksploitasi* materi maupun tindakan agresi, sebaliknya umat muslim harus kooperatif dalam menjaga perdamaian, serta mengedepankan moralitas; *ketiga*, umat muslim seharusnya mau mendengar dan belajar dari pengalaman orang lain dan kemudian mengambil hal-hal yang baik.

Karena itu, faham ini sangat penting dipahami para ulama, khususnya para pengasuh pesantren (kiai). Terdapat beberapa alasan mengapa para kiai penting memahami pluralisme agama ini. Pertama, kiai adalah pemimpin agama yang paling dekat dengan masyarakat. Kedua, ulama adalah pembimbing masyarakat. Mereka dinilai sebagai pihak yang memiliki otoritas keagamaan karena mereka dianggap memiliki pemahaman, penghayatan, dan pengamalan agama, yang *par excellence*.

Oleh karena itu, membahas strategi dan pola pengarusutamaan Islam inklusif yang dilakukan oleh kiai merupakan suatu yang *urgen*. Dalam kajian ini, fokus yang dikaji adalah aspek pola komunikasi kiai dan pengembangan budaya organisasi dalam upaya mengarusutamakan Islam inklusif yang ramah terhadap semua orang, termasuk penganut agama lain. Kiai yang akan menjadi subyek dalam karya ini adalah para dewan pengasuh di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember.

## B. Fokus Penelitian

Dari latar belakang fokus penelitian, dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana komunikasi kepemimpinan kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember?
2. Mengapa kiai mengarusutamakan Islam inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember ?

## C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, tujuan dalam dalam penelitian ini untuk:

1. Menemukan pola komunikasi kepemimpinan kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember.
2. Memahami alasan kiai dalam mengarusutamakan Islam inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember.

## D. Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tidak hanya dalam tataran teoritik, tetapi juga dapat memberikan kontribusi yang aplikatif pada tataran praksis.

### 1. Manfaat Secara Teoritis

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat :

Hasil penelitian ini melakukan review terhadap dua teori yakni pertama, teori kepemimpinan transformasional. Teori kepemimpinan transformasional sebagaimana yang disampaikan oleh Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass yakni *idealized leadership*, *inspirational motivation*,

*intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Kedua, teori keterampilan kepemimpinan. Keterampilan kepemimpinan Menurut Robert L. Katz yaitu keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*), keterampilan konseptual (*conceptual skill*).

## 2. Manfaat Secara Praktis

Hasil penelitian ini memberikan masukan bagi:

- a. Para pengelola pondok pesantren dapat menerapkan komunikasi organisasi kiai dan pengembangan budaya organisasi kepemimpinan kiai dalam pengarustamaan Islam inklusif.
- b. Para kiai sebagai pemimpin yang mengelola pesantren dalam menjalankan roda organisasi serta hubungannya dengan masyarakat luas.
- c. Para guru dan tenaga kependidikan dalam mengelola lembaga pendidikan pondok pesantren yang berbasis kepemimpinan dan pembelajaran.
- d. Menjadi referensi bagi para peneliti berikutnya mengenai perilaku organisasi pada aspek membangun strategi kepemimpinan kiai dalam pengarustamaan Islam inklusif.

## E. Definisi Istilah

Untuk menghindari kemungkinan-kemungkinan timbulnya salah pengertian dan kekurangjelasan dalam memahami kata kunci dalam penelitian ini, maka perlu diberikan penegasan agar bahasan selanjutnya sesuai dengan sasaran dari penelitian ini. Adapun hal-hal yang perlu ditegaskan dalam

penelitian ini adalah: Kepemimpinan Kiai dalam Pengarustamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember.

### 1. **Komunikasi Kepemimpinan Kiai**

Suatu proses komunikasi dengan seni tertentu dari seseorang kepada orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dalam melaksanakan kebijakan dan arahnya, dan untuk menyampaikan suatu maksud tertentu baik melalui bahasa lisan, tulisan dan bahasa tubuh, sehingga kiai yang menjadi pusat perhatian dan pusat semua kegiatan dapat mencapai tujuannya.

### 2. **Pengarustamaan Islam Inklusif**

Pengarustamaan merupakan suatu upaya dan proses yang dilakukan dalam kerangka mengarahkan atau mendorong aspek-aspek atau entitas yang pada mulanya dianggap tidak penting dan merupakan pinggiran kepada suatu kondisi atau lingkungan di mana entitas itu dianggap penting dan menjadi fokus utama dalam pengambilan keputusan dan aktivitas pengelolaan kelembagaan dan program kerja.

Islam Inklusif adalah Islam yang memiliki pemahaman atau wawasan keislaman yang terbuka, luwes, dan toleran. Karena sifatnya ini Islam ini bisa menerima dan akomodatif terhadap hal-hal yang berbeda darinya, termasuk dalam bidang hukum, dakwah, muamalah, tradisi, dan lain sebagainya.

3. Berdasarkan definisi-definisi istilah tersebut yang dimaksud judul “Kepemimpinan Kiai dalam Pengarustamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember” adalah Perilaku seorang pemimpin melalui gaya

komunikasi dan argumentasinya dalam menjadikan Islam inklusif sebagai sebuah keharusan bahkan pembiasaan di Pesantren Al-Falah Silo Jember.

## **F. Sistematika Penulisan**

Laporan disertasi ini ditulis berdasarkan petunjuk penulisan karya tulis ilmiah yang dikeluarkan oleh Program Pascasarjana UIN Kiai Haji Ahmad Shiddiq Jember yang di dalamnya meliputi kajian sebagai berikut;

Bab I pendahuluan meliputi bidang pembahasan; konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

Bab II menguraikan tentang penelitian terdahulu, kajian teori konsep kepemimpinan kiai, budaya organisasi, dan strategi komunikasi. Bab III menguraikan tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahapan-tahapan penelitian.

Bab IV menguraikan tentang paparan data dan analisis data Pondok Pesantren Al-Falah. Temuan-temuan penelitian yaitu temuan penelitian. Bab V menguraikan pembahasas tentang komunikasi kepemimpinan kiai dan nalar Kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember.

Bab VI merupakan bagian penutup yang akan menguraikan tentang kesimpulan penelitian sekaligus saran-saran untuk dilakukan perbaikan

penelitian. Dan yang terakhir adalah penyajian daftar pustaka atau daftar rujukan ilmiah yang melengkapi penelitian ini.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R



## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### A. Penelitian Terdahulu

Kajian terdahulu dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aspek-aspek yang telah diungkap dan aspek penelitian yang belum diungkap. Maka diperlukan adanya kajian terhadap penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Selain itu langkah ini bertujuan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap kasus yang sama. Adapun hasil penelitian kajian terdahulu sebagaimana di bawah ini:

1. Penelitian disertasi Abd. Halim Soebahar, yang telah dipublikasikan dengan judul modernisasi pesantren: “Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai Dan Sistem Pendidikan Pesantren.” Disertasi ini, merupakan tugas akhir S3 pada Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.<sup>1</sup>

Adapun beberapa lokasi penelitian yang dilakukan Soebahar adalah, Pesantren Syaikhona Kholil Bangkalan, Pesantren At Taroqqi, Pesantren Banyuwangi, Pesantren An Nuqayyah, Pesantren Al Amin. Lima pesantren yang diteliti, semuanya berada di kawasan Madura Jawa Timur.<sup>2</sup>

Dalam kesimpulan penelitian, Soebahar menyebutkan bahwa, kepemimpinan pesantren bertransformasi secara alamiah. Misalkan, ketika sang kiai wafat, maka kepemimpinan akan dilanjutkan oleh anaknya, anak angkatnya, cucu atau menantunya, atau orang lain yang dinilai memiliki kompetensi. Nyaris tidak ditemukan konflik dalam hal transformasi

---

<sup>1</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai Dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKIS, 2013).

<sup>2</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren*: 81-114.

kepemimpinan pesantren, karena mereka berpedoman kepada saling memberikan penghargaan kepada yang lebih senior, lebih tua, atau lebih alim di lingkungan mereka.<sup>3</sup>

2. Penelitian disertasi Babun Suharto dengan Judul: “Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur. Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya Tahun 2005.”<sup>4</sup>

Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan tujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan *bawahan* dan kinerja bawahan pada STAIN di Jawa Timur dengan jumlah sampel 135 responden yang terdiri dari atas pembantu Ketua, Ketua Jurusan, Ketua Program Studi, Ketua P3M, Kepala Unit, Kepala Bagian Administrasi, dan Kepala Sub Bagian dan pegawai dari 5 STAIN yang ada di Jawa Timur.<sup>5</sup>

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari *variabel eksogen* atau *independent variable* dan *variable endogen* atau *dependent variable*.

Variable transaksional terdiri atas dua indikator yakni *contigent reward* dan *management by exception*, sedangkan kepemimpinan transformasional terdiri atas empat indikator yakni *charisma*, *inspiration*, *intlektual stimulation* dan *individualized consideration*. *Variable eksogen* adalah kepuasan dan kinerja bawahan. Variabel kepuasan bawahan terdiri atas tiga indikator yaitu

<sup>3</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: 195-1999*.

<sup>4</sup> Babun Suharto, *Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur*. Disertasi pada Universitas Airlangga Surabaya Tahun 2005, tidak dipublikasikan.

<sup>5</sup> Babun Suharto, *Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan transformasional*

lingkungan kerja, promosi dan pengakuan prestasi, sedangkan variable kinerja bawahan terdiri atas tiga indikator yaitu waktu, kuantitas dan kualitas.<sup>6</sup>

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional terbukti tidak berpengaruh terhadap kepuasan bawahan pada STAIN di Jawa Timur, karena pemimpin tidak mampu menjalankan komitmen dengan disiplin tinggi, di samping itu karena pengaruh budaya.<sup>7</sup>

Sedangkan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan bawahan, kepemimpinan transaksional terhadap kinerja bawahan, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bawahan dan kepuasan bawahan terhadap kinerja bawahan pada STAIN di Jawa Timur mempunyai pengaruh langsung, positif dan signifikan. Meskipun tidak dihipotesiskan dalam disertasi ini, namun hasil temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, tokoh masyarakat, komitmen, dan budaya sangat mempengaruhi kepuasan bawahan.<sup>8</sup>

Dari hasil temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan bawahan pada STAIN diperlukan kemampuan pimpinan untuk melaksanakan dengan disiplin tinggi dan perubahan budaya di samping diperlukan adanya kepekaan dari pimpinan atas pemenuhan kebutuhan, pencapaian nilai dan persamaan.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Babun Suharto, *Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan transformasional*

<sup>7</sup> Babun Suharto, *Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan transformasional*

<sup>8</sup> Babun Suharto, *Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan transformasional*

<sup>9</sup> Babun Suharto, *Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan transformasional*

Letak perbedaan dalam penelitian ini yaitu pendekatan penelitian antara penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif, sedangkan persamaannya terletak pada kepemimpinan. Posisi penelitian ini bertujuan untuk mengungkap strategi komunikasi kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di pesantren.<sup>10</sup>

3. Penelitian Devi Pramitha Tahun 2020, dengan Judul: “Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif- Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Jombang).”<sup>11</sup>

Fokus dalam penelitian ini ada dua yaitu: (1) perilaku kepemimpinan kolektif-kolegial; dan (2) Strategi komunikasi organisasi pesantren ditinjau dari teori interaksionisme simbolik; di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas dan Pondok Pesantren Mambaul Maarif Denanyar Jombang. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan jenis penelitiannya adalah fenomenologi dengan menggunakan rancangan interaksionisme simbolik.<sup>12</sup>

Data diperoleh dengan wawancara (*interview*), dokumen-dokumen (*documents*) dan observasi (*observation*). Analisis data menggunakan

<sup>10</sup> Babun Suharto, *Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan transformasional*

<sup>11</sup> Devi Pramitha, “Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik Di Pondok Pesantren Jombang)”, *EVALUASI*, 4 (1), Maret 2020, ISSN 2580-3387 (print) | ISSN 2615-2886 (online) Homepage : <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/evaluasi> DOI : <http://doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.355> Article type : Original Researh Article Email: [devipramitha@uin-malang.ac.id](mailto:devipramitha@uin-malang.ac.id)

<sup>12</sup> Devi Pramitha, “Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial...”

strategi *spradley* yang mengambil salah satu dari analisis yaitu analisis *domain*.

Ada dua hasil temuan yang diperoleh, yaitu, Pertama, perilaku kepemimpinan kolektif-kolegial di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang adalah: (1) partisipatif-demokratis, sedangkan di Pondok Pesantren Mambaul Maarif Denanyar Jombang adalah (2) partisipatif-konsultatif. Kedua, Ada dua strategi komunikasi organisasi yang diterapkan baik di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang maupun di Pondok Pesantren Mambaul Maarif Denanyar Jombang yaitu, Komunikasi yang bersifat “*top-down*” dan komunikasi yang bersifat “*buttom-up*”<sup>13</sup>

Berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan, Devi Paramitha mengambil fokus perilaku kepemimpinan dan strategi komunikasi sementara penelitian ini lebih kepada strategi kepemimpinan kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di pesantren al Falah Silo Jember.

#### 4. Penelitian Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup Kiai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*.<sup>14</sup>

Penelitian Dhofier tersebut, merupakan hasil riset primer yang berbicara tentang pendidikan pesantren di Indonesia. Semua peneliti pendidikan pesantren, baik dai Indonesia maupun dari dunia luar, hampir dipastikan merujuk karya yang dilahirkan oleh Dhofier tersebut. Penelitian Prof. M. Ridlwan Nashir, Prof. Abd. Halim Soebahar, Mastuhu, Manfred

<sup>13</sup> Devi Pramitha, “Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial

<sup>14</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup Kiai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011).

Ziemek, Mitsuo Nakamura dan sebagainya, merujuk pada disertasi Dhofier ini.

Kajian pesantren yang dilakukan Dhofier, selain mampu mereka tentang jalur kekeluargaan para kiai pesantren, ia juga mampu melacak sanad keilmuan para kiai pesantren. Dalam paparan Dhofier dijelaskan bahwa, semua kiai di tanah Jawa dan Madura, memiliki silsilah yang dapat dicermati dan bersambung sanad antara satu kiai dengan kiai yang lainnya.<sup>15</sup>

5. Penelitian Mastuhu dengan judul *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, yang dipublikasikan oleh INIS Jakarta pada tahun 1994.<sup>16</sup>

Mastuhu memusatkan kajiannya di pesantren Annuqoyah Guluk-Guluk Sumenep Madura. Sementara Dhofier memusatkan kajiannya di pesantren Tebuireng Jombang. Sedangkan penelitian kali ini, memusatkan pada pesantren al Falah Silo Jember. Dari sisi kultur berbeda, dari sisi usia pesantren juga berbeda, dan mazhab keilmuan yang dikembangkan juga memiliki sedikit perbedaan. Walaupun titik persamaannya ada pada masalah *tafaqquh fiddin*.

6. Penelitian Zainal Abidin, “Strategi Pemasaran Dalam Peningkatan Daya Saing Sekolah Islam (studi multisitus di SD al-Furqan, SD al-Baitul Amien, dan SD integral Luqman Al Hakim Jember).”<sup>17</sup>

Penelitian Abidin, selain berpijak pada dinamika marketing lembaga pendidikan Islam, penelitian ini juga mengupas tentang komunikasi publik

<sup>15</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi ....*

<sup>16</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994).

<sup>17</sup> Zainal Abidin, *Strategi Pemasaran Dalam Peningkatan Daya Saing Sekolah Islam (studi multisitus di SD al-Furqan, SD al-Baitul Amien, dan SD integral Luqman Al Hakim Jember)*, disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018, disertasi tidak dipublikasikan.

antara sekolah dengan masyarakat. Tentu saja di dalamnya, meliputi kajian tentang kepemimpinan kepala sekolah walaupun tidak secara tegas berbicara tentang kepemimpinan kepala sekolah.

Penelitian Zainal Abidin di atas, merupakan penjabaran dari kajian manajemen pendidikan Islam. Di dalam pendidikan Islam yang berbentuk formal, pimpinan tertinggi adalah kepala sekolah. Sementara itu, lembaga pendidikan pesantren, pemimpin tertingginya adalah kiai. Walaupun pada ruang lingkung yang berbeda dengan penelitian Abidin, namun perspektif manajemen pendidikan masih saling terkait dengan penelitian Abidin.

7. Penelitian Syuhud, “Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi, Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi Pesantren (studi multisitus di Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo).”<sup>18</sup>

Syuhud yang meneliti pendidikan tinggi dilingkungan pondok pesantren, tentu tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan seorang kiai. Dalam hal ini, tentu saja, pilihan penelitian yang penulis lakukan, memiliki banyak perbedaan dengan penelitian yang telah dilakukan. Walaupun memiliki aspek persamaan, paling tidak hal itu akan meliputi masalah kepemimpinannya. Namun lokasi penelitian yang berbeda dan latar belakang pendidikan serta pergaulan kiai yang berbeda, juga akan turut mewarnai model dan dinamika kepemimpinan para kiai tersebut, termasuk pada pesantren al-Falah yang sedang penulis lakukan pengamatan penelitian.

<sup>18</sup> Syuhud, *Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi, Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi Pesantren* (studi multisitus di Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo), disertasi IAIN Jember 2019, tidak dipublikasikan.

Pesantren Nurul Jadid, dari sisi usia dan perkembangan pendidikan formal, melampui pesantren al-Falah Silo Jember. Demikian juga dengan pesantren Sukorejo Situbondo. Namun hal yang pasti adalah adanya perbedaan dan keunikan yang tampak dari masing-masing pesantren, termasuk dalam hal ini, gaya kepemimpinan kiai.

8. Penelitian Ali Wafa, “Ma’had Aly: Kontinuitas, Diskontinuitas dan Perubahan (layanan Ma’had Aly Salafiyah Syafi’iyah Situbondo, Ma’had Aly Nurul Jadid Probolinggo dan Ma’had Aly Nurul Qodim Probolinggo).”<sup>19</sup>

Sebagaimana penelitian Syuhud, Wafa juga memiliki kajian dilingkungan dunia pondok pesantren, tapi dengan topik yang peneliti angkat, sudah jelas berbeda jauh. Topik besar tentang dunia pesantrenlah yang mengantarkan penelitian ini memiliki kesamaan tema, namun secara teoritik, fokus penelitian ini jauh berbeda. Antara penelitian Syuhud dan Wafa memiliki titik tekannya sendiri-sendiri.

Demikian pula, dengan penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian ini, selain berbicara aspek manajemen pendidikan Islam, ada juga aspek komunikasi yang tidak dapat dipisahkan dari kajian kepemimpinan dunia pendidikan pondok pesantren. Pesantren al-Falah termasuk pesantren unik.

Selain mereka aktif dalam kegiatan konservasi lingkungan, pesantren asuhan Kiai Muqit Arif itu juga tidak alergi dengan kegiatan politik praktis. Namun yang pasti, kegiatan yang berkaitan dengan penguatan kapasitas santri yang

<sup>19</sup> Ali Wafa, *Ma’had Aly: Kontinuitas, Diskontinuitas dan Perubahan* (layanan Ma’had Aly Salafiyah Syafi’iyah Situbondo, Ma’had Aly Nurul Jadid Probolinggo dan Ma’had Aly Nurul Qodim Probolinggo), disertasi IAIN Jember 2019, tidak dipublikasikan.



berkaitan dengan pemahaman keislaman, pastinya menjadi prioritas utama dalam memberdayakan para santri.

9. Penelitian Sofyan Tsauri, “Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi (studi multikasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang).”<sup>20</sup>

Sofyan Tsauri juga memilih tema penelitian tentang kepemimpinan perguruan tinggi, hanya saja dia lebih memilih kajian pada universitas negeri dan universitas yang berafiliasi dengan ormas Muhammadiyah Malang. Hal ini juga sangat menekankan pada masalah kepemimpinan pendidikan Islam, hanya saja, kajian peneliti, berada pada lingkungan pendidikan Islam dilingkungan pondok pesantren, Tsauri peneliti kepemimpinan pendidikan tinggi atau universitas. Sementara Muslim meneliti tentang kiai, pemimpin di dunia pendidikan pesantren. Dari modelnya berbeda, kultur dan orientasinya juga berbeda.

10. Penelitian Zainuddin al Haj Zaini, “Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah (studi multikasus di SD Integral Lukman Hakim, SMP Ahmad Yani dan Madrasah Ibtidaiyah Bustanul Ulum).”<sup>21</sup>

Zainuddin lebih menekankan pada pembiayaan pada sebuah lembaga pendidikan. Sementara penelitian kali ini, lebih menekankan pada masalah

<sup>20</sup> Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi* (studi multikasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang), disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2016, tidak dipublikasikan.

<sup>21</sup> Zainuddin al Haj Zaini, *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah* (studi multikasus di SD Integral Lukman Hakim, SMP Ahmad Yani dan Madrasah Ibtidaiyah Bustanul Ulum), disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2016, tidak dipublikasikan.

kepemimpinan kiai di dalam pendidikan Islam. Zainuddin membedah peran kepala sekolah, sementara itu, penelitian ini, titik tekannya berada pada kebijakan kiai dalam dunia pendidikan pondok pesantren.

11. Penelitian Zainal Abidin, “Manajemen Kurikulum Berbasis Nilai-Nilai Spiritual Pesantren Lansia Darus Syifa’ Jombang.”<sup>22</sup>

Abidin juga mengkaji pendidikan pesantren, tapi riset Abidin lebih memfokuskan pada masalah layanan pendidikan pesantren yang secara khusus mendidik para lansia. Sementara penelitian yang dilakukan saat ini, tidak untuk lansia, tapi untuk santri produktif yang memiliki jenjang pendidikan formal masih sangat panjang. Tentu saja, fokus yang diajukan Abidin dengan fokus yang diajukan penelitian saat ini, sangat jauh berbeda.

12. Penelitian Rudi Hartono Pada tahun 2016, “Pola Komunikasi di Pesantren: Studi tentang Strategi Komunikasi antara Kiai, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren TMI Al-Amien Prenduan.”<sup>23</sup>

Penelitian ini mendiskripsikan strategi proses komunikasi kiai, ustadz dan santri pondok pesantren TMI Al-Amien selama selama 24 jam pada kegiatan formal dan non-formal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini deskriptif kualitatif, dengan pendekatan fenomenologi.

Penelitian ini menganalisis proses komunikasi dengan menggunakan strategi

<sup>22</sup> Zainal Abidin, *Manajemen Kurikulum Berbasis Nilai-Nilai Spiritual Pesantren Lansia Darus Syifa’ Jombang*, disertasi IAIN Jember 2020, tidak dipublikasikan.

<sup>23</sup> Rudi Hartono, “Pola Komunikasi di Pesantren: Studi tentang Strategi Komunikasi antara Kiai, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren TMI Al-Amien Prenduan” *Al-Balagh: Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, Vol. 1, No. 1, Januari – Juni 2016.

transaksi, strategi transmisi, strategi ritual dan ekspresif, strategi publisitas, dan strategi resepsi.<sup>24</sup>

Hasil analisa yang ditemukan, bahwa strategi komunikasi kiai, ustadz, dan santri adalah: Pertama. Pada saat acara penerimaan santri baru, acara dialog jum'at, dan ketika menangani santri yang bermasalah arus komunikasi yang digunakan dua arah, dengan menyepakati strategi komunikasi *devito*. Kedua. Ketika acara perlantasi, arus komunikasi yang digunakan satu arah, dengan menyentuh strategi komunikasi yang diterbitkan oleh Harold Dwight Lasswell.<sup>25</sup>

Penelitian ini lebih ditekankan pada proses komunikasi pada kiai, ustadz dan santri sedangkan perbedaannya terletak pada strategi, *skill* dan publik terhadap komunikai Kiai.<sup>26</sup>

### 13. Penelitian Dedi Sah Putra Tahun 2020, “Komunikasi organisasi pendidikan Islam.”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pentingnya komunikasi organisasi pendidikan Islam dengan menggunakan pendekatan kepustakaan dan literatur yang terkait dengan tema penelitian ini. Hasil analisis penulis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi sangat diperlukan dalam menjalankan organisasi lembaga pendidikan Islam.<sup>27</sup>

Keberhasilan lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh faktor manajemen dan organanisasi serta kemampuan komunikasi interpersonal

<sup>24</sup> Rudi Hartono, “Pola Komunikasi di Pesantren.

<sup>25</sup> Rudi Hartono, “Pola Komunikasi di Pesantren.

<sup>26</sup> Rudi Hartono, “Pola Komunikasi di Pesantren.

<sup>27</sup> Dedi Sahputra Napitupulu, “Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam”, At-Ta’dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam Vol. 11, No. 2, Desember 2019: 127-136.

yang dimiliki oleh masing-masing *stake holders* dalam mengeban tugasnya. Komunikasi yang efektif dapat dilihat dari pelayanan terbaik dan manajemen sekolah, kualitas dan keunggulan lulusan sebagaimana harapan *stakeholders*, maka keterampilan komunikasi untuk para personil sekolah memang menjadi tugas manajer dan pemimpin sekolah untuk selalu ditingkatkan agar semakin jelas manfaat atau kontribusi keterampilan dan efektivitas komunikasi dalam mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan di lembaga pendidikan Islam.<sup>28</sup>

Penelitian ini melihat pentingnya komunikasi dilembaga pendidikan yang ditinjau dari aspek kefilsafatan sementara penelitian yang akan dilakukan lebih kepada strategi komunikasi, skill komunikasi dan pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di pesantren.

14. Penelitian Ulum Syfa Syarifa Alawiah tahun 2009, dengan Judul: “Iklim Komunikasi Organisasi Yang Terjadi Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang.”

Penelitian ini untuk mengetahui bagaimanakah iklim komunikasi organisasi yang terjadi di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dipilih dengan pertimbangan kualitatif lebih menekankan pada makna daripada hasil suatu aktivitas karena dalam melakukan penelitian ini peneliti bukan sebagai seorang ahli tetapi orang yang belajar mengenai sesuatu dari subyek penelitian.

---

<sup>28</sup> Dedi Sahputra Napitupulu, “Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam

Unit analisis dalam penelitian ini adalah informasi yang berupa narasi-narasi kualitatif yang dihasilkan dalam wawancara mendalam (*indepth interview*), observasi partisipan, dokumentasi, dan catatan lapangan yang berkaitan dengan Iklim Komunikasi Organisasi di Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang. Teknik analisis data kegiatan dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Iklim komunikasi organisasi di Pondok Pesantren Darul ‘Ulum berdasarkan enam dimensi. Kepercayaan, pengambilan keputusan partisipatif dalam keorganisasian, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan pada komunikasi ke atas, perhatian pada tujuan berkinerja tinggi.<sup>29</sup>

Penelitian Ulum Syfa Syarifa Alawiah memiliki kesamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti tentang komunikasi di pesantren hanya saja perbedaannya terletak pada iklim organisasi dan strategi komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif.<sup>30</sup>

15. Penelitian Ani Yuningsih tahun 2005, dengan Judul: “Tipikasi Pola Komunikasi Dan Proses Adaptasi Pada Profesi Dosen.”

Tujuan penelitian ini untuk menjawab pertanyaan penelitian, yakni :

- (1) bagaimana pengelola bidang kajian mengkonstruksi pola komunikasi organisasi;
- (2) bagaimana tipikasi pola komunikasi organisasi berdasarkan

<sup>29</sup> Syfa Syarifa Alawiah, “Iklim Komunikasi Organisasi Yang Terjadi Pondok Pesantren Darul Ulum”, Jurnal Ilmu Komunikasi Vol 1. No.1 April 2009.

<sup>30</sup> Syfa Syarifa Alawiah, “Iklim Komunikasi Organisasi

spesialisasi ilmu di bidang kajian; (3) bagaimana proses dosen baru beradaptasi dengan profesi dosen dan dengan pola komunikasi organisasi.

Sedangkan metode yang digunakan adalah metode kualitatif melalui studi fenomenologis. Peneliti melakukan wawancara mendalam kepada para pengelola bidang kajian (jurnalistik, humas, dan mankom), dan kepada masing-masing 1 orang dosen “baru”, serta kepada mahasiswa sebagai informan tambahan.

Hasil penelitian dapat digambarkan dalam bentuk strategi yang menunjukkan proposisi adanya keterkaitan antara Pola Komunikasi Organisasi dengan berbagai aspeknya seperti, dengan Jenis Spesialisasi atau Profesi Bidang Keilmuan. Pola komunikasi organisasi secara umum di BK Jurnalistik bersifat “egaliter”, di BK Humas bersifat “familiar” atau kekeluargaan, dan di BK Mankom bersifat non-formal cenderung “serius” dan kaku.

Adapun proses adaptasi dosen baru terhadap budaya komunikasi organisasi, berdasarkan pengamatan dan wawancara dapat dibuat tipikasi tahapannya ke dalam lima jenis tahapan, masing-masing melalui tahap:

kebanggaan semu, kekalutan, kegamangan, pengabaian, dan penerimaan.<sup>31</sup>

Ani Yuningsih meneliti tentang pola komunikasi yang memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan skill komunikasi serta pandangan publik

<sup>31</sup> Ani Yuningsih, Tipikasi Pola Komunikasi Dan Proses Adaptasi Pada Profesi Dosen \*Studi Kualitatif Fenomenologis Mengenai Tipikasi Pola Komunikasi Organisasi dan Proses Adaptasi Pada Profesi Dosen Berdasarkan Spesialisasi Ilmu di Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Islam Bandung”. *Mimbar*, Volume XXI No. 4 Oktober –Desember 2005 : 475 – 497.

terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan islam inklusif.

16. Penelitian Ali Nurdin Tahun 2015 yang berjudul: “Tradisi komunikasi di pesantren.”

Penelitian ini mendeskripsikan proses komunikasi yang terjadi antarwarga pesantren, yaitu kiai, ustadz, dan santri. Pesantren sebagai subbudaya yang spesifik mempunyai tata nilai yang berbeda dengan budaya dominan yang berkembang di masyarakat sekitarnya. Tata nilai tersebut membentuk homogenitas perilaku dan sikap yang berkembang di lingkungan pesantren.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tradisi komunikasi di pesantren direpresentasikan melalui proses komunikasi antara kiai, ustadz, dan santri yang terjadi pada tradisi *sowan*, strategi komunikasi *klasikal*, strategi komunikasi *bandongan*, strategi komunikasi *wetonan*, strategi komunikasi *sorogan*, strategi komunikasi *musyawarah*, dan komunikasi dengan menggunakan simbol “bunyi bel” dan panggilan. Terjadinya akulturasi nilai dan budaya santri merupakan akibat dari proses komunikasi

intrabudaya di lingkungan pesantren. Karena homogenitas subbudaya itulah, proses komunikasi yang terjadi di pesantren merupakan proses komunikasi intrabudaya.<sup>32</sup>

Penelitian ini hanya difokuskan pada Komunikasi Kiai dinternal pesantren saja, sementara penelitian yang akan dilakukan terfokus pada

<sup>32</sup> Ali Nurdin, Tradisi Komunikasi Di Pesantren”, KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman Vol. 23 No. 2, Desember 2015.

komunikasi Kiai secara internal dan eksternal dalam pengarusutamaan Islam inklusif.

17. Penelitian Mansur Hidayat tahun 2016 yang berjudul: Strategi Komunikasi Kiai Dengan Santri Di Pesantren Raudhatul Qur'an An-Nasimiyyah.

Penelitian ini mendeskripsikan Keberadaan pesantren tidak bisa dipisahkan dari sosok Kiai dan komunikasi yang dilakukan terhadap santri. Menggunakan metodologi kualitatif, penelitian ini ingin menyusun, memahami, dan menganalisis strategi komunikasi Kiai dengan santri di Pesantren Raudhatul Qur'an An-Nasimiyyah.

Strategi komunikasi Kiai dengan santri di pesantren dipengaruhi oleh konsep Akhlak, Status Kiai dan Kharisma Kiai. Pendidikan akhlak merupakan cara membentuk komunikasi dalam pesantren yang memudahkan manajemen transfer ilmu ke santri. Status dan kharisma Kiai merupakan faktor penambah legitimasi komunikator dalam konteks pondok pesantren. Penelitian menyimpulkan bahwa konstruksi strategi komunikasi Kiai dan santri terbentuk dari intensitas interaksi yang tinggi antara Kiai dengan santri.<sup>33</sup>

Penelitian Mansur Hidayat dan penelitian ini sama-sama mengusung tema strategi komunikasi namun penelitian ini lebih terokus pada strategi Komunikasi Interpersonal, Skill Komunikasi, pandangan publik terhadap Komunikasi Interpersonal Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif Di

<sup>33</sup> Mansur Hidayat, "Model Komunikasi Kyai Dengan Santri Di Pesantren", Jurnal Komunikasi ASPIKOM, Vol 2 No 6, Januari 2016,



Pesantren di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember sehingga perbedaanya terletak pada fokus skill komunikasi dan pandangan publik.

18. Penelitian Moch. Fuad Nasvian dkk, tahun 2013, dengan judul: “Model komunikasi kiai dengan santri (studi fenomenologi pada pondok pesantren Ribathi Miftahul Ulum).”

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyusun, memahami dan menganalisis model komunikasi Kiai dengan santri, khususnya pada konteks Pondok Pesantren “Ribathi” Miftahul Ulum. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah kajian yang memperkaya pemikiran dan data mengenai komunikasi dari perspektif budaya timur.

Hasil penelitian ini berupa konstruksi model Komunikasi Kiai dan santri di Pondok Pesantren Ribathi Miftahul Ulum terbentuk dari interaksi tinggi antara ustadz dengan kiai, serta ustadz dengan santri, dimana ustadz berfungsi sebagai pihak yang mampu menyambungkan komunikasi kiai dengan santri. Model komunikasi kiai dan santri di Pondok Pesantren Ribathi Miftahul Ulum dipengaruhi oleh dipengaruhi oleh konsep akhlak, status kiai dan kharisma kiai. Pendidikan akhlak merupakan cara kiai untuk membentuk

konteks komunikasi dalam pondok, yang akan memudahkan manajemen juga transfer ilmu dalam kegiatan pesantren.

Sedangkan status dan kharisma kiai merupakan faktor penambah legitimasi komunikator dalam konteks pondok pesantren. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di Pondok Pesantren Ribathi Miftahul Ulum, Kecamatan Dampit Malang, mengenai model komunikasi kiai dan santri,

maka dapat ditarik kesimpulan bahwa konstruksi model komunikasi kiai dan santri di Pondok Pesantren Ribathi Miftahul Ulum terbentuk dari intensitas interaksi yang tinggi antara ustadz dengan kiai, serta ustadz dengan santri, dimana ustadz berfungsi sebagai pihak yang mampu menyambungkan pesan kiai kepada santri baik dalam bentuk verbal maupun nonverbal.<sup>34</sup>

Penelitian Moch. Fuad dengan model komunikasi Kiai dengan santri namun pada penelitian ini lebih kepada strategi komunikasi organisasi, skill komunikasi organisasi, pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan islam inklusif di pesantren. Sangat jauh perbedaannya antara model komunikasi dan strategi komunikasi dengan tiga sub fokus tersebut.

19. Penelitian Taufik Rahman Pada Tahun 2016, dengan Judul: “Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional.”

Penelitian ini dilatarbelakangi dengan problem dakwah yang berkembang dalam penyebaran Agama Islam di pesantren Bustanul Wildan melalui pengajian kitab-kitab klasik, pengajian di majelis taklim kepada santri dan santriwati yang tinggal maupun masyarakat di sekitarnya dan juga penyebaran lewat tradisi khas pesantren tradisional seperti tahlilan, berzanji, *rajaban*, *muludan* dan acara lainnya.<sup>35</sup>

Pesantren Bustanul Wildan dalam penyebaran agama Islam yaitu pola komunikasi aksi, interaksi dan transaksi. Pola komunikasi aksi terjadi dalam

<sup>34</sup> Moch. Fuad Nasvian, Bambang Dwi Prasetyo, Darsono Wisadirana, “Model Komunikasi Kyai dengan Santri (Studi Fenomenologi Pada Pondok Pesantren “Ribathi” Miftahul Ulum)”. Wacana–Vol. 16, No. 4 (2013) ISSN : 1411-0199 E-ISSN : 2338-1884.

<sup>35</sup> Taufik Rahman, “Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional”, Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies Vol 10 No 2 Juli-Desember 2016 p-ISSN 1693-0843.

proses berbelajaran badongan dan pasaran yang bersifat satu arah dari kiai kepada santri. sedangkan pola komunikasi interaksi berlangsung dalam proses pembelajaran sorogan.<sup>36</sup>

Pola komunikasi interaksi menunjukkan adanya *feed back* berupa respon dari partisipan komunikasi antara kiai dan santri. Selain itu, budaya pola komunikasi interaksi ini lebih dominan diperankan oleh kiai dari pada santri. Ada pun komunikasi dakwah pesantren tradisional yang terakhir adalah pola komunikasi transaksi, yaitu ketika adanya pengajian *bahtsa'ul masa'il*. Pola komunikasi transaksi ketika saling mempengaruhi satu sama lain atau komunikasi banyak arah.<sup>37</sup>

Bentuk komunikasi pesantren tradisional Bustanul Wildan dalam penyebaran agama Islam adalah komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang bertatap muka secara langsung antara kiai dengan santri melalui kegiatan silaturahmi dan minta doa. Adapun bentuk komunikasi kelompok yang ada di pesantren Bustanul Wildan adalah komunikasi yang dilakukan dalam acara pengajian dan pembelajaran di pesantren.<sup>38</sup>

Diantara penemuan penting penelitian ini menunjukkan bahwa ada faktor lain yang mempunyai peran penting dalam komunikasi dakwah pesantren, yaitu pengaruh kiai dan aktivitas komunikasi di pesantren. faktor-faktor tersebut menjadi pertimbangan untuk komunikasi dakwah yang ada di pesantren. maka keberadaan kiai dalam pesantren tradisional merupakan

<sup>36</sup> Rahman, "Komunikasi Dakwah Pesantren...",

<sup>37</sup> Rahman, "Komunikasi Dakwah Pesantren...",

<sup>38</sup> Rahman, "Komunikasi Dakwah Pesantren...",

yang esensial bagi keberlangsung dakwah di pesantren tradisional. Maka itu disarankan untuk peneliti selanjutnya, meneliti tentang komunikasi kiai dalam pembentukan tradisi Pesantren.<sup>39</sup>

Penelitian Rahman, dikhususkan pada bentuk-bentuk komunikasi, sedangkan penelitian ini lebih di khususkan pada strategi komunikasi organisasi, *skill* komunikasi organisasi, pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di pesantren. Sangat jauh perbedaannya antara model komunikasi dan strategi komunikasi dengan tiga sub fokus tersebut.

20. Penelitian Nadia Wasta Utami pada tahun 2018, dengan judul: “Komunikasi Interpersonal Kiai dan Santri dalam Pesantren Modern di Tasikmalaya, Sebuah Pendekatan Interactional View”.

Tulisan ini bertujuan untuk mengupas komunikasi interpersonal antara kiai dan santri dalam pesantren modern di Tasikmalaya dengan menggunakan pendekatan *interactional view* milik Watzlawick. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengambilan data berupa studi pustaka, observasi dan wawancara.<sup>40</sup>

Dari penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa, kiai dan santri dalam sebuah system pesantren, tidak bisa tidak melakukan komunikasi verbal dan non verbal; baik kiai maupun santri tidak hanya sekedar menyampaikan konten namun juga memperhatikan relasi dengan memakai

<sup>39</sup> Rahman, “Komunikasi Dakwah Pesantren...,”

<sup>40</sup> Nadia Wasta Utami, “Komunikasi Interpersonal Kyai dan Santri dalam Pesantren Modern di Tasikmalaya, Sebuah Pendekatan Interactional View”, Jurnal komunikasi P-ISSN: 1907-898X, E-ISSN: 2548-7647 Volume 12, Nomor 2, (April 2018).

cara-cara tertentu; penyampaian pesan bersifat *symmetrical* dengan didominasi oleh kiai; dan terdapat banyak aturan tidak tertulis yang mewarnai komunikasi santri-kiai dengan tujuan menunjukkan rasa hormat santri pada kiainya.<sup>41</sup>

Penelitian Nadia Wasta Utami difokuskan pada komunikasi interpersonal sedangkan penelitian ini adalah pada strategi komunikasi organisasi, Skill komunikasi organisasi, pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan Islam Inklusif di pesantren. Jadi perbedaannya cukup jauh meskipun tema yang diangkat sama yaitu komunikasi interpersonal.

21. Penelitian Pepen Supendi dengan judul: “Karateristik Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi dan Kontribusinya terhadap Mutu Pendidikan Pesantren”. UIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2011.<sup>42</sup>

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis pembahasan tentang kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi dan kontribusinya terhadap mutu pendidikan pesantren yang dilakukan di Pondok Pesantren

Al-Ashriyah Nurul Iman Islamic Boarding School Kabupaten Bogor dan Pondok Pesantren Amanah Muhammadiyah Kota Tasikmalaya, dapat disimpulkan bahwa:

*Pertama*, Kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi di kedua pesantren tersebut, ditandai dengan adanya: (a) proses seleksi yang

<sup>41</sup> Utami, “Komunikasi Interpersonal Kyai....,

<sup>42</sup> Pepen Supendi “Karateristik Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi dan Kontribusinya terhadap Mutu Pendidikan Pesantren”, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, (tth).

disesuaikan dengan pedoman dan aturan masing-masing. (b) adanya sosialisasi yang dilakukan oleh para pimpinan dan para guru, agar santri baru dapat mengerti dan memahami nilai-nilai pesantren. (c) tindakan manajemen puncak, kedua pesantren melakukan sejumlah penyesuaian dalam pengelolaan pesantren.

*Kedua*, Bangunan budaya organisasi yang sudah kiai bangun sebagai pemimpin di kedua pesantren tersebut, yakni (a) sejarah yang sudah mulai matang dengan rata-rata usia 17 tahun, memiliki apa yang disebut dengan *organizational* saja, yaitu pemahaman kolektif berdasarkan sejarah mengenai keberhasilan organisasi, yang memiliki landasan normatif bagi anggota organisasi baik ke dalam maupun ke luar. (b) nilai sebagai dasar berperilaku pesantren. (c) budaya keilmuan yang dibentuk kedua pesantren memiliki beberapa karakteristik tertentu. (d) budaya pengelolaan kedua pesantren memiliki beberapa karakteristik yang khas.

*Ketiga*, Kontribusi kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi di kedua pesantren, menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan dari konsumen pendidikan mulai dari *input*, *proses*, *output*, dan *outcome*, yang ditandai dengan adanya perumusan visi, misi dan target mutu yang jelas, kepemimpinan pendidikan yang handal, lingkungan pendidikan yang aman dan tertib, harapan prestasi dan *output* yang tinggi, pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, interaksi komunikatif antara lembaga pendidikan, dan evaluasi belajar yang efektif dan efisien. Indikator tersebut, telah memenuhi

standar yang berlaku dan bisa dilakukan dengan kepemimpinan yang efektif, sehingga model kepemimpinan efektif merupakan alternatif untuk membangun budaya organisasi pondok pesantren yang efektif yang memberikan kontribusi nyata terhadap mutu pendidikan pesantren.

*Keempat*, Keunggulan di kedua pesantren, yaitu: (a) sistem pembelajaran 24 jam (*Boarding School*); (b) kurikulum yang terintegrasi dan komprehensif. Pesantren merancang program pendidikan yang komprehensif-*holistic* dari program pendidikan keagamaan, umum, *life skill*, sampai membangun wawasan global; (c) fasilitas yang lengkap, guru yang berkualitas, lingkungan yang kondusif, santri yang heterogen, dan jaminan keamanan; (d) pelaksanaan pendidikan menerapkan pendidikan klasikal yang bersifat sekolah; (e) alur kebijakan dan wewenang penyelenggaraan pendidikan pesantren dikelola secara mandiri oleh pesantren. Sedangkan lembaga sekolah berada pada “intervensi” dari pemerintah meskipun status sekolah berstatus swasta yang dikelola oleh yayasan dan organisasi; (f) inovasi pengajaran dan penciptaan iklim belajar yang kondusif bagi santri senantiasa menjadi pusat perhatian dari kiai

sebagai pemimpin pesantren; dan (g) khusus di Pesantren Nurul Iman seluruh santri bebas biaya dengan slogan: “*Free and Quality Education Supported by Entrepreneurship*” (mencetuskan lembaga pendidikan yang bukan saja bebas biaya namun berkualitas dengan kewirausahaan sebagai penopangnya).

Ada juga beberapa penelitian disertasi yang berbasis kajian manajemen pendidikan Islam, dan turut menjadi rujukan dalam pengembangan riset ini.

Dari gambaran penelitian di atas, antara persamaan dan perbedaannya sudah dapat dijabarkan, namun hal itu dapat diperjelas lagi dengan menampilkan tabel di bawah ini :

**TABEL 2.1**  
**Orisinalitas Penelitian**

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Abd. Halim Soebahar, <i>Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai Dan Sistem Pendidikan Pesantren</i> , Yogyakarta: LKIS, 2013.	Kajian kepemimpinan dan transformasional pondok pesantren	Lokasi penelitian Muslim berada di Jember, lokasi penelitian soebahar berada di Madura	Penelitian muslim, bukan hanya mengkaji kepemimpinannya semata, namun juga mengaitkan dengan lingkungan kiai bergaul, termasuk ormas dan juga latar belakang kiai
2	Babun Suharto, Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur. Disertasi pada Universitas Airlangga Surabaya Tahun 2005, tidak dipublikasikan.	Kajian kepemimpinan	Penelitian Muhammad Muslim mengkaji kepemimpinan kiai pondok pesantren, penelitian Babun Suharto, kepemimpinan di PTKAI	Penelitian Muhammad Muslim, orisinal dalam pengertian, sampai penelitian ini dilakukan pada proses penggalan data di lapangan, belum ada / belum ditemukan penelitian yang serupa



3	Devi Pramitha, revitalisasi kepemimpinan kolektif-kolegial dalam membangun efektifitas komunikasi organisasi pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik Di Pondok Pesantren Jombang), Tahun 2020	Komunikasi organisasi	1) Pola kepemimpinan 2) Strategi komunikasi 3) Skill komunikasi 4) Pandangan Publik terhadap komunikasi interpersonal Kiai	Strategi komunikasi interpersonal, skill komunikasi interpersonal dan pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif
4	Zamakhshari Dhofier, dengan judul yang telah dipublikasikan dan telah dilakukan revisi sebagai berikut: tradisi pesantren, studi pandangan hidup kiai dan visinya mengenai masa depan Indonesia	Kepemimpinan kiai pesantren	Spesifikasi komunikasi kiai dan hubungan dengan masyarakat luar pesantren	Penelitian yang sedang dilakukan, belum pernah dilakukan oleh peneliti lain sebelumnya.
5	Mastuhu dengan judul Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren, yang dipublikasikan oleh INIS Jakarta pada tahun 1994	Perubahan sistem pembelajaran pesantren	Penelitian muslim lebih umum menyangkut peran kiai di dalam dan luar pesantren	Penelitian ini merupakan penggabungan antara manajemen kepemimpinan dan manajemen komunikasi kiai pesantren
6	Zainal Abidin, <i>Strategi Pemasaran Dalam Peningkatan Daya Saing Sekolah Islam (studi multisitus</i>	Penelitian manajemen pendidikan	Penelitian pada lembaga pendidikan formal	Penelitian Muhammad Muslim, berpijak pada kekuatan personal kiai

	<i>di SD al-Furqan, SD al-Baitul Amien, dan SD integral Luqman Al Hakim Jember</i>			
7	Syuhud, <i>Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi, Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi Pesantren</i> (studi multisisitas di Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo).	Penelitian manajemen pendidikan	Penelitian Muhammad Muslim, memadukan teori komunikasi dan manajemen pendidikan	Penelitian Muslim, kekuatannya bukan pada sistem kelembagaan, tapi lebih pada kemampuan dan kecakapan <i>personality</i> kiai
8	Ali Wafa, <i>Ma'had Aly: Kontinuitas, Diskontinuitas dan Perubahan</i> (layanan Ma'had Aly Salafiyah Syafi'iyah Situbondo, Ma'had Aly Nurul Jadid Probolinggo dan Ma'had Aly Nurul Qodim Probolinggo)	Penelitian manajemen pendidikan	Penelitian Muhammad Muslim, merupakan penelitian perilaku yang berkaitan dengan manajemen	Penelitian Muslim, menitik beratkan pada manajemen dan komunikasi
9	Sofyan Tsauri, <i>Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi</i> (studi multikasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang).	Penelitian manajemen pendidikan	Penelitian Muhammad Muslim, tidak terikat dengan aturan formalitas pendidikan, karena ia berada pada pendidikan	Penelitian Muslim, berpijak pada tokoh sentral dalam penguatan kapasitas SDM dilingkungan pesantren

			informal	
10	Zainuddin al Haj Zaini, <i>Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah</i> (studi multikasus di SD Integral Lukman Hakim, SMP Ahmad Yani dan Madrasah Ibtidaiyah Bustanul Ulum).	Penelitian manajemen pendidikan	Penelitian Muhammad Muslim perpaduan antara kemampuan personal dan manajerial	Penelitian Muslim, kekuatannya pada kapasitas personal kiai, dan tidak bersangkutan dengan masalah mutu kelembagaan, tapi lebih pada mutu personal
11	Zainal Abidin, <i>Manajemen Kurikulum Berbasis Nilai-Nilai Spiritual Pesantren Lansia Darus Syifa' Jombang</i> .	Penelitian manajemen pendidikan	Penelitian Muhammad Muslim, lebih pada studi tokoh	Penelitian Muslim, merupakan pijakan kurikulum aktif yang langsung berinteraksi bersama geraknya kiai
12	Rudi Hartono, <i>Pola Komunikasi di Pesantren: Studi tentang Strategi Komunikasi antara Kiai, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren TMI Al-Amien Prenduan, Tahun 2016</i>	Proses Komunikasi Kiai	a. Proses komunikasi interpersonal b. Skill komunikasi dalam pengarusutamaan Islam inklusif c. Komunikasi kiai, ustadz, dan santri	Strategi komunikasi interpersonal, skill komunikasi interpersonal dan pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan islam inklusif
13	Dedi Sah putra, <i>Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam Tahun 2029</i>	Pentingnya komunikasi dan kemampuan komunikasi	a. Strategi komunikasi Interpersonal b. Pandangan Publik terhadap	Strategi komunikasi interpersonal, skill komunikasi interpersonal dan pandangan publik terhadap

		interpersonal	komunikasi interpersonal Kiai	komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan islam inklusif
14	Ulum Syfa Syarifa Alawiah, Iklim Komunikasi Organisasi Yang Terjadi Pondok Pesantren Darul, tahun 2009	Komunikasi organisasi dipesantren	a. Iklim Organisasi b. Strategi Organisasi	Strategi komunikasi interpersonal, skill komunikasi interpersonal dan pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan islam inklusif
15	Ani Yuningsih, Tipikasi Pola Komunikasi Dan Proses Adaptasi Pada Profesi Dosen, tahun 2005	Komunikasi Organisasi	a. Konstruksi komunikasi b. Tipikasi komunikasi c. Skill komunikasi d. Pandangan publik terhadap komunikasi Kiai	Strategi komunikasi interpersonal, skill komunikasi interpersonal dan pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan islam inklusif
16	Ali Nurdin, tradisi komunikasi di pesantren. Tahun 2015	Komunikasi Internal Pesantren	a. Komunikasi Eksternal Kiai b. Skill komunikasi c. Pandangan Publik	Strategi komunikasi interpersonal, skill komunikasi interpersonal dan pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam

				pengarusutamaan islam inklusif
17	Mansur Hidayat, Strategi Komunikasi Kiai Dengan Santri Di Pesantren, tahun 2016	Komunikasi Internal Pesantren	a. Komunikasi Eksternal Kiai b. Skill komunikasi c. Pandangan Publik	Strategi komunikasi interpersonal, skill komunikasi interpersonal dan pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan islam inklusif
18	Moch. Fuad Nasvian, Dkk. Model Komunikasi Kiai dengan Santri (Studi Fenomenologi Pada Pondok Pesantren Ribathi Miftahul Ulum), Tahun 2013	Tema Komunikasi	a. Model Komunikasi b. Strategi Komunikasi	Strategi komunikasi interpersonal, Skill komunikasi interpersonal dan pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan islam inklusif
19	Penelitian Taufik, Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional, Tahun 2016	Komunikasi	Komunikasi Dakwah dan Komunikasi Organisasi	Strategi komunikasi interpersonal, skill komunikasi interpersonal dan pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan islam inklusif
20	Penelitian Nadia Wasta Utami,	Fokus pada	Kompetensi dan	Strategi komunikasi

	“Komunikasi Interpersonal Kiai dan Santri dalam Pesantren Modern di Tasikmalaya, Sebuah Pendekatan <i>Interactional View</i> , tahun 2018”	Komunikasi Interpersonal	pandangan Publik	interpersonal, skill komunikasi interpersonal dan pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan islam inklusif
21	Penelitian Pepen Supendi dengan judul: “Karateristik Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi dan Kontribusinya terhadap Mutu Pendidikan Pesantren.” UIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2011.	Karakter kepemimpinan kiai dan budaya organisasi	Riset mutu pendidikan	Penelitian Muslim berpijak pada manajemen pendidikan dan manajemen komunikasi kiai dalam mewujudkan pemahaman Islam inklusif

Kajian penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa posisi penelitian yang akan dilakukan saat ini merupakan penelitian lanjutan dan pengembangan terhadap peneliti terdahulu, karena ada kesamaan pada bahasan materi pola komunikasi organisasi, tetapi dari penelitian terdahulu

tersebut belum ditemukan penelitian yang secara spesifik mengkaji strategi komunikasi interpersonal, skill komunikasi interpersonal dan pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif.

J E M B E R

**Tabel .2.2**  
**Posisi Penelitian**

<b>Nama Peneliti dan Judul Penelitian</b>	<b>Fokus Penelitian</b>
<p><b>Muhammad Muslim:</b> <i>Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarustamaan Islam Inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember)</i></p>	<p>Fokus penelitian ini oleh peneliti di batasi pada:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Untuk menemukan dan mengeksplorasikan strategi komunikasi kepemimpinan kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember.</li> <li>b. Untuk menemukan dan memahami alasan Kiai mengarusutamakan Islam inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember.</li> </ol>

## **B. Kajian Teori**

### **1. Kajian Tentang Kepemimpinan Kiai**

Untuk mendasari penelitian tentang kepemimpinan kiai dalam mengembangkan budaya pesantren, perlu kiranya diuraikan konsep tentang kepemimpinan. Karena pada kenyataannya keberadaan pondok pesantren tidak lepas dari kepemimpinan kiai yang pada umumnya sekaligus sebagai pengasuh. Fenomena kiai menarik untuk dikaji dari sudut pandang manapun, kiai sebagai individu, sebagai pemimpin pondok pesantren, pola interaksi kiai dengan komunitasnya, dan lain sebagainya selalu menarik didiskusikan dalam berbagai macam disiplin ilmu.<sup>43</sup> Untuk itu di bab ini peneliti perlu mengetengahkan konsep kepemimpinan kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif.

<sup>43</sup> Seperti tema kepemimpinan oleh M. Mas'ud Said (ed), *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi Team Building Dan Perilaku Inovatif*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.

### a. Terminologi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan dalam menentukan dan mencapai suatu tujuan yang diinginkan secara bersama atau organisasi dengan menggerakkan dan mempengaruhi orang agar bersedia melakukan sesuatu pekerjaan secara profesional. Pemimpin adalah sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan organisasi harus dimulai dari tingkat yang paling atas. Maka dari itu pemimpin dalam sebuah lembaga atau organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu menjadi motivator yang mendorong perubahan organisasi.<sup>44</sup>

Kata pemimpin (*leader*) mempunyai macam-macam pengertian seperti yang diungkapkan Kartono bahwa pemimpin itu adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu atau beberapa tujuan.<sup>45</sup>

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.<sup>46</sup> Gibson mendefinisikan kepemimpinan sebagai “usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai

<sup>44</sup> M. Mas’ud Said (ed), *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi Team Building Dan Perilaku Inovatif*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.

<sup>45</sup> Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1990. 33.

<sup>46</sup> Robbin Stephen. *Organizational Behaviour*, Edisi Terjemahan, (New Jersey : Pearson Education International, 2001). 3.



tujuan”.<sup>47</sup> Manullang mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan”. Stogdill sebagaimana diterjemahkan Wahjosumidjo mengemukakan “kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.”<sup>48</sup>

Menurut George Terry di dalam bukunya “*Principles of Management*” mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.<sup>49</sup> Menurut Newstorm Dkk, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.<sup>50</sup> Sedangkan menurut Yukl, menurut Yukl adalah *the process of giving purpose (meaningfull direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose.*<sup>51</sup>

Beberapa definisi diatas tentang kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Dalam

<sup>47</sup> Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996). 4.

<sup>48</sup> Manullang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 2001). 141.

<sup>49</sup> George R. Terry, *Asas -asas Manajemen*, Terjemahan: Winardi, (Bandung : Alumni, 1986), 343. 35

<sup>50</sup> John W. Newstrom, Keith and Davis, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1990), 192

<sup>51</sup> Gery Yukl, *Leadership in Organizations...*, 3.

kasus ini, dengan sengaja mempengaruhi dari orang ke orang lain dalam susunan aktivitasnya dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. Thariq Muhammad As-Suwaidan mengatakan sama sekali tidak ada definisi kepemimpinan yang disepakati, baik dari kalangan barat maupun kaum dari kalangan Ulama.<sup>52</sup> Akan tetapi secara umum, para ahli atau pakar masing-masing berbeda dalam mendefinisikan pemimpin, berikut adalah beberapa definisi kepemimpinan :

- 1) Menurut Imam Suprayogo, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan.<sup>53</sup>
- 2) Menurut Rivai, definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dan menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.<sup>54</sup>
- 3) Ibrahim Bafadhal mendefinisikan kepemimpinan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan dan menuntun orang lain dalam proses kerja agar berfikir, bersikap,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

<sup>27</sup> Thariq Muhammad As-Suwaidan, *Shina'atu Al-Qoid*. Trj: Samson Rahman, *Sukses Menjadi Pemimpin Islami*. (Jakarta: Maghfiroh Pustaka, 2005), 42.

<sup>53</sup> Imam Suprayogo. *Reformulasi Visi dan Misi Pendidikan Islam*, Malang: STAIN Press, 1999, 160. Lihat juga dalam Imam Suprayogo, *Kyai Dan Politik: Membaca Citra Politik Kyai*, Malang: UIN Maliki Press, 2009.

<sup>54</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003,, 2.

bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>55</sup>

- 4) Menurut Nawawi kepemimpinan berarti kemampuan menggerakkan memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.<sup>56</sup> Menurut Nawawi merupakan aktivitas seseorang untuk mempengaruhi individu, kelompok, dan organisasi sebagai satu kesatuan sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok dan organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengatur, mempengaruhi, atau mengarahkan orang lain (dua orang atau lebih) untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dengan upaya yang maksimal, dan kontribusi dari masing-masing individu.<sup>57</sup>

Kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting. Seorang pemimpin selain mampu merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi kelompok untuk mencapai tujuan yang

<sup>55</sup> Ibrahim Bafad *Manajemen Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, Jakarta : Bumi Aksara, 2003, 44.

<sup>56</sup> Hadari Nawawi. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Haji Masagung, 1998, 81.

<sup>57</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006), 129.

ditentukan. Menurut Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan.<sup>58</sup> Menurut Mc Shane kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain dan menyediakan ruang, lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.<sup>59</sup>

Gibson lebih menekankan pada upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini konteks kepemimpinan yang dikemukakan juga kelompok atau organisasi tapi menambahkan unsur motivasi yang memperjelas bahwa upaya yang dilakukan pemimpin bukan bersifat memaksa.<sup>60</sup> Sedangkan Certo mengemukakan kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas yakni bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai beberapa tujuan.<sup>61</sup>

Dalam Islam terdapat beberapa istilah yang digunakan untuk membahasakan istilah pemimpin; Pertama, khalifah. Dilihat dari segi bahasa, khalifah dapat dimaknai mengganti kedudukan, belakangan dan perubahan. Dalam al-Qur`an ditemukan dua bentuk kata kerja dengan

<sup>58</sup> Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 249.

<sup>59</sup> Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2008), 56.

<sup>60</sup> Gibson, Ivancevich, Donnely Jr. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Jilid I Edisi Lima, (Jakarta: Erlangga, 2007), 32.

<sup>61</sup> Certo.C , Certo .T, *Modern Management: Concept and Skills, Eleventh Edition* (New Jersey: Perason. Prentice Hall, 2009), 103.

makna yang berbeda. Dalam Al-Qur'an kata khalifah diulang beberapa kali dalam arti yang sama yaitu pemimpin, diantaranya yang sering digunakan adalah sebagaimana yang disebutkan:<sup>62</sup>

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ -

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.

Kedua, Kata *Amiir (Ulul Amr)*. *Al-Amr* merupakan bentuk mashdar dari kata kerja *amara-ya`muru* artinya menyuruh atau memerintahkan atau menuntut seseorang untuk mengerjakan sesuatu. *Ulu al-Amr* adalah pemilik kekuasaan dan pemilik hak untuk memerintahkan sesuatu, mengatur dan mengendalikan keadaan. Al-Qur'an juga menegaskan pengertian yang sama dalam hal ini, sebagaimana difirmankan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا -

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Al-Qur'an, 2:30

<sup>63</sup> Al-Qur'an, 4:59

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas pada dasarnya adalah sama, yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan dan memberikan semangat) yang mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian kepemimpinan adalah proses dimana seseorang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan membuat orang lain bekerja sama serta memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi.

#### **b. Kepemimpinan Sebagai Sistem**

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin. Pemimpin sebagai subjek, dan yang di pimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun memengaruhi. Proses pelaksanaan tugas dan kewajiban pemimpin di sebut dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah di delegasikan kepada orang-orang yang di pimpinnya.<sup>64</sup>

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan seseorang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang di arahkan Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan seseorang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang di arahkan pada tujuan yang telah

---

<sup>64</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 249.

di tetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang melaksanakan orang lain. Orang yang di pimpin adalah yang di perintah, di pengaruhi, dan di atur oleh ketentuan yang berlaku secara formal maupun non formal.

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan, gaya kepemimpinan adalah sekumpulan cirri yang di gunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula di katakana bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang di sukai dan sering di terapkan oleh seorang pemimpin.<sup>65</sup>

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan stretegi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap

yang sering di terapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala sesuatu situasi. Gaya

---

<sup>65</sup> Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada 2007), 42.

kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasi tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu: mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan hubungan kerja sama, dan mementingkan hasil yang dapat di capai.

Siagian dalam buku (*Education Management*) kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerjasama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama.<sup>66</sup> Burhanuddin sebagaimana dikutip oleh Mesiono dalam buku *Manajemen Organisasi* kepemimpinan merupakan inti manajemen, sebab kepemimpinanlah yang menentukan arah dan tujuan sebuah organisasi dengan memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendorong pelaksanaan proses manajemen secara keseluruhan.<sup>67</sup> Oteng Sutisna mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial. Untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerjasama kearah tercapainya tujuan.

J. M. Pfiffner (1980) mengemukakan kepemimpinan adalah seni mengkoordinasikan dan memberi arahan kepada individu dan kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dapat di simpulkan dari beberapa pendapat para ahli di atas bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang di lakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok

---

<sup>66</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni. *Education Management*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 77

<sup>67</sup> Mesiono. *Manajemen dan Organisasi*. (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010), 57.



lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan- tujuan yang telah di tetapkan, disinilah fungsi kepemimpinan diperlukan.

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang di lakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok organisasi masing- masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi itu. Secara operasional dapat di bedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu:<sup>68</sup>

Fungsi instruksi, fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu di kerjakan agar keputusan dapat di laksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

Fungsi konsultasi, fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang di pimpinnya yang di nilai mempunyai berbagai bahan informasi yang di perlukan dalam menetapkan keputusan.

Fungsi partisipasi, fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang- orang yang di pimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil

---

<sup>68</sup> Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi...* 34-35.

keputusan maupun dalam melaksanakannya, partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

Fungsi delegasi, fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan, orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

Fungsi pengendalian, fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, pengawasan.

Dalam kepemimpinan pendidikan memiliki ciri utama yaitu unsur pembinaan dan kualitas sumber daya yang lebih menonjol. Untuk itu kepemimpinan terdapat beberapa ciri sifat-sifat kepemimpinan yang utama yaitu:<sup>69</sup> Berpengetahuan luas, kreatif, inisiatif, peka, lapang dada, dan selalu tanggap, bertindak adil, jujur dan konsekwen, Bertanggung jawab dan selektif terhadap semua informasi dan Memberikan peringatan ataupun nasihat dan memberikan petunjuk pengarahan

---

<sup>69</sup> Fachruddin. *Kepemimpinan Pendidikan dalam Management Berbasis Sekolah*. (Bandung: Cita Pustaka Media, 2004),12.

Memberikan contoh teladan dan selalu mengusahakan kebajikan dan kesempurnaan Seorang pemimpin harus memiliki keahlian manajerial dan memahami hal-hal yang sifatnya teknis agar memudahkan ia mengarahkan dan membina anak buahnya. Ia harus memiliki keterampilan berkomunikasi dengan orang lain, memiliki kepiawaian berinteraksi, membangun relasi, dan bersosialisasi, sehingga kepemimpinannya berjalan efektif. Ia juga harus memiliki keahlian berhubungan dengan orang lain yaitu pandai membuat relasi baru dan berinteraksi dengan seluruh anak buahnya dengan lingkungan sekitarnya.

Pemimpin merujuk pada status. Sedangkan kepemimpinan merujuk pada pengaruh yang di timbulkan. Status pemimpin hanya akan bermakna jika dengan status itu, karakter kepemimpinan jelas dan berdampak baik bagi anggota. Namun demikian untuk bisa menampilkan pengaruh, faktor pemimpin hanya antar subjek yang terlibat. Berikut ini ada empat faktor utama dalam kepemimpinan fungsi pemimpin, pegikut, situasi, dan komunikasi.<sup>70</sup>

Pemimpin, pemimpin harus memiliki pemahaman yang jujur mengenai siapa dirinya sendiri. Kejujuran itu mahal, karena harus mengkombinasikan apa yang di katakan dengan apa yang di perbuat, apa yang tertuang dalam dokumen resmi dengan apa yang benar-benar nyata di balik dokumen itu, apa yang Nampak dengan apa yang tersembunyi, dan apa yang di komunikasikan. Klaim sukses seorang pemimpin sejati

---

<sup>70</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010, 11-13.

bukan berasal darinya, melainkan menurut pengakuan pengikut dan masyarakat.

Pengikut, berbeda pengikut, berbeda pula karakternya. Dengan demikian pengikut yang berbeda memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Pendapat ini memang terkadang naif dalam situasi kelompok. Situasi, kepemimpinan tidak berada pada situasi yang kosong. Dan selalu berada dalam situasi, meski nyaris semua situasi adalah berbeda, apa yang efektif dilakukan oleh pemimpin dalam satu situasi, pemimpin harus menggunakan pertimbangan untuk memutuskan tindakan terbaik seperti apa dan gaya kepemimpinan macam yang diperlukan untuk setiap situasi. Komunikasi, pemimpin yang baik adalah komunikator yang andal. Sebagian besar waktu yang terpakai untuk kerja kepemimpinan adalah berkomunikasi, baik internal maupun eksternal. Aktivitas memimpin dilakukan melalui komunikasi dua arah, komunikasi itu bisa verbal maupun nonverbal.

Menurut Pierce dan Newstrom dalam Syafaruddin

menggambarkan proses Kepemimpinan mengandung lima komponen sebagai berikut:<sup>71</sup> Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut, melahirkan kinerja/aktivitas, Pengikut adalah orang yang bekerja di bawah pengaruh pemimpin, Konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pemimpin dan pengikut, Proses adalah

<sup>71</sup> Asrul Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2007, 53.

tindakan kepemimpinan, perpaduan, memimpin mengikut, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran dan membangun hubungan dan Hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan dan kualitas produk) Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang di lakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok sehingga mau melakukan tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

Keterampilan kepemimpinan Menurut Robert L. Katz dalam buku Sudarwan Danim (Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok) mengatakan bahwa keterampilan yang harus di miliki oleh pemimpin yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*) ketiga jenis keterampilan dimaksudkan sebagai berikut:<sup>72</sup>

*Conceptual Skill*, yaitu keterampilan kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang di butuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau para pengelola satuan pendidikan di tuntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

<sup>72</sup> Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, 77.

*Human Skill*, yaitu keterampilan kemampuan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan keterampilan menjalin komunikasi, melahirkan suasana kooperatif, dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat.

*Technical Skill*, yaitu keterampilan menerapkan pengetahuan, teoritis kedalam tindakan-tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis.

Konsep keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat kedua orientasi yaitu apa yang telah di capai oleh organisasi (*organizational achievement*) yang mencakup produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif. Dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*) yang mencakup kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja.<sup>73</sup>

*Organizational achievement*, pengamatan terhadap produk yang di hasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan seperti: penampilan kelompok, tercapainya tujuan kelompok, kelangsungan hidup kelompok, pertumbuhan kelompok, kemajuan kelompok, bawahan merasa puas terhadap pemimpin, bawahan merasa bertanggung jawab terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan dan perkembangan kelompok.

---

<sup>73</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah / Madrasah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), 49.

*Organizational maintenance*, pendekatan ini dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap sikap bawahan dan orientasi pemimpin terhadap bawahan seperti: apakah bawahan merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan yang di harapkan, apakah bawahan menghargai, hormat dan kagum kepada pemimpin, apakah para bawahan merasa bertanggung jawab dengan kuat untuk melaksanakan perintah.

### c. Diskursus Konstruksi Kepemimpinan

Kepemimpinan pada sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting. Seorang pemimpin selain harus mampu merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi kelompok untuk mencapaitujuan yang ditentukan. Sebagaimana dalam penuturan Robbins mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan.<sup>74</sup>

Menurut Mc Shane kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain dan menyediakan ruang, lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.<sup>75</sup>

Secara teoritis Gibson lebih menekankan pada upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini konteks kepemimpinan yang dikemukakan juga kelompok atau

<sup>74</sup> Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Jakarta: Salemba Empat, 2015, 249.

<sup>75</sup> Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles of Management*, New York: McGraw-Hill Irwin, 2008, 56.

organisasi tapi menambahkan unsur motivasi yang memperjelas bahwa upaya yang dilakukan pemimpin bukan bersifat memaksa.<sup>76</sup> Sedangkan Certo mengemukakan kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas yakni bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai beberapa tujuan.<sup>77</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas pada dasarnya adalah sama, yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan dan memberikan semangat yang mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian kepemimpinan adalah proses di mana seseorang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan membuat orang lain bekerja sama serta memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi.

Selama ini telah banyak pakar yang membahas tentang kepemimpinan dalam berbagai pendekatan. Diantaranya pendekatan tersebut yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori kontingensi. Pertama, teori Sifat. Teori ini mempertimbangkan kualitas dan karakteristik personel yang mendiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan pemimpin. Certo mengatakan bahwa teori ini memusatkan perhatian pada diri para pemimpin itu sendiri, oleh karena itu teori ini lebih dikenal sebagai teori pembawaan.<sup>78</sup> Beberapa pakar perilaku organisasi telah mengemukakan beberapa sifat yang dimiliki individu yang bisa

---

<sup>76</sup> Gibson, Ivancevich, Donnely Jr. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*, Jilid I Edisi Lima, Jakarta: Erlangga, 2007, 32.

<sup>77</sup> Certo.C , Certo .T, *Modern Management: Concept and Skills, Eleventh Edition*, New Jersey: Perason. Prentice Hall, 2009, 103.

<sup>78</sup> Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*, 249.



membuatnya menjadi seorang pemimpin diantaranya Mc Shane menyebutkan beberapa sifat khusus yang membuat seseorang menjadi pemimpin adalah *drive*, motivasi memimpin, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan bisnis dan kecerdasan emosional.<sup>79</sup> Sifat-sifat khusus tersebut dikemukakan pula oleh Robbins<sup>80</sup> yang berbeda hanya karena dimasukkannya unsur ekstraversi.<sup>81</sup>

*Kedua*, teori perilaku. Menurut pendekatan perilaku, pendekatan sifat tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan itu efektif. Oleh karenanya, pendekatan perilaku tidak lagi berdasarkan pada sifat seorang pemimpin melainkan mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif, seperti bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan sebagainya. Aspek perilaku kepemimpinan menekankan fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial.

Ada juga teori yang mendekati konstruksi kepemimpinan sebagai efektifitas manajemen. Ada dua varian kelompok model teoritik yang ditemukan. Beberapa teorinya dapat dikelompokkan dalam fokus penelitian

<sup>79</sup> Charles, L., and Steven L. McShane, *Principles...*, 58.

<sup>80</sup> Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*, 250.

<sup>81</sup> Ekstraversi, seorang pemimpin harus ambisi, energik, suka bergaul, tegas.

yang dilakukan beberapa kampus besar. *Pertama*, beberapa kajian yang dilakukan di Ohio State University Study. Penelitian yang dilakukan oleh Ohio State University mengindikasikan bahwa perilaku pimpinan didasarkan pada dua dimensi yaitu *consideration* dan *initiating structure*.<sup>82</sup>

Keramahan (*consideration*) adalah sampai sejauh mana hubungan pekerjaan seseorang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para pekerja, dan menghargai pekerjaan mereka. Pemimpin dengan *consideration* yang tinggi sangat mempertimbangkan rasa kemanusiaanya. Pemimpin seperti ini biasanya sensitif akan perasaan orang-orang disekitarnya, dan selalu mencoba untuk melakukan hal terbaik bagi bawahannya, mendengarkan keluhan dan pendapat bawahan, memperlakukan bawahan secara adil, dan menunjukkan perhatian pada kebutuhan bawahan.

Memprakarsai stuktur (*initiating structure*) adalah sampai sejauhmana seorang pemimpin akan mendefinisikan serta menstrukturisasi peranan dan para pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Hal ini meliputi perilaku yang berupaya untuk mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin yang memiliki *initiating structure* yang tinggi memberi perhatian pada persyaratan pekerjaan, pengendalian yang ketat atas agenda-agenda kerja dan memacu karyawan untuk memaksimalkan kapasitas kinerja.

---

<sup>82</sup> Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*,251.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh cendekiwan Michigan University Study. Studi yang dilakukan Michigan University menemukan dua bentuk perilaku kepemimpinan yakni perilaku pemimpin yang berorientasi karyawan (*employee centered behavior*) yakni menekankan pada hubungan antar pribadi dan pemimpin yang berorientasi tugas (*job centered behavior*) menekankan pada aspek teknis dari tugas atau pekerjaan.<sup>83</sup>

Berdasarkan beberapa reseach inilah model gaya kepemimpinan penting yang dilakukan. Beberapa model tersebut diantaranya adalah model transaksional, situasional dan tranformasional. Untuk membahas secara terperinci yakni sebagaimana di bawah ini :

#### 1) Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasioanal didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin; kadar hubungan sosio-emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin; dan level kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu.<sup>84</sup> Dalam kepemimpinan situasional, kematangan (*maturity*) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan (*ability and willingness*) orang-orang untuk memikul tanggungjawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*,251

<sup>84</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, 1994, 178.

<sup>85</sup> Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi...*,179.

## 2) Kepemimpinan Transformasional

Model ini adalah tindakan atau pola kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma, Indikatornya adalah yakni Memberikan visi dan misi meraih respek dan kepercayaan, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, mendorong intelegensia, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah, dan memberikan perhatian personal, melatih, memberikan saran.

Pemimpin transformasional melakukan lebih banyak hal dengan kolega dan pengikutnya dari pada mengatur pertukaran atau perjanjian sederhana. Mereka berperilaku dalam cara untuk mencapai hasil yang unggul dengan menggunakan satu atau lebih dari empat komponen kepemimpinan transformasional. *Pertama*, kepemimpinan diidealkan ketika pengikut berusaha mengidentifikasi dengan pemimpin mereka dan meniru mereka. *Kedua*, kepemimpinan memberi para pengikut tantangan dan bujukan yang memberikan makna dan pemahaman. *Ketiga*, kepemimpinan merangsang secara intelektual, memperluas pengikut menggunakan kemampuan mereka. Akhirnya, kepemimpinan dipertimbangkan secara individual, memberikan dukungan, bimbingan, dan bimbingan kepada para pengikut. Masing-masing komponen ini dapat dinilai dengan *Multifactor Leadership*

*Questionnaire* (MLQ). Dalam kuesioner, Anda dapat menggambarkan diri Anda sebagai seorang pemimpin. Mereka yang bekerja untuk Anda, dengan Anda, dan untuk siapa Anda bekerja dapat melakukan penilaian yang sama terhadap Anda.

Tindakan kepemimpinan transformasional merupakan komponen tindakan pemimpin yang dari semua jenisnya, harus melahirkan empat komponen penting diantaranya, *idealized leadership*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.<sup>86</sup> Keempatnya ini merupakan komponen dasar kepemimpinan transformasi budaya. Untuk lebih jelasnya akan terurai di Bawah ini :

a) Kepemimpinan yang Diidealkan (*Idealized Leadership*)

Pemimpin transformasional memiliki cara yang menjadikan mereka panutan bagi pengikut mereka. Para pemimpin seperti itu dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut mengidentifikasi dengan para pemimpin ini dan ingin mengemulasi mereka. Di antara hal-hal yang dilakukan pemimpin untuk mendapatkan kredit ini

adalah mempertimbangkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan pribadinya. Pemimpin berbagi risiko dengan pengikut dan konsisten dari pada sewenang-wenang. Ia dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar etik dan perilaku moral yang tinggi. Ia menghindari penggunaan kekuatan untuk keuntungan

---

<sup>86</sup> Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership* London: Lawrence Erlbaum Associates, 2002, 2-3.

pribadi dan pada kenyataannya menggunakan kekuatannya hanya saat dibutuhkan.

b) Motivasi Inspirasional (*inspirational motivation*)

Transformational leadership memiliki cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka. Semangat tim terangsang. Antusiasme dan optimisme ditampilkan. Pemimpin terlibat pengikut dalam membayangkan negara masa depan yang menarik. Pemimpin dengan jelas mengomunikasikan harapan yang ingin dipenuhi oleh pengikut, dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

c) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin transformasional menstimulasi upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membongkar ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kreativitas dianjurkan. Tidak ada kritik publik atas kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah

kreatif dikumpulkan dari para pengikut, yang termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik jika mereka berbeda dari ide-ide pemimpin.

d) Pertimbangan Individual (*individualized Consideration*)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan kolega dikembangkan untuk tingkat potensi yang lebih tinggi secara berturut-turut. Pertimbangan individual dipraktikkan sebagai berikut: Peluang pembelajaran baru diciptakan bersama dengan iklim yang mendukung. Perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan diakui. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu misalnya Beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, beberapa lebih banyak otonomi, yang lain standar yang lebih kencang, dan yang lain lagi memiliki struktur tugas yang lebih. Pertukaran dua arah dalam komunikasi dianjurkan, dan “manajemen dengan berjalan-jalan” dipraktikkan. Interaksi dengan pengikut dipersonalisasi (misalnya, pemimpin mengingat percakapan sebelumnya, menyadari masalah individu, dan melihat individu sebagai pribadi yang utuh dan bukan hanya sebagai karyawan).

Pemimpin yang memperhatikan secara individu mendengarkan dengan efektif. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan pengikut. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai proses; idealnya, pengikut tidak merasa sedang diperiksa. Beberapa ribu pemimpin di sektor

swasta dan pemimpin masyarakat di sektor publik telah dilatih menggunakan model rentang bulu. Model ini mencakup empat komponen kepemimpinan transformasional, serta perilaku kepemimpinan transaksional dan perilaku *laissez-faire* atau non-kepemimpinan.<sup>87</sup>

### 3) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan model kepemimpinan yang menekankan relasi kontraktual antara bawahan dengan atasan. Artinya, mereka setiap kerja bawahannya secara transaksional dapat dihargai dengan *reward*. Pada sisi ini kepentingan kerja bawahan adalah tujuan atau kepentingan pemimpin dengan catatan sebab ada reward yang diterima. Dengan kata lain menurut Yukl model kepemimpinan ini melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal baliknya.

Kepemimpinan transaksional mempunyai titik berangkat dari semangat ingin memiliki apa yang dimiliki orang lain. Fokusnya adalah segala hal yang menarik dan sedang dimiliki orang lain. Hal demikian dilakukan melalui proses tawar-menawar, transaksi-transaksi. Semua itu dilakukan untuk mempengaruhi orang lain agar merelakan kelebihan dan segala yang dimilikinya untuk kemajuan diri dan organisasi. Kepemimpinan ini menggunakan pendekatan transaksi

---

<sup>87</sup> Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership...*, VII-VIII



untuk disepakati bersama, tentunya antara karyawan dan atasannya. Keduanya adalah *contingent reward* dan *management by exception-MBE*. Pada *contingent reward*, yang dijanjikan kepada bawahan adalah nilai. Sedangkan *Management By Exception* (MBE) adalah kegiatan kepemimpinan yang dilakukan dengan mengukut prestasi kerja.<sup>88</sup>

Kepemimpinan transaksional terjadi ketika pemimpin menghadahi atau mendisiplinkan pengikut tergantung pada kecukupan kinerja pengikut. Kepemimpinan transaksional tergantung pada penguatan kontinjensi, baik imbalan kontinjensi positif atau bentuk-bentuk manajemen pengecualian yang lebih aktif atau pasif.

## 2. Komunikasi Kiai Pesantren

Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata latin *communication*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama di sini bermaksud sama makna.<sup>89</sup> Komunikasi memiliki beberapa fungsi yang salah satunya adalah sebagai komunikasi sosial. Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi itu penting untuk membangun konsep diri, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan, antara lain lewat komunikasi yang bersifat menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain.<sup>90</sup> Jones dan George mendefinisikan komunikasi sebagai:

<sup>88</sup> Tikno Lensuffie, *Leadhership Untuk Profesioanal dan Mahasiswa*, Jakarta:Erlangga, 2010, 91.

<sup>89</sup> Onong Uhcjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 9.

<sup>90</sup> Dedy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, (PT Remaja Rosdakarya, 2013), 5.

“Communication is the sharing of information between two or more individuals or groups to reach a common understanding”.<sup>91</sup> Robbins dan Coulter menyebut komunikasi adalah “Communication is the transfer and understanding of meaning. Note the emphasis on the transfer of meaning. If information or ideas have not been conveyed, communication hasn’t taken place”.<sup>92</sup>

Komunikasi memungkinkan individu membangun suatu kerangka rujukan dan menggunakan sebagai panduan untuk menafsirkan situasi apapun yang ia hadapi. Komunikasi selanjutnya menghasilkan konsep diri. Menurut Effendy komunikasi merupakan proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau mengubah sikap (*attitude*), pendapat (*opinion*), dan perilaku (*behavior*), baik secara langsung secara lisan maupun tidak langsung melalui media massa.<sup>93</sup>

#### a. Bentuk-Bentuk Komunikasi

Susanto menyatakan bahwa ada lima konteks komunikasi, yaitu: komunikasi intrapersonal (*intrapersonal communication*), komunikasi antar personal (*interpersonal communication*), komunikasi kelompok (*group communication*), komunikasi organisasi (*organizational communication*) dan komunikasi massa (*mass communication*).<sup>94</sup>

<sup>91</sup> Gareth R. Jones and Jennifer M. George, *Contemporary Management Ninth Edition* (New York: McGraw Hill Education, 2016), 477.

<sup>92</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management, 14<sup>th</sup> Editio* (London: Pearson Education, 2018), 489.

<sup>93</sup> Onong Uhcjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek...*, 2.

<sup>94</sup> Eko Harry Susanto, *Komunikasi Manusia Esensi dan Aplikasi dalam Dinamika Sosial Ekonomi Politik*, Edisi. I, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2010), 6-12. Berbeda dengan Susanto, Effendy membagi bentuk komunikasi kedalam 4 bentuk yaitu komunikasi personal, (*personal communication*), komunikasi kelompok (*group communication*), Komunikasi Massa (*mass communication*) komunikasi media (*medio communicationa*) lihat Onong Uhcjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Cet. XXIII, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 7. Dalam hal ini dapat dilihat bahwa terdapat sedikit perbedaan pandangan komunikasi interpersonal dan komunikasi bermedia, Susanto memasukkan komunikasi bermedia pada tataran komunikasi interpersonal akan tetapi sebaliknya Effendy memisahkan antara kedua komunikasi ini. Selain itu

Komunikasi interpersonal merupakan proses komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang. Komunikasi ini umumnya membahas proses pemahaman, ingatan dan interpretasi terhadap simbol yang ditangkap melalui panca indera. Lebih jelasnya dapat dikatakan bahwa komunikasi ini merupakan komunikasi yang terjadi terhadap diri sendiri, yang dilakukan dengan sengaja atau tidak sengaja.

Komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi merupakan proses dimana orang menciptakan dan mengelola hubungan mereka, melaksanakan tanggungjawab secara timbal balik dalam menciptakan makna. Lebih lanjut komunikasi antarpribadi merupakan rangkaian sistematis perilaku yang bertujuan yang terjadi dari waktu ke waktu dan berulang kali.<sup>95</sup>

Komunikasi perorangan yang dalam hal ini bersifat pribadi, baik secara langsung tanpa medium, atau pun langsung melalui medium. Contoh percakapan tatap muka (*face to face communication*), percakapan melalui telepon, surat menyurat pribadi. Komunikasi ini banyak membahas tentang bagaimana suatu hubungan dimulai, dipertahankan atau mengalami kemunduran. Sub pembahasan dalam komunikasi interpersonal, antara lain, keluarga, pertemanan, pernikahan, hubungan kerja dan berbagai relasi lainnya.

---

Joseph A. Devito menyatakan bentuk-bentuk utama komunikasi antar manusia terbagi atas lima bentuk yaitu, komunikasi dan hubungan antarpribadi, Komunikasi kelompok dan organisasi, komunikasi di muka umum, komunikasi antar budaya serta komunikasi massa. Lihat. Joseph A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*, Edisi. V (Pamulang: Karisma Publishing Group, 2011), 9-10  
Lihat pula dalam Mulyana, konteks-konteks komunikasi, *Ilmu Komunikasi*, 78.

<sup>95</sup> Muhammad Budyatna dan Leila Mona Ganiem, *Teori Komunikasi Antar Pribadi*, Cet. I, Edisi. I, (Jakarta: Kencana, 2011), 14.

Richard L Weaver memberikan karakteristik dalam komunikasi antar pribadi yaitu: melibatkan paling sedikit dua orang, adanya umpan balik atau *feedback*, tidak harus tatap muka, tidak harus bertujuan, menghasilkan beberapa pengaruh atau effect. Tidak harus melibatkan atau menggunakan kata-kata, dipengaruhi oleh konteks.<sup>96</sup>

Komunikasi kelompok menitikberatkan pembahasan pada interaksi di antara orang-orang dalam kelompok kecil, yang terdiri dari beberapa orang yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Ada perbedaan pendapat tentang jumlah orang dalam kelompok kecil, misalnya ada yang berpendapat maksimal lima sampai tujuh orang, tetapi semuanya sepakat bahwa kelompok kecil harus terdiri dari minimal tiga orang. Komunikasi kelompok berkisar kepada dinamika kelompok, efisiensi dan efektivitas penyampaian informasi dalam kelompok, pola atau bentuk interaksi, serta pembuatan keputusan dalam kelompok dikenal juga kohesif yaitu sebuah rasa kebersamaan dalam kelompok sinergi sebagai proses dari berbagai sudut pandang untuk mengatasi berbagai permasalahan.

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.<sup>97</sup> Komunikasi organisasi melibatkan komunikasi formal, informal, komunikasi interpersonal maupun komunikasi kelompok. Pembahasan dititik beratkan kepada struktur dan fungsi

<sup>96</sup> Muhammad Budyatna dan Leila Mona Ganiem, Teori Komunikasi Antarpribadi, hal 18

<sup>97</sup> Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, Cet. I, Edisi. I (Jakarta:Grasindo, 2011), 2.

organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi.

Ada tiga fungsi umum komunikasi organisasi yaitu, (1) produksi dan pengaturan, (2) pembaharuan (innovation) dan (3) sosialisasi dan pemeliharaan (*socialization and maintenance*). Dari fungsi tersebut pada dasarnya komunikasi memiliki eksistensi yang kuat terhadap dinamika organisasi. Dengan kata lain, komunikasi merupakan faktor yang berperan dalam perkembangan atau kemunduran organisasi.

Komunikasi massa merupakan proses penciptaan makna yang sama diantara media massa dan para komunikannya.<sup>98</sup> Proses komunikasi massa melibatkan aspek komunikasi intrapersonal, komunikasi antar pribadi, komunikasi kelompok dan komunikasi organisasi. Teori komunikasi massa umumnya memfokuskan pada struktur media, hubungan media dan masyarakat, hubungan antara media dan khalayak, aspek budaya dari komunikasi massa serta dampak hasil komunikasi massa terhadap individu.

Selain itu Werner J. Severin dan James W. Tankard menurut mereka tujuan dari teori komunikasi massa yang lebih spesifik ialah:<sup>99</sup>

- 1) Untuk menjelaskan pengaruh-pengaruh komunikasi massa. Pengaruh ini mungkin yang kita harapkan seperti pemberitaan kepada masyarakat

<sup>98</sup> Stanley J. Baran, *Introduction to Mass Communication Media Literacy and Culture, Edition. 5*, (New York: McGraw-Hill, 2009), 6.

<sup>99</sup> Werner J. Severin dan James W. Tankard, *Teori Komunikasi, Sejarah, Metode, dan Terapan di dalam Media Massa, Cet. V, Edisi. V*, (Jakarta: Kencana, 2011), hal 13-14.

selama pemilihan, atau yang tidak diharapkan, seperti menyebabkan peningkatan kekerasan dalam masyarakat.

2) Untuk menjelaskan manfaat komunikasi massa yang digunakan masyarakat. Dalam beberapa hal, melihat manfaat komunikasi massa oleh masyarakat menjadi lebih bermakna daripada melihat pengaruhnya. Pendekatan ini mengakui adanya peranan yang lebih aktif pada audiens komunikasi. Setidaknya ada dua faktor yang digabung untuk memberi tekanan yang lebih besar pada aktivitas audiensi dan penggunaan komunikasi massa dari pada pengaruhnya. Salah satu faktornya adalah bidang psikologi kognitif dan pemrosesan informasi. Faktor lain adalah perubahan teknologi komunikasi yang bergerak menuju teknologi yang semakin tidak tersentralisasi, pilihan pengguna yang lebih banyak, diversitas isi yang lebih besar, dan keterlibatan yang lebih aktif dengan isi komunikasi oleh pengguna individual.

3) Untuk menjelaskan pembelajaran dari media massa

4) Untuk menjelaskan peran media massa dalam pembentukan pandangan-

pandangan dan nilai-nilai masyarakat. Para politisi dan tokoh

masyarakat sering memahami pentingnya peran komunikasi massa dalam

pembentukan nilai-nilai dan pandangan dunia. Kadang-kadang mereka

mungkin membesar-besarkan suatu masalah dan ikut mengkritik acara-

acara atau film yang didasarkan hanya pada spekulasi. Namun, naluri

dasar mereka bahwa isi media massa memengaruhi nilai-nilai

masyarakat mempunyai kebenaran.

## b. Teknik Komunikasi

Teknik berbicara efektif adalah berbicara secara menarik dan jelas sehingga dapat dimengerti dan mencapai tujuan yang diharapkan di dalam komunikasi. Teknik berbicara di dalam berkomunikasi harus menyesuaikan diri antara komunikator dan komunikan kepada pesan (*message*) yang dipercakapkan.

Teknik komunikasi digunakan supaya komunikasi antar manusia terjalin secara efektif. Pengertian teknik adalah suatu cara yang digunakan untuk melakukan sesuatu hal. Sedangkan pengertian komunikasi adalah penyampaian informasi dari komunikator ke komunikan melalui media tertentu. Maka pengertian teknik komunikasi adalah suatu cara yang digunakan dalam menyampaikan informasi dari komunikator ke komunikan dengan media tertentu. Dengan adanya teknik ini diharapkan setiap orang dapat secara efektif melakukan komunikasi satu sama lain dan secara tepat menggunakannya.

Beberapa teknik dalam komunikasi: ucapan yang jelas dan idenya tidak ada makna ganda, utuh. Berbicara dengan tegas, tidak berbelit-belit. Memahami betul siapa yang diajak bicara, hadapkan wajah dan badan, pahami pikiran lawan bicara. Menyampaikan tidak berbelit-belit, tulus dan terbuka. Sampaikan informasi dengan bahasa penerima informa. Menyampaikan dengan kemampuan dan kadar akal penerima informasi. Sampaikan informasi dengan global dan tujuannya baru detailnya. Berikan contoh nyata, lebih baik jadikan anda sebagai model

langsung. Sampaikan informasi dengan lembut. Kendalikan *noise* dan carilah umpan balik untuk meyakinkan informasi anda diterima. Contoh dengan bertanya atau menyuruh mengulangnya.

Dengan adanya beberapa teknik komunikasi ini diharapkan hambatan-hambatan dalam komunikasi dapat diminimalisasi. Bukan hanya komunikasi antar individu saja yang membutuhkan teknik komunikasi, dalam berkomunikasi dengan *stakeholder* atau antar karyawan juga perlu teknik komunikasi tersendiri.

### c. Teknik Komunikasi Semi Formal

Ada teknik komunikasi semi formal yang bisa berupa:

#### 1) *Informative Communication* (Komunikasi Informatif)

*Informative communication* adalah suatu pesan yang disampaikan kepada seseorang atau sejumlah orang tentang hal-hal baru yang diketahuinya. Teknik ini berdampak kognitif pasalnya komunikasi hanya mengetahui saja. Seperti halnya dalam penyampaian berita dalam media cetak maupun elektronik, pada teknik informatif ini berlaku komunikasi satu arah, komunikatornya melembaga, pesannya

bersifat umum, mediana menimbulkan keserempakan, serta komunikannya heterogen. Biasanya teknik informatif yang digunakan oleh media massa bersifat asosiasi, yaitu dengan cara menumpangkan



penyajian pesan pada obyek atau peristiwa yang sedang menarik perhatian khalayak.<sup>100</sup>

## 2) *Persuasive Communication* (Komunikasi Persuasif)

Komunikasi persuasif bertujuan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku komunikan yang lebih menekan sisi psikologis komunikan. Penekanan ini dimaksudkan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, tetapi persuasi dilakukan dengan halus, luwes, yang mengandung sifat-sifat manusiawi sehingga mengakibatkan kesadaran dan kerelaan yang disertai perasaan senang. Agar komunikasi persuasif mencapai tujuan dan sasarannya, maka perlu dilakukan perencanaan yang matang dengan menggunakan komponen-komponen ilmu komunikasi yaitu komunikator, pesan, media, dan komunikan, sehingga dapat terciptanya pikiran, perasaan, dan hasil pengindraannya terorganisasi secara mantap dan terpadu. Biasanya teknik ini afektif, komunikan bukan hanya sekedar tahu, tapi tergerak hatinya dan menimbulkan perasaan tertentu.<sup>101</sup>

## 3) *Coersive/ Instrukive Communication* (Komunikasi Bersifat Perintah)

Komunikasi instruktif atau koersi teknik komunikasi berupa perintah, ancaman, sanksi dan lain-lain yang bersifat paksaan, sehingga orang-orang yang dijadikan sasaran (komunikan) melakukannya secara terpaksa. Biasanya teknik komunikasi seperti ini bersifat *fear arousing*, yang bersifat menakut-nakuti atau menggambarkan risiko yang buruk,

<sup>100</sup> Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010), 33

<sup>101</sup> Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*.. 33

serta tidak luput dari sifat *red-herring*, yaitu *interest* atau muatan kepentingan untuk meraih kemenangan dalam suatu konflik, perdebatan dengan menepis argumentasi yang lemah kemudian dijadikan untuk menyerang lawan. Teknik ini bisa digunakan oleh atasan terhadap bawahannya yang menuntut adanya kedisiplinan kerja karyawannya.

#### 4) *Human Relation* (Hubungan Manusia)

Hubungan manusiawi merupakan terjemahan dari *human relation*. Adapula yang mengartikan hubungan manusia dan hubungan antar manusia, namun dalam kaitannya hubungan manusia tidak hanya dalam hal berkomunikasi saja, namun di dalam pelaksanaannya terkandung nilai nilai kemanusiaan serta unsur-unsur kejiwaan yang amat mendalam. Hubungan manusia pada umumnya dilakukan untuk menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi, meniadakan salah pengertian dan mengembangkan tabiat manusia.<sup>102</sup>

#### **d. Teknik Pendekatan Komunikasi**

Untuk melakukan hubungan manusia biasanya digunakan pula teknik pendekatan yaitu pendekatan emosional (*emotional approach*) dan pendekatan sosial budaya (*socio-cultur approach*);

##### 1) Pendekatan emosional

<sup>102</sup> Muhammad Budyatna dan Leila Mona Ganiem, *Teori Komunikasi Antarprindadi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), 36

Dalam hubungan ini komunikator mempertaruhkan kepercayaan komunikan terhadap fakta pesan yang disampaikan, maka teknik ini berujung *pay off* atau *reward*, yaitu bujukan atau rayuan dengan cara “mengiming-imingi” komunikan dengan hal yang menguntungkan atau menjanjikan harapan. Pada umumnya *emotional approach* ini menggunakan konseling sebagai senjata yang ampuh, baik secara langsung maupun tidak langsung, hal ini bertujuan agar pesan bisa secara langsung menyentuh perasaan komunikan.

## 2) Pendekatan sosial budaya

Salah satu tujuan komunikasi adalah tersampainya pesan dari komunikator kepada komunikan. Maka dianjurkan bagi komunikator terlebih dahulu memahami perilaku sosial serta budaya masyarakat setempat yang akan menjadi komunikan. Hal ini bertujuan agar komunikan, lebih memahami serta tidak merasa tersinggung oleh pesan yang disampaikan oleh komunikator, selain hal tersebut masyarakat yang menjadi komunikan tidak dapat terlepas dari budaya.

## 3) Teknik Mendengar Aktif

Mendengarkan merupakan suatu kegiatan memperhatikan dengan sebaik-baiknya dengan menggunakan indera pendengaran, sehingga memahami maksud secara tepat dari pihak komunikator. Untuk mendengarkan dengan baik diperlukan konsentrasi yang tinggi dari pikiran agar dapat menangkap dan menginterpretasi berita atau pesan yang dikirim komunikan. Proses mendengarkan secara aktif dan

efektif tidak hanya menggunakan indera pendengaran, tetapi perpaduan antara indera pendengaran dengan pikiran, yakni sebagai berikut:

Pertama, Mendengarkan secara evaluatif. Ketika mendengarkan pembicaraan, pendengar berupaya mendengarkan sambil mengadakan evaluasi terhadap kata-kata yang diucapkan pembicara. Hasil penilaian ini disampaikan kembali kepada pembicara dalam berbagai macam bentuk yaitu menolak, menyetujui, menyanggah, atau mendukung isi pembicaraan.

Kedua, Mendengarkan secara proyektif. Pendengar berusaha memproyeksikan dirinya ke alam pikiran pembicara. Pendengar berusaha memahami pandangan dari pembicara sampai pembicaraan selesai dan pendengar memahami setiap arti kata dari pembicara. Cara mendengarkan yang aktif dan efektif, yaitu sebagai berikut:

Mendengarkan dengan penuh konsentrasi apa yang sedang dibicarakan, Menangkap pesan-pesan penting atau inti pembicaraan,

Mempersiapkan alat tulis menulis untuk mencatat inti pembicaraan

dan bila pembicaraan terjadi secara langsung tanpa menggunakan media komunikasi, pendengar dapat langsung bertanya kepada pembicara perihal isi pembicaraan yang tidak dipahami (bila pembicaraan terjadi ketika rapat, tunggu sampai pada acara tanya, jawab).

### e. Arah Aliran Informasi Dalam Organisasi

Aliran informasi dalam organisasi, menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules<sup>103</sup> sebagai berikut: Komunikasi ke bawah. Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tatanan manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Artinya, bahwa informasi mengalir dari jabatan tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.

Ada 5 jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules:<sup>104</sup>

- 1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan.
- 2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan.
- 3) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi.
- 4) Informasi mengenai kinerja pegawai.
- 5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.
- 6) Komunikasi ke atas. Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya. Berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.

Informasi yang dapat di dapat dari bawahan sebagai informasi untuk atasan adalah :

<sup>103</sup>R. Wayne Pace and Don F Faules, *Komunikasi Organisasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), 184

<sup>104</sup> R. Wayne Pace and Don F Faules, *Komunikasi Organisasi...* 185

- a) Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan mengenai pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan dalam pekerjaan dan rencana-rencana untuk waktu mendatang.
- b) Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan.
- c) Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan.
- d) Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja, dan organisasi.
- 7) Komunikasi Horizontal. Komunikasi horizontal adalah tindak komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama.

Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Komunikasi horisontal terjadi karena beberapa alasan yaitu: Untuk mengkoordinasi penugasan kerja. Untuk berbagi dalam informasi

mengenai rencana dan kegiatan. Untuk memecahkan masalah dalam

pekerjaan. Untuk memperoleh pemahaman bersama. Untuk

mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan. Untuk menimbulkan

dukungan antar personal dan Komunikasi Lintas-Saluran. Komunikasi

lintas-saluran yaitu keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati

batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi

atasan maupun bawahan mereka. Sehingga mereka berkomunikasi melintasi jalur fungsional dengan orang-orang yang diawasi maupun yang mengawasi tetapi bukan atasan atau bawahan mereka.

Pentingnya komunikasi lintas-saluran dalam organisasi mendorong Keith Davis<sup>105</sup> untuk menyatakan bahwa penerapan tiga prinsip berikut akan memperkuat peranan komunikasi spesialis staff :

- 1) Spesialis staf harus dilatih dalam keahlian berkomunikasi.
- 2) Spesialis staf perlu menyadari pentingnya peranan komunikasi mereka.
- 3) Manajemen harus menyadari peranan spesialis staf dan lebih banyak lagi memanfaatkan peranan tersebut dalam komunikasi organisasi.
- 4) Komunikasi informal, pribadi atau selentingan. Artinya, Apabila pegawai berkomunikasi satu sama lainnya tanpa mengindahkan posisinya dalam organisasi, faktor-faktor yang mengarahkan aliran informasi lebih bersifat pribadi. Arah aliran informasi kurang stabil. Informasi mengalir ke atas, ke bawah, horisontal dan melintasi saluran hanya dengan sedikit kalau ada perhatian pada hubungan-hubungan posisional.

#### **f. Penyebaran Informasi Dalam Aliran Informasi Organisasi**

Penyebaran informasi adalah cara-cara pesan tersebar dan disebarkan oleh sumber guna menjalin hubungan komunikasi antar anggota dan menjalankan sebuah organisasi. R. Wayne Pace dan F. Faules<sup>106</sup>

<sup>105</sup> Keith Davis dan Newstorm J.W., *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Terjemahan Agus Dharma, (Jakarta: Erlangga, 2003), 45

<sup>106</sup> R. Wayne Pace and Don F Faules, *Komunikasi Organisasi...* 171

menyatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara: serentak, berurutan, atau kombinasi.

Pertama, Penyebaran pesan secara serentak. Penyebaran pesan secara serentak, yaitu proses penyebaran informasi (pesan) yang disampaikan secara bersamaan dalam suatu waktu dengan objek sasaran yang banyak. Berbentuk: Memo, Pertemuan, rapat (akbar), televisi, *teleconference* (penyampaian pesan bermedia).

Kedua, Penyebaran pesan secara berurutan. Penyebaran pesan secara berurutan yaitu proses penyebaran informasi atau pesan secara berurutan merupakan bentuk komunikasi yang utama.<sup>107</sup> Dengan pola “siapa berbicara kepada siapa”. Informasi disampaikan secara berurutan dari satu orang ke orang lain secara tidak bersamaan.

Ketiga, Penyebaran pesan secara serentak berurutan. Yaitu penyebaran pesan yang merupakan kombinasi antar keduanya. Sehingga informasi mengalir secara serentak namun berurutan. Penyebaran pesan yang tidak beraturan akan berdampak buruk bagi sebuah perusahaan

karena terputusnya informasi lengkap sebuah pesan sehingga dapat menyebabkan kebingungan maupun salah tafsir dalam penerimaan pesan.

#### **g. Hambatan dalam Komunikasi**

Hambatan-hambatan dalam Komunikasi Untuk melakukan komunikasi yang efektif bukanlah suatu hal yang mudah. Dalam komunikasi banyak berbagai hambatan-hambatan yang dapat merusak

<sup>107</sup> R. Wayne Pace and Don F Faules, *Komunikasi Organisasi...* 172



komunikasi. Effendy menyebutkan ada beberapa hal yang dalam hal ini merupakan hambatan komunikasi yang harus dijadikan perhatian penting bagi komunikator jika ingin komunikasinya sukses yaitu:<sup>108</sup>

### 1) Gangguan

Ada dua jenis gangguan terhadap jalannya komunikasi yang menurut sifatnya dapat diklasifikasikan sebagai gangguan mekanik dan gangguan semantik. (a) Gangguan mekanik (*mechanical, channel noise*), yang dimaksud dengan hambatan mekanik ialah hambatan yang disebabkan salah satu alat dalam saluran komunikasi mengalami gangguan sehingga tidak bekerja dengan baik. Dalam hal ini dapat kita contohkan suara ganda pada pesawat radio disebabkan dua pemancar yang berdentupan gelombangnya; atau gambar yang tidak terang pada televisi, atau dapat pula kita contohkan pada surat kabar yang tulisannya kabur. Dapat pula dicontohkan pada loudspeaker yang berdegung ketika digunakan. (b) Gangguan Semantik (*semantic noise*).<sup>109</sup>

Hambatan semantik merupakan hambatan karena kesalahan pada bahasa yang digunakan. Cangara menyebutkan gangguan semantik sering terjadi karena beberapa faktor:<sup>110</sup> Kata-kata yang digunakan

<sup>108</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Teori dan Filsafat Komunikasi*, Cet. III, (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 2003), 45-50. Cangara menyebutkan pula gangguan dan rintangan di dalam komunikasi yaitu, gangguan teknis, gangguan semantik, rintangan fisik, rintangan status, rintangan kerangka berpikir dan rintangan budaya, Cangara, *Pengantar Ilmu*, 155-158

<sup>109</sup> Untuk melihat berbagai contoh hambatan-hambatan komunikasi yang berupa gangguan semantik lihat Deddy Mulyana, *Komunikasi Humoris*, Cet. I, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2008)

<sup>110</sup> Cangara, *Pengantar Ilmu*, 156.

terlalu banyak memakai jargon bahasa asing sehingga sulit dimengerti oleh khalayak tertentu. Bahasa yang digunakan pembicara berbeda dengan bahasa yang digunakan oleh penerima. Struktur bahasa yang digunakan tidak sebagaimana mestinya sehingga membingungkan penerima. Latar belakang budaya yang menyebabkan salah persepsi terhadap simbol-simbol bahasa yang digunakan.

Gangguan semantik ini berakibat fatal jika terjadi, karenanya sebisa mungkin dihindari, pada hakikatnya orang yang berkomunikasi memahami suatu bahasa dengan berbagai cara. Sehingga mereka memiliki pengertian yang berbeda dengan pengertian yang dimiliki oleh komunikator. Karena gangguan ini komunikasi dapat gagal total.

Gangguan-gangguan semantik ini sering sekali terjadi di dalam kehidupan sehari-hari karenanya sebisa mungkin untuk dihindari sebagai contoh di suatu perdesaan seorang ibu lebih senang dipanggil dengan panggilan “mamak”. Sehingga tatkala ada teman/sahabat anaknya datang dari daerah lain memanggilnya dengan sebutan “ibu”.

Dikarenakan sang ibu merasa tidak nyaman, maka sang ibu ini melarang hal tersebut karena ia lebih senang dipanggil mamak dan setelah ditelusuri ternyata sang ibu menginterpretasikan makna ibu ini dengan seorang yang bekerja dikantor atau tepatnya sebagai wanita karir, sehingga barulah layak dipanggil seorang ibu. Tetapi karena ia hanya seorang ibu rumah tangga maka ia merasa tidak pantas dipanggil ibu tetapi “mamak”.

Pada dasarnya gangguan semantik ini terdiri atas dua bagian yaitu pengertian denotatif dan konotatif. Pengertian denotatif (*denotative meaning*) adalah pengertian suatu perkataan yang lazim terdapat dalam kamus yang secara umum diterima oleh orang-orang dengan bahasa dan kebudayaan yang sama. Pengertian konotatif (*conotative meaning*) adalah pengertian yang bersifat emosional latar belakang dan pengalaman seseorang.

Sebagai contoh, secara denotatif semua orang akan setuju, bahwa anjing adalah binatang berbulu, berkaki empat, secara konotatif, banyak orang yang menganggap anjing sebagai binatang peliharaan yang setia, bersahabat dan panjang ingatan. Tetapi untuk orang-orang lainnya. Perkataan anjing mengkonotasikan binatang yang menakutkan dan berbahaya.

## 2) Kepentingan

Interest atau kepentingan akan membuat seseorang selektif dalam menanggapi atau menghayati suatu pesan. Orang akan hanya memperhatikan perangsang yang ada hubungannya dengan kepentingannya. Apabila kita tersesat dalam hutan dan beberapa hari tak menemui makanan sedikitpun, maka kita akan memperhatikan perangsang-perangsang yang mungkin dapat dimakan daripada lain-lainnya. Andai kata dalam situasi demikian kita dihadapkan pada pilihan antara makanan dan sekantong berlian, maka pastilah kita akan memilih makanan. Berlian barulah akan diperhatikan kemudian.

Misalnya saja dalam sebuah acara seminar pendidikan yang akan dilaksanakan beberapa hari kedepan, sehingga sebuah spanduk terpampang untuk menarik peserta mengikuti acara tersebut. Akan tetapi bagi sebagian orang informasi yang berada di spanduk bukanlah suatu hal yang penting sehingga hanya melihat sekilas lalu pergi meninggalkan spanduk tersebut. Berbeda halnya dengan mereka yang merasa penting tentunya mereka akan mencatat atau mengingat jadwal pendaftaran dan pelaksanaan serta mengikuti acara seminar yang akan diadakan beberapa hari kedepan tersebut.

Melihat contoh diatas dapat dipahami bahwasannya kepentingan sangatlah mempengaruhi kita terhadap suatu pesan yang disampaikan. Kepentingan bukan hanya mempengaruhi tetapi juga menentukan daya tanggap perasaan, pikiran dan tingkah laku kita. Hal tersebut merupakan sifat reaktif terhadap segala perangsang yang tidak bersesuaian atau bertentangan dengan suatu kepentingan.

### **3) Motivasi terpendam**

*Motivation* atau motivasi akan mendorong seseorang berbuat sesuatu yang sesuai dengan keinginan, kebutuhan dan kekurangannya.

Keinginan, kebutuhan dan kekurangan seseorang berbeda dengan orang lain dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat, sehingga karenanya motivasi itu berbeda intensitasnya. Demikian pula intensitas tanggapan seseorang terhadap suatu komunikasi.

Misalnya bila dikaitkan pada contoh seminar diatas, tentunya seorang yang berprofesi di bidang pendidikan atau yang senang menempuh pendidikan pada fakultas pendidikan tentunya akan lebih termotivasi untuk mengikuti acara seminar yang akan diadakan tersebut dibandingkan orang-orang yang berprofesi di luar bidang pendidikan. Semakin sesuai komunikasi dengan motivasi seseorang semakin besar kemungkinan komunikasi itu dapat diterima dengan baik oleh pihak yang bersangkutan. Sebaliknya, komunikasi akan mengabaikan komunikasi yang tak sesuai dengan motivasinya.

#### 4) Prasangka

Prasangka merupakan salah satu rintangan atau hambatan berat bagi suatu kegiatan komunikasi, oleh karena orang yang mempunyai prasangka belum apa-apa sudah curiga dan menerka. Emosi memaksa kita untuk menarik kesimpulan atas dasar tanpa menggunakan pikiran yang rasional. Emosi seringkali membutakan pikiran dan pandangan terhadap fakta yang nyata. Bagaimanapun oleh karena sekali prasangka itu sudah mencekam, maka seseorang tak akan dapat berpikir secara objektif dan segala apa yang dilihatnya selalu akan dinilai secara negatif. Sesuatu yang objektif pun akan dinilai negatif.

Prasangka bukan saja dapat terjadi terhadap suatu ras, seperti sering kita dengar, melainkan juga terhadap agama, pendidikan, politik dan kelompok. Pendek kata, suatu perangsang yang dalam pengalaman pernah memberi kesan yang tidak enak. Misalnya sebuah kampanye

politik yang menjanjikan berbagai macam hal jika partainya menang, akan tetapi sebagian orang berdasarkan pengalaman-pengalaman yang lalu menanggapi hal ini dengan prasangka-prasangka negatif dan menganggap itu hanya janji-janji saja agar massa memilihnya dalam pemilihan nanti. Sehingga pesan-pesan yang disampaikan dalam kampanye tentunya hanya dianggap omong kosong belakang. Selain hambatan yang disebut di atas di dalam karyanya dinamika komunikasi. Effendy menyebutkan hambatan lain yang merupakan hambatan dalam melakukan komunikasi.

#### 5) Hambatan Ekologis

Hambatan ekologis terjadi disebabkan oleh gangguan lingkungan terhadap proses berlangsungnya komunikasi, sehingga hambatan ini datangnya dari lingkungan. Contoh dalam hambatan ini adalah suara petir, suara kendaraan bermotor pada saat seorang komunikator menyampaikan pesannya kepada komunikan dan lain sebagainya.<sup>111</sup>

### 3. Komunikasi Kepemimpinan Kiai

Pada rumusan masalah yang ketiga, terkait dengan strategi komunikasi, tentunya menjadi sangat tepat jika memakai teori komunikasi.

Organisasi memilih otoritas hierarki dan panduan formal bagi para pekerja yang dipersyaratkan untuk diikuti. Ketika para pekerja mengkomunikasikan pekerjaan yang terkait dengan penyampaian keluhan, mengikuti deskripsi

<sup>111</sup> Onong Uchjana Effendy, *Dinamika Komunikasi, Cet.V*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 16

pekerjaan mereka atau mematuhi kebijakan, komunikasi melaksanakan fungsi pengendalian, komunikasi secara informal juga mengendalikan perilaku.

Oleh karena itu, komunikasi yang baik sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, agar juga tercipta kerja yang efektif. Keefektifan kerja tergantung pada arahan atau motivasi yang dilakukan pengelola organisasi yang lain. Hal ini yang kemudian sangat dirasa perlu mengatasi semua itu dengan melakukan komunikasi yang baik, sebab komunikasi yang baik merupakan salah satu indikasi organisasi dikatakan baik.<sup>112</sup>

Hal demikian di atas mendorong dilakukannya analisa komunikasi dalam sebuah institusi atau kelompok masyarakat, khususnya dalam dunia pendidikan. Ada beberapa teori tentang komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh untuk memahami komunikasi organisasi. Salah satu yang umum dikenal adalah teori *Source Masseur Channel Receiver* (SMCR). Teori ini dikembangkan oleh tokoh peneliti komunikasi bernama David K. Berlo.<sup>113</sup>

Menurut Mulyana, sumber (*source*) adalah pihak yang menciptakan pesan, baik seseorang ataupun suatu kelompok. Pesan (*message*) adalah terjemahan gagasan ke dalam kode simbolik, seperti bahasa atau isyarat.

<sup>112</sup> Hal ini diutarakan oleh Schein. Menurutnya indikasi efektivitas organisasi adalah: a. Komunikasi terbuka b. Fleksibilitas c. Komitmen/keterikatan secara psikologis d. Kreativitas. Lihat. Edgar H. Schein, *Organization Culture and Leadership*, (US: Jossey-Bass, 2010), 207.

<sup>113</sup> Berlo Model Of Communication” dalam <http://www.managementstudyguide.com/ber-lo-model-of-communication.htm> diakses tanggal 22/04/2018.

saluran (*channel*) adalah medium yang membawa pesan. penerima (*receiver*) adalah orang yang menjadi sasaran komunikasi.

Teori komunikasi Berlo ini kemudian dibahas dan dijelaskan oleh Mark Hanson. Ia menjelaskan bahwa *source* yang memiliki pesan melakukan proses *encoding* pesannya. Hasilnya ditransmisikan melalui *channel* yang tersedia kepada *receiver*. Kemudian *receiver* melakukan proses *decoding* pada pesan yang didapatkannya. Pada proses *decoding*, *receiver* merespon dari pesan yang didapatkan.<sup>114</sup>

Teori komunikasi di atas ini pada perkembangan dikembangkan juga dalam kajian kepemimpinan. Salah satu tokoh yang mengembangkannya adalah Deborah J. Barret. Menurutnya secara sederhana teori komunikasi didasarkan pada empat elemen yakni komunikator, audiensi, pesan dan medium. Komunikator adalah orang yang menjadi sumber komunikasi. Audiens adalah yang menjadi pendengar, *message* adalah pesannya. Sedangkan medium adalah alat yang menjadi perantara hubungan ketiganya. Untuk melihat gambaran sederhananya lihatlah gambar di bawah ini:

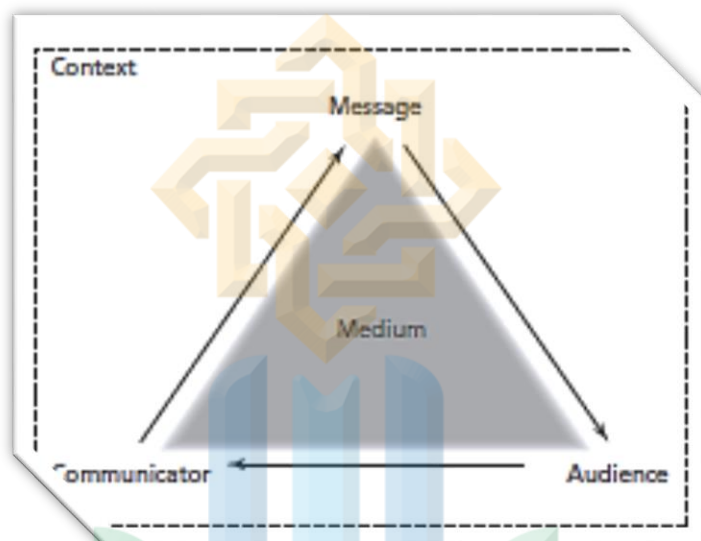
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

---

<sup>114</sup> E Mark Hanson, *Educational Administration and Organization Behavior*, (USA: Allyn and Bacon, 1938), 222.



**Gambar 2.1** *The Rhetorical Communication*



Pada konteks penelitian ini, teori komunikasi yang dijelaskan di atas, akan digunakan untuk menganalisa strategi komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di pesantren (*studi Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember*). Sehingga, pada akhir penggambaran tentang strategi komunikasi akan secara menyeluruh dapat dipahami untuk menggambarkan strategi kepemimpinan.

Pesantren memiliki tradisi yang kuat dalam mensosialisasikan nilai-

nilai dan menurunkan pemikiran para pendahulunya dari generasi ke generasi. Para pemimpin pesantren, yaitu kiai dan nyai adalah tokoh utama dalam proses ini. Transmisi ilmu yang dilakukan oleh seorang kiai dan nyai berlangsung secara monolog, mengingat posisi tradisional mereka

sebagai pemegang otoritas keagamaan. Oleh karena itu, transmisi keilmuan yang berlangsung di pesantren lebih bersifat dogmatis dan ideologis.<sup>115</sup>

Dalam posisi pondok pesantren sebagai lembaga tempat berprosesnya pembudayaan bagi para kiai, ustadz, dan santri, yang berada di tengah-tengah kehidupan suatu masyarakat *sub-kultur* (intrabudaya), pondok pesantren merupakan konsentrasi yang tidak dipisahkan dengan kondisi lingkungannya, termasuk budaya yang berkembang di sekitar Ponpes.

Sebagai lembaga pendidikan yang berlatar belakang agama Islam sudah barang tentu model komunikasi yang diaplikasikan harus fokus dan dikembangkan ke arah yang konstruktif. Ponpes harus lihai untuk menjadikan apresiasi budaya lokal sebagai salah satu strategi dalam berintegrasi dengan masyarakat di sekitarnya. Bahkan Ponpes merupakan *sub-kultur* yang tidak bisa dilepaskan dari masyarakat itu sendiri. Jika ada pesantren yang *eksklusif* maka seperti hidup di atas menara gading, maka sejatinya dia telah kehilangan akar historis dan sosiologis kehadiran pesantren.

Pondok Pesantren sungguh pun sebagai sebuah lembaga pendidikan tradisional Islam, namun dalam perkembangannya menyelenggarakan sistem pendidikan formal. Nilai-nilai dan norma-norma kepesantrenan yang tadinya sangat sentral, sekarang hanya dilengketkan sebagai nilai tambah (*added value*) pada lembaga-lembaga pendidikan formal yang didirikan.

---

<sup>115</sup> Ema Marhumah, *Konstruksi Sosial Gender di Pesantren; Studi Kuasa Kiai Atas Wacana Perempuan*. (Yogyakarta: LkiS,2011..),1

Perubahan ini terjadi terutama setelah Belanda pada abad 19 memperkenalkan sistem pendidikan Barat, sebuah sistem pendidikan yang menurut Zamakhsyari Dhofir melahirkan lulusan yang kemudian menjadi golongan terdidik yang dapat mengganti kedudukan kiai sebagai kelompok inteligensia dan pemimpin-pemimpin masyarakat.<sup>116</sup>

Perubahan dari sistem semata pondok pesantren ke sistem pendidikan formal itu dalam literatur kepesantrenan menurut Zamakhsyari Dhofir lazim disebut “perubahan sistem pesantren ke sistem madrasah” atau “dari sistem *halaqah* ke sistem klasikal”. Perubahan ini ternyata berhasil menarik kembali perhatian masyarakat Jawa ke pesantren.

Perubahan yang demikian hingga kini belum dapat menarik perhatian para peneliti untuk melihat bagaimana kiai sebagai pemeran sentral dalam sebuah pesantren menerapkan kekuasaan dan otoritasnya ke dalam praktek-praktek kependidikan. Kiai biasanya selalu dilihat sebagai pemimpin informal keagamaan suatu masyarakat tertentu (*informal leader of society*) dan tidak dilihatnya secara khusus sebagai pemimpin manajemen pendidikan (*formal leader of educational intitute*).

Karena itu maka setiap pembahasan tentang tipe kekuasaan dan otoritas kiai selalu mengidentifikasi “kharismatik” dan “otoriter” sebagai modelnya. Asumsi “kharismatik” didasarkan semata pada alasan kiai itu pemimpin tradisonal yang kaya dengan sumber keteladanan dan moral. Sementara “ototiter” yang biasanya dikonotasikan pada makna

<sup>116</sup> Zamakhsyari Dhofir, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Hudup Kyai*. Jakarta: LP3S. 1982), 39

otoritarianisme semata didasarkan pada kekuasaan kiai yang sangat sentral dan tidak dapat dilawan oleh siapapun kecuali oleh kiai lain yang lebih besar dan mantan gurunya.<sup>117</sup>

Model komunikasi di pesantren dapat dilihat dari bagaimana seorang kiai, ustadz, dan santri dalam berintraksi. Pemahaman mengenai model ini dijelaskan oleh Liliweri bahwa model merupakan contoh, teladan, atau tiruan untuk mewakili “sesuatu” yang asli. Dari model itulah kita dapat membayangkan “sesuatu” yang asli. Dalam semua ilmu pengetahuan, para ilmuwan sering menggunakan model untuk menjelaskan suatu teori, konsep dan proposisi tentang suatu yang abstrak.<sup>118</sup>

Dilihat dari sisi proses komunikasi di pesantren, hampir seluruh pesan yang disampaikan pada hakikatnya adalah keagamaan. Sebaliknya dari sisi keagamaan, pelestarian keagamaan pada hakikatnya dicapai melalui proses komunikasi. Proses komunikasi antara kiai, ustadz, dan santri dapat dilakukan di berbagai macam aktivitas-rutinitas diantaranya; proses pembelajaran klasikal dan tutorial, latihan retorika, kegiatan organisasi, dialog mingguan dan sebagainya. Semua kegiatan tersebut mengkonstruksi berbagai macam model komunikasi yang disesuaikan dengan strata sosial, psikologis, dan situasi.

Kiai dan santri memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain dalam proses kegiatan belajar mengajar di pesantren. Komunikasi harus dibangun sejak awal. Kiai sebagai komunikator memiliki pengaruh yang

---

<sup>117</sup> Zamakhsyari Dhofir, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Hudup Kyai*, 56

<sup>118</sup> Alo Liliweri, *Komunikasi Serba Ada Serba Makna*. (Jakarta: Kencana 2011), 74

sangat besar dalam usaha merubah sikap dan tingkah laku santrinya. Agar proses penyampaian pesan dapat berjalan dengan baik, diperlukan keterampilan yang baik pula oleh seorang kiai dalam menciptakan suasana yang baik agar para santri dapat mengikuti kegiatan dan terciptanya hubungan yang baik bagi santri dan kiai. Tujuan dari komunikasi yang dilakukan oleh santri dan kiai adalah untuk menciptakan adanya hubungan timbal balik di antara keduanya.

Santri menganggap kiai seolah-olah seperti orang tuanya sendiri, dan kiai menganggap santri bagaikan anaknya sendiri. Sikap dan hubungan timbal balik ini untuk menimbulkan suasana akrab dan kebutuhan untuk saling berdekatan secara terus menerus.<sup>119</sup> Mastuhu menemukan dua pola komunikasi yang unik antara kiai terhadap santri. Sebagai mana gaya kepemimpinan sang kiai, dua pola komunikasi ini juga terdapat di semua pesantren yang dijadikan objek penelitiannya. Dua pola komunikasi tersebut adalah sebagai berikut:

Pertama, pola komunikasi otoriter-paternalistik. Yakni pola komunikasi antara pimpinan dan bawahan atau, meminjam istilah James C. Scoot yaitu *patron-client relationship*, dan tentunya sang kiai-lah yang menjadi pimpinannya. Sebagai bawahan, sudah tentu peran partisipatif santri dan masyarakat tradisional pada umumnya sangat kecil untuk mengatakan tidak ada, dan hal ini tidak bisa dipisahkan dari kadar kekharisman sang kiai.

<sup>119</sup> M. Amin Haedari, dkk, *Masa Depan Pesantren; dalam tantangan modernitas dan tantangan kompleksitas global*, (Jakarta; IRD Press, 2004),31-32

Kedua, pola komunikasi *laissez-faire*. Yaitu pola komunikasi kiai dan santri yang tidak didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas. Semuanya didasarkan pada tatanan organisasi yang jelas. Semuanya didasarkan pada konsep ikhlas, barakah, dan ibadah sehingga pembagian kerja antar unit tidak dipisahkan secara tajam. Seiring dengan itu, selama memperoleh restu sang kiai sebuah pekerjaan bisa dilaksanakan.<sup>120</sup>

#### 4. Budaya Organisasi Dalam kepemimpinan

##### a. Pengertian Budaya Dan Budaya Organisasi

Ditinjau dari perspektif sejarah, budaya organisasi sudah menjadi perhatian sejak tahun 1952 dan menjadi pusat perhatian serta pembicaraan utama sejak W. Ouchi mengemukakan teori Z, diikuti dengan lahirnya buku karya Peters dan Waterman yang terkenal dengan judul *In Search of Excellence: Lesson from America's Best Run Companies*. Perhatian terhadap budaya organisasi tersebut diperkuat lagi melalui karya para tokoh budaya organisasi antara lain Schein, Trice dan Beyer, Owens, dan Robbins, 2001.

Menurut Jacques budaya organisasi didefinisikan sebagai berikut:<sup>121</sup>

*“the culture of the factory is its customary and traditional way of thinking and doing of things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members, and which new members must learn, and at least partially accept, in order to be accepted into service in the firm”.*

Bartky, dan Manan menyatakan bahwa organisasi mempunyai tujuh karakteristik budaya dasar yang bersifat universal, yaitu (1) kebudayaan itu dipelajari bukan bersifat instingtif, (2) kebudayaan itu ditanamkan, (3)

<sup>120</sup> M. Amin Haedari, dkk, *Masa Depan Pesantren; dalam tantangan modernitas*.61-62

<sup>121</sup> Jacques, *The Changing Culture of a Factory*. (New York: Dryden Press, 1952)

kebudayaan bersifat sosial dan dimiliki bersama oleh manusia dalam masyarakat yang terorganisir, (4) kebudayaan itu bersifat gagasan (*ideational*), kebiasaan-kebiasaan kelompok yang dikonsepsikan atau diungkapkan sebagai norma-norma ideal atau pola perilaku, (5) kebudayaan itu sampai pada suatu tingkat memuaskan individu, memuaskan kebutuhan biologis dan kebutuhan ikutan lainnya, (6) kebudayaan itu bersifat integratif. Selalu ada tekanan ke arah konsistensi dalam setiap kebudayaan, (7) kebudayaan itu dapat menyesuaikan diri.<sup>122</sup> Dalam hal ini budaya dasar yang dimiliki oleh masing-masing individu anggota organisasi berinteraksi dengan budaya organisasi dan budaya masyarakat sekelilingnya. Sedangkan pendatang baru dalam organisasi menyesuaikan diri dengan budaya organisasi melalui proses belajar.

Schein memberi definisi bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persoalan penyesuaian (adaptasi) kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal serta asumsi itu telah

bekerja cukup baik sehingga menjadi bahan pertimbangan yang valid, oleh sebab itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai salah satu cara untuk menanamkan pemahaman, pemikiran dan perasaan yang berkaitan dengan persoalan-persoalan organisasi.<sup>123</sup> Sedangkan Gardner memberi pengertian budaya organisasi sebagai kekuatan yang tidak kelihatan (*intangible*) di balik sesuatu yang dapat dilihat (*tangible*) dari suatu

<sup>122</sup> Bartky, J.A. *Administration as Educational Leadership*. (London: Stanford University Press, 1956)

<sup>123</sup> Schein, *Organizational Culture and Leadership*. (San Fransisco: Jossey Bass Inc.1992)

organisasi, suatu energi sosial yang menggerakkan orang untuk bertindak laku. Budaya bagi organisasi merupakan apa yang dikatakan ‘karakter’ bagi individu sesuatu yang tersembunyi, menyatukan, menyediakan makna, arahan dan mobilisasi.<sup>124</sup>

Pendapat lain tentang budaya organisasi menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem pemaknaan bersama yang dianut oleh anggota organisasi dalam bentuk nilai, tradisi, keyakinan (*belief*), norma, dan cara berfikir unik yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya.<sup>125</sup>

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pesantren dalam konteks ini adalah pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi perguruan tinggi yang berkaitan dengan nilai, norma, keyakinan, tradisi dan cara berfikir unik yang dianutnya yang tampak dalam perilaku mereka, sehingga membedakannya dari perguruan tinggi lainnya.

Oleh karena budaya organisasi mempunyai karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi, maka budaya itu sangat berpengaruh pada aspek kinerja organisasi secara fundamental. Jika budaya organisasi merupakan aspek esensial dari kinerja organisasi, maka budaya organisasi perlu dikelola dengan baik dan dipahami dengan jelas, untuk menjamin bahwa tujuan dan sasaran organisasi tercapai dengan baik.

<sup>124</sup> Gardner, *Benchmarking Organizational Culture: Organizational As A Primary Factor In Safety Performance*. Ejournal Professional Safety. 26-32

<sup>125</sup> Ouchi, *Theory Z*. (New York: Addison-Wesley, 1981), Peters, T. J., & Waterman, R. H. Jr. *In Search of Excellence: Lesson from America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row Publisher, Inc, 1982) Owens, R.G. *Organizational Behavior in Education. Fifth Edition*. (Boston: Allyn and Bacon. 1995), Robbins, S. P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications 9<sup>rd</sup> edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall,2001)



Koentjaraningrat mengelompokan aspek-aspek budaya berdasarkan dimensi wujudnya yaitu; 1) kompleks gugusan atau ide seperti pikiran, pengetahuan, nilai, keyakinan norma dan sikap; 2) kompleks aktivitas seperti, pola komunikasi, tarian-tarian, upacara adat. 3) Material hasil benda seperti, seni, peralatan dan lain sebagainya.<sup>126</sup>

Agar budaya tersebut menjadi nilai-nilai yang tahan lama, maka harus ada proses internalisasi budaya. Internalisasi budaya tersebut berarti menanamkan dan menumbuhkan kembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri (*self*) orang bersangkutan. Penanaman nilai-nilai tersebut dilakukan melalui berbagai didaktik metodik pendidikan dan pengajaran. Seperti pendidikan, pengarahan, indoktrinasi, *brain washing* dan lain sebagainya.

Budaya organisasi (*organizational culture*) jika diaplikasikan pada lingkungan manajemen organisasi, lahirlah konsep budaya manajemen lebih spesifik lagi, jika budaya organisasi diaplikasikan dalam manajemen pendidikan, maka lahirlah konsep budaya manajemen pendidikan.<sup>127</sup>

Dalam suatu organisasi lembaga pendidikan budaya paling tidak diartikan sebagai berikut; *Pertama*, sistem nilai yaitu keyakinan dan tujuan yang dianut bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi yang potensial membentuk perilaku mereka dan bertahan lama meskipun sudah terjadi pergantian anggota. Dalam lembaga pendidikan misalnya, budaya semangat belajar, cinta kebersihan, mengutamakan kerjasama dan nilai-nilai lainnya.

<sup>126</sup> Koentjaraningrat, *Rintang-rintang Mental dalam Pembangunan ekonomi di Indonesia*, No.2 (Jakarta: Lembaga Riset Kebudayaan Nasional Seni, 1969) 17

<sup>127</sup> Taliziduha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997)4

*Kedua*, norma perilaku yaitu cara berperilaku yang sudah lazim digunakan sebuah organisasi yang bertahan lama karena anggotanya mewariskan perilaku tersebut kepada anggota baru.<sup>128</sup>

Sedangkan Sergiovanni mengutip pendapat Lundberg menyebutkan bahwa budaya organisasi muncul dalam empat tingkatan, yaitu (1) *artifacts*, (2) *perspectives*, (3) *values*, dan (4) *assumption*. Pada tingkatan *artifacts*, budaya organisasi terwujud dalam cerita/kisah, mitos, ritual, seremoni, serta produk-produk yang merupakan simbolisasi nilai-nilai. Wujud budaya organisasi pada tingkatan *perspectives* adalah peraturan-peraturan dan norma yang dijadikan acuan dalam menyelesaikan problema yang dihadapi oleh organisasi dan menjadi pedoman bersikap dan berperilaku anggota.<sup>129</sup>

Wujud budaya organisasi pada tingkatan *values* adalah nilai yang dijadikan acuan dalam segala keputusan dan tindakan anggota organisasi serta yang mencerminkan tujuan, identitas, dan standar penilaian terhadap segala sesuatu. Sedang wujud budaya organisasi pada tingkatan *assumption* merupakan pandangan anggota organisasi mengenai dirinya dan orang lain yang mengarahkan pada hubungan antara dirinya dengan orang lain tempat ia berada.

Budaya dalam lembaga pendidikan Islam seperti Perguruan Tinggi Islam (PTI) merupakan faktor yang paling penting dalam membentuk

<sup>128</sup> Kotter dan James, *Corporate Culture An Performance*, alih bahasa *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja* (Jakarta; PT Perhallindo,1997) 5

<sup>129</sup> Sergiovanni. T.J. *The Principalsip: A. Reflective Practice Perspective*. (Bonton: Allyn and Bacon Inc. 1987) 128

mahasiswa menjadi manusia yang penuh optimis, berani, tampil, berperilaku kooperatif, dan kecakapan personal dan akademik. Lembaga pendidikan Islam yang memiliki keunggulan atau keberhasilan pendidikan tertentu biasanya dapat dilihat dari beberapa variabel yang mempengaruhinya seperti perolehan nilai dan kondisi fisik, akan tetapi kurang memperhatikan hal lain yang tidak tampak (*hidden*) yang justru lebih berpengaruh terhadap kinerja individu dan organisasi itu sendiri yang mencakup nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya, dan norma perilaku yang disebut sebagai *the human side of organization* (sisi/aspek manusia dan organisasi).

#### **b. Tipe Budaya Organisasi**

Robert E. Quinn and Kim S. Cameron membagi budaya organisasi menjadi 4 kuadran yang diantaranya adalah *Clan Culture* (Kebudayaan Klan), *Hierarchy culture* (Kebudayaan Hirarki), *Market culture* (Kebudayaan Pasar) dan *Adhocracy culture* (Kebudayaan Adhokrasi). Quinn dan Cameron juga menemukan bahwa budaya organisasi yang fleksibel lebih berhasil jika dibandingkan dengan budaya organisasi yang kaku karena organisasi yang terbaik adalah organisasi yang mampu mengelola persaingan antar budaya sambil mengaktifkan nilai-nilai pada empat tipe budaya organisasi lainnya.

Berikut ini adalah pembahasan mengenai empat jenis atau tipe budaya organisasi menurut Robert E. Quinn and Kim S. Cameron.<sup>130</sup>

<sup>130</sup> Cameron, K.S. and Quinn, R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the Competing Values Framework*, (New York: Addison Wesley, 1999)

### 1) **Kebudayaan Klan (*Clan Culture*)**

Dalam organisasi yang berkebudayaan klan ini, setiap anggota dalam organisasi memiliki rasa kebersamaan dan kekeluargaan. Para pemimpin atau pemimpin organisasi dianggap sebagai mentor dan bahkan sebagai figur seorang ayah yang bertindak sebagai kepala keluarga. Tipe kebudayaan *klan* ini mirip dengan organisasi tipe keluarga yang berusaha untuk mencapai mufakat dan komitmen melalui keterlibatan dan komunikasi antar anggota serta menghargai kerjasama, partisipasi dan konsesus. Sukses dalam konteks kebudayaan klan ini adalah memenuhi kebutuhan pelanggan dan kepedulian terhadap masyarakat.

### 2) **Kebudayaan Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)**

Budaya organisasi jenis ini didasarkan pada energi dan kreativitas. Anggota organisasi atau Karyawan didorong untuk berani mengambil risiko, berekspreimen dan berpikir di luar kebiasaan untuk menyelesaikan sesuatu. Para pemimpin atau pemimpin organisasi dianggap sebagai inovator dan pengusaha (*entrepreneur*). Kebudayaan

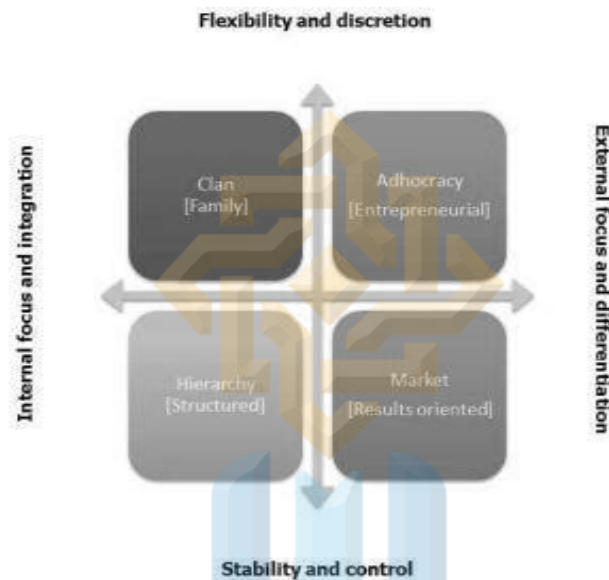
Adhokrasi ini mendorong organisasi atau perusahaan untuk berkembang dengan menciptakan produk-produk dan layanan yang inovatif dan cepat menanggapi perubahan pasar. Sukses dalam konteks kebudayaan adhokrasi ini adalah memiliki produk dan layanan baru serta menjadi pelopor sesuatu yang baru.

### 3) **Kebudayaan Pasar (*Market Culture*)**

Budaya ini dibangun atas dasar dinamika persaingan dan pencapaian hasil nyata, fokusnya adalah pada tujuan atau hasil. Organisasi Tipe Kebudayaan Pasar ini berpusat pada lingkungan eksternal yaitu pelanggannya. Mereka lebih mendahulukan kepentingan pelanggan atau pangsa pasar dan laba perusahaan dibandingkan dengan kepuasan karyawannya maupun pengembangan sumber daya manusianya. Tujuan bersama pada organisasi yang berkebudayaan Pasar ini adalah meraih keuntungan terbesar, mendapatkan pangsa pasar terbesar dan mengalahkan pesaingnya. Sukses dalam konteks organisasi yang berkebudayaan pasar ini adalah mendapatkan pangsa pasar terbesar dan menjadi pemimpin pasar (*Market Leader*).

### 4) **Kebudayaan Hirarki (*Hierarchy culture*)**

Budaya Organisasi jenis Kebudayaan Hirarki ini dilandasi oleh struktur dan kendali. Lingkungan kerja bersifat formal dan pengendalian yang ketat. Kepemimpinan didasarkan pada koordinasi dan pemantauan yang terorganisir dengan budaya yang menekankan efisiensi dan prediktabilitas. Nilai dari kebudayaan hirarki ini adalah konsistensi dan keseragaman. Sukses dalam konteks organisasi yang mengadopsi kebudayaan hirarki ini adalah perencanaan (*planning*) yang andal, kualitas produk dan layanan yang tinggi, pengiriman yang tepat waktu dan biaya operasional yang rendah. Manajemen harus memastikan kepastian pekerjaan dan prediktabilitas.



**Gambar 2.2**

The Competing Values Framework Robert E. Quinn and Kim S. Cameron

Selain tipe budaya organisasi diatas ada beberapa tipologi budaya organisasi. Kotter dan Heskett mengkategorisasi jenis budaya organisasi menjadi tiga yaitu.<sup>131</sup>

a) Budaya kuat Dan Budaya Lemah

Organisasi yang berbudaya kuat biasanya dapat dilihat oleh orang luar sebagai memilih suatu gaya tertentu. Dalam budaya organisasi yang kuat ini

nilai-nilai yang dianut bersama itu dikonstruksi ke dalam semacam

pernyataan misi dan secara serius mendorong para manajer untuk

mengikutinya. Karena akar-akarnya sudah mendalam, gaya dan nilai budaya

yang kuat cenderung tidak banyak berubah walaupun ada pergantian

pimpinan.

<sup>131</sup> Kotter dan Heskett, *Corporate Culture an Performance*, alih bahasa *Dampak budaya erusahaan terhadap kinerja* (Jakarta; PTPerhallindo, 1997) 5

Sejalan dengan itu, Robbins mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan budaya yang kuat adalah budaya di mana nilai-nilai inti dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas.<sup>132</sup> Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, maka makin kuat pula budaya tersebut. Sebaliknya organisasi yang berbudaya lemah, nilai-nilai yang dianut tidak begitu kuat sehingga jatidiri organisasi tidak begitu menonjol dan kemungkinan besar nilai-nilai yang dianut pun berubah setiap pergantian pimpinan atau sesuai dengan kebijakan pimpinan yang baru.

b) Budaya Yang Memiliki Kecocokan Strategi

Jenis budaya yang cocok secara strategik memiliki perspektif yang menegaskan tidak ada resep umum untuk menyatakan seperti apa hakikat budaya yang baik itu, hanya apabila “cocok” dengan konteksnya. Konteks itu dapat berupa kondisi objektif dari organisasinya, segmen usahanya yang dispesifikasi oleh strategi organisasi atau strategi bisnisnya sendiri. Konsep kecocokan sangat bermanfaat khususnya dalam menjelaskan perbedaan-perbedaan kinerja jangka pendek dan menengah. Esensi konsepnya mengatakan bahwa suatu budaya yang seragam tidak akan berfungsi. Oleh karena itu, beberapa variasi dibutuhkan untuk mencocokkan tuntutan-tuntutan spesifik dari bisnis-bisnis yang berbeda itu.

c) Budaya Adaptif

---

<sup>132</sup> Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications 9<sup>th</sup> edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2001)

Budaya adaptif didasari pemikiran bahwa organisasi merupakan sistem terbuka dan dinamis yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan. Untuk dapat meraih sukses dalam lingkungan yang senantiasa berubah, organisasi harus tanggap terhadap kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, dapat membaca kecenderungan-kecenderungan penting dan melakukan penyesuaian secara cepat. Budaya organisasi adaptif memungkinkan organisasi mampu menghadapi setiap perubahan yang terjadi tanpa harus berbenturan dengan perubahan itu sendiri

### c. Konstruksi Budaya

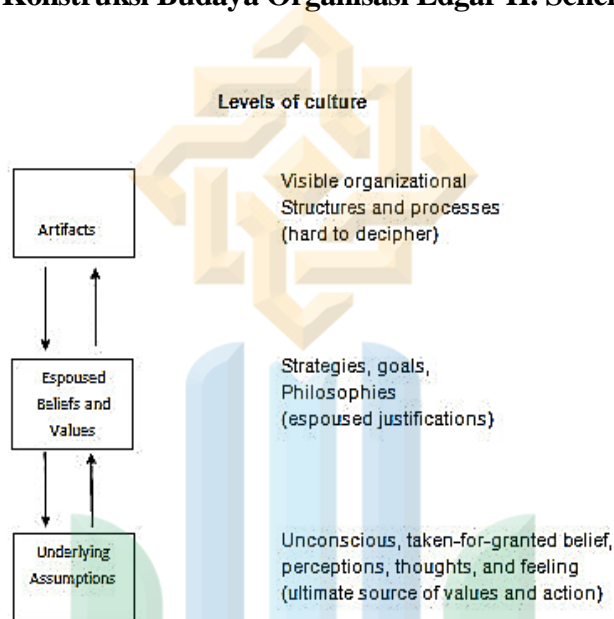
Konstruksi budaya pesantren dalam melahirkan budaya religius inklusif di dalam penelitian ini didasarkan pada tiga level sebagai berikut: diantaranya 1) Artifak, yang meliputi struktur dan proses baik yang nampak maupun tidak nampak dan sikap yang bisa diamati. 2) Keyakinan dan nilai, yang meliputi ide, tujuan, nilai, aspirasi ideology dan rasionalisasi. 3) Asumsi dasar, yang meliputi keyakinan dan nilai yang diterima sebagai hal yang benar. Dalam hal ini dapat ditentukan sikap, persepsi, pemikiran dan perasaan.<sup>133</sup>

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

---

<sup>133</sup> Edgar H. Schein. *Organizational Cultur and Leadership*. ( San Francisco: Jossey- Bass, 2010) 24



**Gambar: 2.3****Konstruksi Budaya Organisasi Edgar H. Schein**

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa bangunan budaya organisasi di lembaga pendidikan dalam proses internalisasi nilai-nilai yang dibangun tidak terlepas dari artifact, nilai-nilai dan asumsi yang dibangun dalam merumuskan visi misi dan tujuan organisasi.

**d. Tipologi Nilai Dalam Organisasi**

Dalam aksiologi ada dua komponen mendasar yang merupakan jenis-

jenis nilai, yakni etika dan estetika. Dalam pandangan Amsal Bakhtiar menyebutkan bahwa etika berkaitan dengan hal-hal kebaikan sedangkan estetika berkaitan dengan masalah keindahan.<sup>134</sup>

Peter F. Druicker menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara terus menerus oleh suatu kelompok yang

<sup>134</sup> Bakhtiar, *Filsafat Ilmu*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013)

kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara internalisasi untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap berbagai masalah dalam sebuah organisasi.<sup>135</sup> Hal yang sama disebutkan oleh Phithi Sithi Amnuai bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.<sup>136</sup>

Spirit dan nilai-nilai yang dijadikan sebagai sumber budaya mutu pada organisasi pendidikan antara lain: (1) spirit dan nilai-nilai perjuangan, (2) spirit dan nilai-nilai ibadah, (3) spirit dan nilai-nilai amanah, (4) spirit dan nilai-nilai kebersamaan, (5) spirit dan nilai-nilai disiplin, (6) spirit dan nilai-nilai profesionalisme, dan (7) spirit dan nilai-nilai menjaga eksistensi lembaga pendidikan. Spirit dan nilai-nilai tersebut, dijadikan landasan dan sumber oleh lembaga yang tercermin dalam setiap kegiatan, dalam mengambil keputusan, sikap dan perilaku warga, pola-pola manajemen yang dilakukan, dan lain sebagainya.

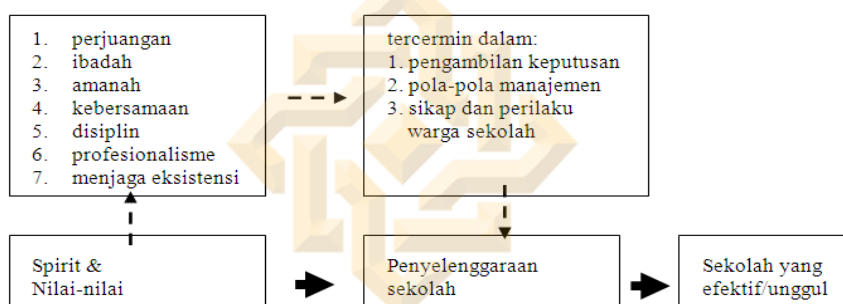
Spirit dan nilai-nilai budaya mutu mewarnai dan nampak dalam penyelenggaraan pendidikan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

<sup>135</sup> Peter F. Druicker , *The Practice of Management*, (New York : HarperBusiness, 1994)

<sup>136</sup> Harris Philip R. . *The New Work Culture*. Amherst: HRD Press, 1998

**Gambar 2.4**  
**Spirit Nilai Penyelenggaraan Pendidikan**



Kalau dilihat dari konsep budaya, spirit dan nilai-nilai budaya mutu pendidikan unggul tersebut di atas dapat dipahami dari sudut sumbernya. Spirit dan nilai-nilai budaya ini merupakan kualitas kehidupan sebuah organisasi, sehingga Creemers dan Reynold menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi.<sup>137</sup>

Spirit dan nilai-nilai budaya mutu tersebut seiring dengan beberapa spirit dan nilai-nilai yang patut dianut sebuah organisasi di antaranya adalah spirit dan nilai-nilai disiplin, spirit dan nilai-nilai tanggung jawab, spirit dan nilai-nilai kebersamaan, spirit dan nilai-nilai keterbukaan, spirit dan nilai-nilai kejujuran, spirit dan nilai-nilai semangat hidup, spirit dan nilai-nilai sosial dan menghargai orang lain, serta persatuan dan kesatuan.

Dilihat dari segi nilai-nilai yang dikembangkan di perguruan tinggi tidak terlepas tri darma perguruan tinggi yakni pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Kaitan dengan penelitian yang

<sup>137</sup> Greemers, B.P.M., & Reynold, D. (ed). *School Effectiveness and School Improvement*. An. *International Journal of Research, Pollicy and Practice*. (Lisse: Sweets & Zietlinger, 1993)

peneliti lakukan dengan mengambil lokus penelitian yang berada di pendidikan tinggi berbasis pesantren tentu nilai-nilai yang dikembangkan tidak terlepas dari visi dan misi pesantren.

#### e. Internalisasi Budaya Organisasi Melalui Kepemimpinan Partisipatif

Hasil penelitian W. Ouchi yang diterbitkan pada tahun 1981 mengenai budaya organisasi telah mengejutkan berbagai pihak yang telah lama terpaku dengan penelitian sebelumnya. Temuan Ouchi dipublikasikan ketika para manajer operasional perusahaan Amerika berusaha memecahkan persoalan mereka dalam pertemuan kompetisi dengan masyarakat Jepang. Ouchi warga Amerika keturunan Jepang membandingkan dan mengontraskan gaya manajemen yang dilakukan oleh kedua bangsa Amerika dan Jepang. Ouchi menemukan bahwa praktik manajemen Jepang cenderung berbeda dan beberapa gaya manajemen tersebut dapat diadopsi oleh organisasi Amerika.<sup>138</sup>

Teori Ouchi tentang budaya organisasi mengevaluasi teori X dan Y karya Douglas Mc Gregor. Menurut teori X, manusia pada dasarnya tidak mau bekerja dan cenderung menghindari tanggung jawab. Oleh karena itu, manusia harus diarahkan dan dikontrol supaya mau bekerja. Filosofi teori ini adalah manusia harus dimotivasi dengan uang, tunjangan tambahan, dan perlu diberi hukuman.<sup>139</sup> Sebaliknya teori Y menyebutkan bahwa pada dasarnya manusia senang bekerja keras dan menerima tanggung jawab. Menurut teori ini manusia

<sup>138</sup> Owens, *Organizational Behavior in Education. Fifth Edition.* (Boston: Allyn and Bacon 1995)

<sup>139</sup> Hersey, & Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* 3<sup>rd</sup> edition. (New Delhi: Prentice-Hall of India. 1978)

menganggap bahwa bekerja bersifat alami dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya.<sup>140</sup>

Berangkat dari hasil evaluasi teori X dan Y, Ouchi menawarkan nama teori Z sebagai alternatif. Teori Z menyarankan bahwa kondisi kerja manusia tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga meningkatkan kepercayaan diri (*self esteem*) bagi pegawai. Sampai saat ini sebagian para manajer organisasi mempunyai asumsi bahwa teknologi meningkatkan produktivitas kerja. Teori Z menyarankan bahwa manajer perlu mengarahkan kembali perhatian kepada hubungan manusiawi yang lebih humanistik di dalam organisasi.<sup>141</sup> Lebih lanjut, Ouchi menyatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dalam suatu organisasi perlu dikembangkan kepercayaan, nilai, norma, asumsi dasar, tradisi-tradisi, dan kebiasaan yang unik dari suatu organisasi. Menurut Ouchi ada tiga syarat kunci untuk mengembangkan budaya organisasi, yaitu (1) adanya saling percaya (*trust*), (2) kehalusan (*subtlety*), dan (3) keakraban (*intimacy*).

Saling percaya ialah “*a positive expectation that another will not act opportunistically*”. Lebih lanjut Robbins menyatakan bahwa dari definisi itu tersirat adanya pemahaman dan sifat kekeluargaan seseorang terhadap orang lain yang dipercayai. Ada lima dimensi yang melandasi konsep kepercayaan

---

<sup>140</sup> Hersey & Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*.

<sup>141</sup> Ouchi, *Theory Z*. (New York: Addison-Wesley, 1981)

yaitu, (1) integritas (*integrity*), (2) kompetensi, (3) konsistensi, (4) loyalitas, (5) memiliki sifat keterbukaan.<sup>142</sup>

Integritas mengacu kepada kejujuran dan keadaan yang sebenarnya. Seseorang yang memiliki integritas tinggi cenderung mengemukakan segala sesuatu yang berkaitan dengan tugasnya secara transparan dan apa adanya. Menurut Robbins dari kelima dimensi kepercayaan itu, dimensi integritas memegang peran utama, karena terkait dengan karakter moral dan kejujuran dasar (*basic honesty*) yang dimiliki oleh pemegang kepercayaan. Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang, meliputi kemampuan melakukan hubungan interpersonal, kemampuan teknik dan ketrampilan. Konsistensi, berkaitan dengan tingkat keterandalan (*reliability*), prediktibilitas, dan tingkat kekekalan pertimbangan-pertimbangan yang baik (*good judgment*) seseorang dalam menangani persoalan. Loyalitas adalah kemauan untuk melindungi dan menjaga harga diri orang lain. Aktivitas dalam organisasi memerlukan loyalitas agar kerjasama antar bagian, atasan-bawahan berjalan baik, untuk itu diperlukan rasa *tepa selira* atau rasa empati, yaitu kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain.<sup>143</sup>

Dimensi kelima dari kepercayaan adalah memiliki sifat keterbukaan.

Penelitian yang dilakukan Neumann (1998) dan Jessup (1998) menguatkan bahwa budaya organisasi mempunyai keterkaitan dengan kepercayaan, dan

<sup>142</sup> Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications 9<sup>th</sup> edition*. (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2001)

<sup>143</sup> Muhadjir, N. *Identifikasi Kepemimpinan Adopsi Inovasi untuk Pembangunan Pedesaan*. (Disertasi tidak diterbitkan. IKIP Yogyakarta. 1982)

kepercayaan itu mempunyai dampak (*impact*) terhadap aktivitas dan produktivitas seseorang dalam organisasi.

Dalam hal ini, sejarah juga membuktikan bahwa saling tidak percaya antara para buruh (serikat pekerja), pemerintah, dan manajer organisasi dan atau perusahaan dapat melumpuhkan ekonomi dan standar hidup. Dalam kehidupan berbangsa dan bernegara pun sangat diperlukan kepercayaan. Hal itu dapat diamati dari tumbuhnya gejala disintegrasi bangsa, karena kurangnya kepercayaan antara daerah dan pusat atau antar kelompok yang satu dengan kelompok yang lainnya.

Kunci kedua teori Z adalah *subtlety* yaitu sesuatu yang sangat halus, sulit dideskripsikan, kompleks, dan dinamis, dapat berupa semangat kerja, daya tarik, rasa humor dan adanya saling hubungan timbal balik. Dalam konteks ini Ouchi menggambarkannya...”*subtleties can never be captured explicitly, and any bureaucratic rule will do violence to them*”.<sup>144</sup> *Subtlety* dapat dirasakan dalam hubungan antara manusia yang selalu kompleks dan dinamis. Misalnya seorang manajer yang mengetahui secara baik kepribadian bawahannya akan dapat bekerja dalam suatu tim kerja efektif. Kemampuan untuk memahami anggota organisasi disebut Garner sebagai inteligensi *intra-personal* dan *interpersonal*.<sup>145</sup>

Kunci ketiga teori Z adalah keakraban. Keakraban dapat dilihat dalam hubungan sosial yang terjadi sehari-hari, di lingkungan keluarga, kelompok, tetangga, kawan dan lingkungan organisasi keagamaan. Para sosiolog

<sup>144</sup> Ouchi, *Theory Z*. (New York: Addison-Wesley. 1981) 6

<sup>145</sup> Gardner, *Benchmarking organizational culture: organizational as a primary factor in safety performance*. *Professional Safety*. 1999

berpendapat bahwa keakraban merupakan unsur esensial dalam masyarakat yang sehat. Keakraban juga merupakan pertanda adanya kebersamaan dalam suatu organisasi. Jikalau kebersamaan diantara anggota organisasi hilang, pertanda pemaknaan bersama tentang nilai, pandangan hidup berorganisasi juga hilang. Kekuatan nilai dan budaya dalam organisasi melebihi kekuatan prosedur dan sistem pengawasan; nilai dan budaya berfungsi sebagai ‘perekat’ bersama, merangsang tumbuhnya komitmen, dan memancing kreativitas serta menumbuhkan energi partisipannya.<sup>146</sup>

Dalam hal ini, Deal dan Kennedy mengklarifikasi pengertian budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai bersama dan keyakinan dalam berinteraksi dengan orang-orang dalam organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma-norma perilaku. Dalam praktiknya istilah nilai bersama (*share values*) berkaitan dengan hal penting bagi organisasi. Keyakinan (*beliefs*) bermakna “*what we think is true*” (apa yang kita pikirkan adalah benar). Sedangkan norma perilaku (*behavioral norms*) ber-makna “*how we do things around here*” (bagaimana kita melakukan sesuatu di sekitar sini).<sup>147</sup>

Organisasi unggul mempunyai beberapa karakteristik yakni, (1) organisasi mempunyai hubungan erat dengan pelanggan, (2) otonomi (*autonomy*) dan kewirausahaan (*entrepreneurship*), (3) meneruskan tradisi dan

<sup>146</sup> Peters, & Waterman, R. H. Jr. *In Search of Excellence: Lesson from America's Best Run Companies*. (New York: Harper and Row Publisher, Inc.1982)

<sup>147</sup> Owens, *Organizational Behavior in Education. Fifth Edition*. Boston: Allyn and Bacon. 1995)73



mempunyai nilai dorong (*hand on, value driven*), (4) memiliki kebersamaan yang diikat dengan longgar (*simultaneous loose-tight properties*).<sup>148</sup>

Organisasi yang unggul mau mendengar dan belajar dari orang yang mereka layani. Mereka berkonsentrasi pada penyediaan kualitas, layanan dan kepercayaan (*quality, service, dan trust*). Pimpinan organisasi mendukung otonomi pengambilan keputusan yang dilakukan pada tingkat unit organisasi dan memberi kebebasan kepada tiap unit atau bagian organisasi untuk membuka peluang yang akan memberi manfaat kepada organisasi. Selain itu, para pimpinan organisasi tidak segan-segan turun ke bawah untuk melihat realita dan menangkap informasi serta peristiwa yang terjadi pada tiap unit terkecil organisasi. Tiap unit atau bagian organisasi dapat dan harus membuat keputusan. Dengan kata lain keputusan-keputusan organisasi dapat didesentralisasikan kepada unit, tetapi *core value* tetap ditentukan oleh pusat organisasi dan dimonitor dengan ketat oleh pimpinan organisasi. Oleh sebab itu, para manajer atau pimpinan organisasi sebaiknya memahami faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi.

Faktor-faktor tersebut menurut Mondy dan Premeaux mencakup (1) kelompok kerja yang mempunyai komitmen, halangan/rintang, moral, persahabatan, (2) gaya kepemimpinan supervisor/manajer, (3) karakteristik organisasi, dan (4) proses administrasi, termasuk di dalamnya sistem pemberian

---

<sup>148</sup> Owens, *Organizational Behavior in Education*. 81

imbangan, sistem komunikasi, konflik dan kerjasama, serta toleransi risiko (*risk tolerance*).<sup>149</sup>

Oleh karenanya dalam teori Z untuk berkualitas memperhatikan 6 unsur sebagai berikut; 1) kepercayaan, 2) motivasi diri, 3) sistem *reward*, 4) pelatihan peningkatan *skill*, 5) kontrol dan pengambilan keputusan bersama serta 6) pembelajaran yang berkualitas. Peranan teori Z dalam siklus tersebut adalah memberikan panduan bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja institusi dengan memotivasi tenaga pendidik dengan memperhatikan budaya institusi yang terus dikembangkan. Tujuan penerapan teori Z di dalam pengelolaan adalah membangun loyalitas yang menitik beratkan pada peran dan posisi karyawan sehingga karyawan nyaman bekerja, merasa menjadi bagian penting dalam institusi dan pada akhirnya karyawan akan bekerja dengan lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja institusi.

Implementasi Teori Z ini cocok untuk PT, karena indikator yang digunakan sesuai dengan kondisi PT secara keseluruhan, yaitu: kepercayaan, *life time employment*, pengambilan keputusan bersama, perhatian menyeluruh pada civitas akademika sehingga dapat menyerap nilai-nilai organisasi yang berkaitan dengan karakter perguruan tinggi.

## 5. Islam Inklusif

Mengamati perkembangan pemikiran Islam di Indonesia akhir-akhir ini, kita menyaksikan ada beberapa cendekiawan muslim yang mempunyai concern yang mendalam terhadap persoalan hubungan agama-agama, bahkan

---

<sup>149</sup> Mondy dan Premeaux. *Management: Concepts, Practices, and Skills*. (Massachusetts : Allyn and Bacon, 1995)

dialog antar agama. Di antaranya adalah, Abdurrahman Wahid, Muhammad Tolchah Hasan, Nasaruddin Umar, Ulil Abshar Abdalla dan Nurcholis Majid. Secara teoritis para tokoh tersebut mengedepankan konsep titik temu, “*common faltform*” agama-gama secara eksplisit. Beberapa pengamat menyebut pemikiran Islam itu sebagai “teologi inklusif”, yang *committed* terhadap fenomena pluralisme agama.<sup>150</sup>

Gagasan tersebut dapat dijadikan sebagai entry point dalam memasuki diskursus antar agama dewasa ini. Lebih dari itu gagasan ideal yang dikedepankan para tokoh tersebut ini sangat relevan dan kontekstual dengan tuntutan situasi dan kondisi bangsa Indonesia saat ini, mengingat peta Indonesia di hari kini tengah diwarnai oleh konflik-konflik yang bernuansa keagamaan begitu kental, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.<sup>151</sup>

Sebenarnya konflik-konflik itu tersebut tidak selalu berdasarkan pertimbangan keagamaan, melainkan karena faktor eksternal, misalnya: faktor kebangsaan, kesejarahan, kesenjangan sosial-ekonomi dan politik, hegemoni kultural, kekuasaan teritorial dan lain sebagainya. Meskipun demikian tampak bahwa pertimbangan religiusitas sedikit banyak mengandung semangat kebencian agama vis a vis pemeluk agama lainnya.<sup>152</sup>

<sup>150</sup> Mun'im A. Sirry (editor), *Fiqh Lintas Agama, Membangun Masyarakat Inklusif-Pluralis*, Jakarta: Paramadina dan Asia Foundation, 2004.

<sup>151</sup> Muhammad Tolchah Hasan, *Pendidikan Multikultural: Sebagai Opsi Penanggulangan Radikalisme*, Malang: Unisma, 2016.

<sup>152</sup> Muhammad Tolchah Hasan, *Islam Dalam Perspektif Sosio-Kultural*, Jakarta: Lantabora Press, 2000. Dan Muhammad Tolchah Hasan, *Islam Dalam Perspektif Sosial Budaya*, Jakarta: Gala Nusantara, 1987.

Pada dasarnya pandangan para tokoh di atas tentang hubungan Islam dan pluralisme, berpijak pada semangat humanitas dan universalitas Islam. Yang dimaksud semangat humanitas di sini terkandung pengertian bahwa Islam itu merupakan agama kemanusiaan (*fitrah*), atau dengan kata lain cita-cita Islam itu sejalan dengan cita-cita kemanusiaan pada umumnya. Dan kerasulan atau misi Nabi Muhammad adalah untuk mewujudkan rahmat bagi seluruh alam. Jadi bukan semata-mata untuk menguntungkan komunitas Islam saja.<sup>153</sup>

Pengertian universalitas Islam secara teologis dapat dilacak dari perkataan Islam itu sendiri, yang berarti, “sikap pasrah kepada Tuhan.” Dengan pengertian tersebut semua agama yang benar pasti bersifat *al-islam* karena mengajarkan kepasrahan kepada Tuhan. Tafsir *al-Islam* seperti ini akan bermuara pada konsep kesatuan kenabian (*the unity of prophecy*), kesatuan kemanusiaan (*the unity of humanity*).

Kedua konsep ini merupakan kelanjutan dari konsep ke Maha Esa-an Tuhan (*the unity of God/tauhid*). Semua konsepsi kesatuan ini menjadikan Islam bersifat kosmopolit dan menjadi rahmat seluruh alam (*rahmat-an li’l-alam*), dan bukan hanya umat Islam semata. Posisi ini mengharuskan Islam menjadi penengah (*al-wasith*), dan saksi (*syuhada*) di antara sesama manusia.<sup>154</sup>

<sup>153</sup> Muhammad Tolchah Hasan, *Islam Dan Masalah Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Lantabora Press, 2005. Dan Muhammad Tolchah Hasan, *Dinamika Kehidupan Religius*, Jakarta: Listafrika, 2000.

<sup>154</sup> Muhammad Tolchah Hasan, *Wawasan Umum Ahlus Sunnah Wal Jamaah*, Jakarta: Lantabora Press, 2006. Muhammad Tolchah Hasan, *Ahlu Sunnah Wal Jamaah Dalam Persepsi Dan Tradisi NU*, Jakarta: Lantabora Press, 2015. Lihat makalah ceramah budaya Nurcholis Madjid di TIM, 21

Ditegaskan bahwa titik pertemuan utama antar agama-agama (*samawi*) ialah prinsip Ketuhanan Yang Maha Esa. Pesan Tuhan dari sudut pandang al-Qur'an maupun seluruh Kitab selain al-Qur'an yang turun sebelum Nabi Muhammad, adalah pesan untuk selalu bertaqwa kepada Allah. Taqwa yang dimaksudkan bukan sekadar seperti ditafsirkan banyak orang “sikap takut kepada Tuhan” atau “sikap menjalankan perintah dan menjauhi larangannya” tetapi lebih menyangkut wacana “kesadaran Ketuhanan” (*God-consciousness*). Yaitu kesadaran tentang adanya Tuhan Yang Maha Hadir (*omnipresent*), atau selalu hadir dalam kehidupan sehari-hari.

Implikasi kesadaran ini menyangkut kesediaan umat manusia untuk menyesuaikan diri di bawah cahaya kesadaran ketuhanan. Dalam konteks diskursus teologi agama-agama, ada beberapa ayat yang sangat penting dan signifikan sebagai rujukan dalam mencari wacana teologi inklusif Islam dalam kesatuan agama-agama.<sup>155</sup>

Pada hakekatnya, melalui ibadah dilakukan proses pencarian kebenaran secara tulus dan murni, sejalan dengan sikap alami manusia yang memihak pada yang benar dan yang baik (*fitrah*).<sup>156</sup> Pencarian Kebenaran secara tulus dan murni dengan sendirinya menghasilkan sikap pasrah pada kebenaran. Sikap keberagamaan yang benar akan memberikan kebahagiaan sejati. Nabi Muhammad bersabda sebaik-baiknya agama di sisi Allah ialah *alhanifiyat al-*

---

Oktober 1992, “Beberapa renungan tentang Kehidupan Keagamaan untuk Generasi Mendatang.” Dimuat dalam *Ulumul Qur'an*, No. 1, Vol. IV, 1993.

<sup>155</sup> Muhammad Tolchah Hasan, *Prospek Islam Dalam Menghadapi Tantangan Zaman*, Jakarta: Lantabora Press, 2003.

<sup>156</sup> Muhammad Tolchah Hasan, *Dinamika Pemikiran Tentang Pendidikan Islam*, Jakarta: Lantabora Press, 2006.

*sambah*. Yaitu, semangat mencari kebenaran secara lapang dada, toleran, tidak sempit, tanpa kefanatikan dan tidak membelenggu jiwa.

Dalam pandangan para tokoh muslim modern di Indonesia, seperti Gus Dur, Qurasy Shihab, Masdar Farid Mas'udi, bahwa semua nabi dan pengikutnya adalah *ahl al-Kitab*. Tetapi, yang dimaksud *ahl al-Kitab* bukan hanya para Nabi dan rasul semitik (dari turunan Ibrahim), melainkan juga pembawa ajaran sikap pasrah dari India, Cina, maupun Jepang (dalam kategori agama Asia).<sup>157</sup>

Sementara itu, KH. abdurrahman Wahid yang akrab disapa Gus Dur juga melihat antara Islam dengan pluralisme dalam konteks manifestasi universalisme dan kosmopolitanisme ajaran Islam. Ada lima jaminan dasar yang diberikan Islam kepada warga masyarakat, baik secara perorangan, maupun sebagai kelompok. Kelima dasar itu tersebar dalam literatur hukum agama (*al-kutub al-fiqhiyyah*) lama, yang terdiri dari (1) keselamatan fisik warga masyarakat dari tindakan badani di luar ketentuan hukum; (2) keselamatan keyakinan agama masing-masing, tanpa ada paksaan untuk berpindah agama; (3) keselamatan keluarga dan keturunan; (4) keselamatan harta benda dan milik pribadi di luar prosedur hukum; dan (5) keselamatan profesi.<sup>158</sup>

<sup>157</sup> Mun'im A. Sirry (editor), *Fiqh Lintas Agama, Membangun Masyarakat Inklusif-Pluralis*, Jakarta: Paramadina dan Asia Foundation, 2004.

<sup>158</sup> Abdurrahman Wahid, "Universalisme Islam dan kosmopolitanisme peradaban Islam," makalah pada Klub Kajian Agama "Paramadina" tahun 1988. Bersama-sama dengan makalah lainnya telah disunting oleh Budhy Munawar-Rachman dan dibukukan dengan judul kontekstualisasi Doktrin Islam dan Sejarah (Jakarta: Yayasan Wakaf Paramadina, 1994. 545-552).

Namun dijelaskan kemudian oleh Gus Dur bahwa kelima jaminan dasar tersebut hanya menyajikan kerangka teoritik, atau hanya berdimensi moralistik belaka yang tidak berfungsi, jika tidak didukung oleh kosmopolitanisme peradaban Islam. Kosmopolitanisme itu muncul dalam sejumlah unsur dominan, seperti hilangnya batasan etnis, kuatnya pluralitas budaya dan heterogenitas politik.<sup>159</sup> Lebih lanjut Gus Dur menulis :

Kosmopolitanisme peradaban Islam tercapai atau berada pada titik optimal, manakala tercapai keseimbangan antara kecenderungan normatif kaum Muslim dan kebebasan berfikir semua warga masyarakat (termasuk mereka yang non-Muslim). Kosmopolitanisme seperti ini adalah kosmopolitanisme yang kreatif, karena di dalamnya warga masyarakat mengambil inisiatif untuk mencari wawasan terjauh dari keharusan berpegang pada kebenaran.<sup>160</sup>

Menurut Gus Dur, Islam yang kreatif dewasa ini sudah mulai hilang, sudah menjadi kelompok berpandangan sempit, eksklusif dan formalis. Usaha untuk kembali kepada agama yang idealistik, hanya akan membuat idealisme Islam yang menghasilkan bangunan normatif Islam yang eksklusif dan picik. Karena itu dibutuhkan semacam agenda baru yang mampu mengatasi keadaan kaum Muslim dewasa ini. Gus Dur juga menginginkan agar universalisme dan kosmopolitanisme Islam itu tampil secara inklusif di tengah pluralitas budaya dan heterogenitas politik masyarakat.

Bagi Gus Dur, melihat realitas objektif masyarakat Indonesia yang pluralistik, Islam sebaiknya menempatkan diri sebagai faktor komplementer, dan mendominasi kehidupan berbangsa dan bernegara. Dengan demikian

<sup>159</sup> Baca juga dalam Abd. Haris, *Pendidikan Karakter Berbasis Tauhid*, Surabaya: al-afkar press, 2012. Dan Abd. Haris – Kivah Aha Putra, *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Amzah, 2012.

<sup>160</sup> Abdurrahman Wahid, “*Universalisme Islam dan kosmopolitanisme peradaban Islam*..550

format perjuangan Islam pada akhirnya adalah partisipasi penuh dalam upaya membentuk Indonesia yang kuat, demokratis, dan penuh keadilan di masa depan.

Agak lain halnya dengan Kuntowijoyo. Hubungan Islam dan pluralisme dalam perspektif substansiasi ajaran-ajaran Islam, Dia lebih mengaitkannya dengan *setting* sosial-budaya. Bagi Kunto peradaban Islam merupakan suatu sistem yang terbuka. Artinya peradaban Islam mengakui sumbangan peradaban lain. Sebagai sistem yang terbuka, peradaban Islam menjadi subur di tengah pluralitas budaya dan peradaban dunia. Sekalipun demikian peradaban Islam mampu mempertahankan orisinalitas dan keotentikan yang merupakan ciri khas tersendiri.<sup>161</sup>

Bagi Kunto, Islam adalah “mata rantai dari peradaban dunia”. Sebab di samping sifatnya yang universal dalam arti Islam menyampaikan atau melestarikan mata rantai ilmu pengetahuan, filsafat, dan organisasi pemerintahan dari seluruh peradaban dunia; Islam pun memberikan sumbangan-sumbangan khas yang bisa diidentikkan sebagai peradaban Islam.

Sebagai mata rantai peradaban umat manusia, Kunto melihat menonjolnya aspek kosmopolitanisme di dalam peradaban Islam

Dalam Konteks masyarakat Indonesia yang plural menjadikan dialektika kehidupan beragama yang unik dengan dominasi Islam di dalamnya.

Keunikan tersebut diperlihatkan dengan interaksi berbagai pengikut agama satu dengan yang lain yang memunculkan sikap apakah masing-masing umat berani

<sup>161</sup> Kuntowijoyo, *Dinamika sejarah Umat Islam Indonesia*, Penerbit Sholahuddin Press dan Pustaka Pelajar, 1994, 40-46.



hidup berdampingan dengan damai dengan kelompok yang berbeda agama, atau apakah masing-masing umat harus membenci dan memusuhi kelompok lain karena berbeda agama,<sup>162</sup> padahal dalam Islam sendiri diutusny Nabi Muhammad adalah sebagai *rahmatan lil 'ālamīn*.<sup>163</sup>

Selain itu, agama Islam juga tidak bisa memungkiri bahwa ada agama lain selain Islam terutama agama samawi yang turun sebelum agama Islam. Dengan kata lain, Islam sendiri telah mengakui adanya keragaman keyakinan yang kemudian akan memunculkan beragam pendapat pula dengan di landasan keimanan masing-masing. Hal tersebut merupakan sunnatullah. Al Quran mengatakan “Dan jika Tuhanmu menghendaki, tentu Dia jadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih (pendapat).”<sup>164</sup>

Berbagai macam perbedaan akan menjadi sesuatu yang lumrah jika disikapi secara positif. Tidaklah harus dengan jalan saling curiga antara satu pendapat dengan pendapat lain atau satu ajaran dengan ajaran lain. Harus dilakukan sebuah upaya untuk menemukan titik temu persamaan diantaranya. Upaya menemukan titik temu tersebut dilatarbelakangi nilai universalitas Islam yang memandang bahwa agama Islam adalah untuk semua umat manusia.<sup>165</sup>

Hal tersebut akan menimbulkan kesadaran untuk berhubungan dengan agama lain dengan cara unik dan bijaksana. Tanpa mengurangi keyakinan seorang muslim akan kebenaran agamanya, sikap dalam hubungan antar agama

<sup>162</sup> Nurcholis Madjid, dkk, *Fiqh Lintas Agama: Membangun Masyarakat Inklusif-Pluralis*, Jakarta: Paramadina, 2004, 63-64.

<sup>163</sup> Departemen Agama RI, 2009. *Al Quran dan Terjemahan*, Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2009, QS. Al Anbiya' :107.

<sup>164</sup> Departemen Agama RI, 2009. *Al Quran dan Terjemahan*..118

<sup>165</sup> Departemen Agama RI, 2009. *Al Quran dan Terjemahan*..92

itu ialah toleransi, kebebasan, keterbukaan, kewajaran, keadilan, dan kejujuran.<sup>166</sup> Sikap tersebut dapat dijadikan prinsip dalam berinteraksi dengan pengikut agama lain.

Di antara cara untuk menemukan persamaan antar agama adalah harus dilakukan dialog antar pemeluk agama secara terus menerus. Sebab salah satu penyebab munculnya ketegangan antar pemeluk agama adalah terjadinya mis atau salah paham antar pemeluk agama.<sup>167</sup> Oleh sebab itu, masing-masing pemeluk agama hendaknya mau untuk membuka diri berdialog dengan pengikut agama lain untuk menghindari kesalahpahaman tersebut. Praktik agama harusnya didasari dengan rasa toleransi yang dibuktikan dengan kerjasama antar umat beragama dengan menekankan pada masalah sosial yang konkret.

Inklusif berasal dari bahasa Inggris *inclusive* yang berarti termasuk, yang berpandangan bahwa diluar agama yang dianutnya juga terdapat kebenaran. Pandangan seperti ini perlu ditumbuhkan dalam masyarakat, dan bila ditinjau dari kebenaran ajaran masing-masing, pandangan inklusivisme tidaklah bertentangan karena seseorang masih tetap meyakini bahwa agamanyalah yang paling baik dan benar. Namun, dalam waktu yang sama mereka memiliki sikap toleran dan persahabatan dengan pemeluk agama lain.

Sikap inklusif dapat dipastikan akan selalu dihadapkan dengan konteks masyarakat yang plural. Sehingga inklusif dan plural seakan-akan tidak lepas dari pluralitas. Dengan demikian Islam inklusif-puralis adalah paham

---

<sup>166</sup> Nurcholish Madjid, *Islam Doktrin dan Peradaban*, (Jakarta: Paramadina, 1992),.179

<sup>167</sup> Khoiruddin Nasution, *Pengantar Studi Islam*, Yogyakarta: Academia dan Tazzafa, 2009, 268.

keberagaman yang didasarkan pada pandangan bahwa agama-agama lain yang ada di dunia ini sebagai yang mengandung kebenaran dan dapat memberikan manfaat serta keselamatan bagi penganutnya.<sup>168</sup>

Dengan demikian Islam Inklusif disebut juga Islam sungai adalah pemahaman atau wawasan keislaman yang terbuka, luwes, dan toleran.<sup>169</sup> Pemahaman yang demikian bertolak dari nilai-nilai dasar Islam, dengan ide yang utama “Islam sebagai ajaran kasih sayang untuk dunia” (*rahmatan li al-‘alamin*). Ada kriteria tertentu yang menjadi indikator pemahaman Islam Inklusif, sehingga di sini terlihat jelas dasar pemikirannya, serta arah dan tujuannya, di antaranya adalah:

*Pertama*, Islam Inklusif lebih menekankan kepada nilai-nilai dasar Islam bukan kepada simbol-simbol belaka. menekankan elemen-elemen yang lazim dalam keimanan masing-masing orang khususnya tentang ruhani yang menuju Yang Maha Tinggi, sedangkan ekspresi keimanan yang bersifat lahiriah dalam hukum-hukum agama, ritus, dan doktrin ketuhanan, tidak dipandang sebagai hal yang paling penting.

Matori Abdul Jalil menambahkan, implikasinya adalah keberanian untuk membongkar selubung kusam berupa dunia penghayatan Islam yang bercorak doktrinal dan dogmatis. Islam tidak hanya ditafsirkan lewat penekanan yang berlebihan atau keterjebakan terhadap simbol-simbol keagamaan justru mengandung bahaya, kontraksi, distorsi, dan reduksi ajaran

<sup>168</sup> Aden Wijdan, dkk, *Pemikiran dan Peradaban Islam*, ...,138.

<sup>169</sup> Zain Abidin, “Islam Inklusif: Telaah Atas Doktrin Dan Sejarah, *Humaniora* Vol.4 No.2 Oktober 2013:1278

agama itu sendiri, semangat penekanan terhadap simbol-simbol agama tersebut sering sekali tidak sesuai dengan substansi ajaran agama itu sendiri.

*Kedua*, menghendaki interpretasi non ortodoks terhadap Kitab Suci al-Qur'an dan dogma Islam, agar jalan keselamatan tersedia juga melalui agama selain Islam. Meskipun teks al-Qur'an Islam tuntas diturunkan sebelum wafatnya Nabi Muhammad s.a.w., namun ketiadaan satu-satunya otoritas mufassir membuat tidak sahnya segala klaim yang mengatakan bahwa dia telah mencapai pemahaman al-Qur'an yang paling benar. Dengan berkembangnya masyarakat Islam dan semakin besarnya persyaratan moral dan legal, karya-karya intelektual yang dihasilkan legal Islam diubah oleh kebutuhan yang terus membesar untuk mencari konteks histories wahyu dalam rangka mendapatkan aturan-aturan praktis bagi ditelurkannya keputusan-keputusan hukum.

*Ketiga*, skeptis terhadap argumentasi rasional demi kepentingan superioritas keyakinan Islam. Para inklusifis Islammeyakini benar bahwa secara konsep Islam lah yang terbaik dan paling sempurna sebagaimana dinyatakan oleh al-Qur'an: "... Pada hari ini, telah Ku-sempurnakan untuk

*kamu agamamu, dan telah Ku-cukupkan kepadamu nikmat-Ku ...."* (QS al-Ma'idah/5: 3).

Namun hal itu tidak cukup, kesempurnaan Islam tersebut harus dibuktikan lewat karya nyata dari kaum Muslim itu sendiri. Karya tersebut tercermin dalam aneka ragam kebaikan, karena itu inklusifis Islamsejati selalu menciptakan aneka ragam kebaikan, *fastabiqu al-khairat*, berlomba-lombalah

kalian semua dalam kebaikan. Dan merekapun tidak segan-segan untuk memuji, membanggakan, bahkan meniru kebaikankebaikan yang datang dari pihak lain.

*Keempat*, menganjurkan prinsip-prinsip dialog, toleransi, dan menolak prasangka. Para inklusifis Islam meyakini bahwa kebaikan itu tidak hanya dimiliki oleh Islam dan kaum Muslim, tetapi umat-umat yang lain pun memiliki nilai-nilai kebaikan, karena itu sebelum memutuskan benar atau salah terhadap pihak lain terlebih dahulu melakukan dialog dengan mereka, sehingga tercipta kehidupan yang penuh toleransi dan terhindar dari prasangka-prasangka buruk.

*Kelima*, menganjurkan prinsip-prinsip moral modern tentang demokratisasi, hak asasi manusia, persamaan kedudukan dalam hukum, dan lainnya. Kemajuan zaman telah “memaksa” para inklusifis Islam untuk mempelajari wawasan-wawasan baru dan menyesuaikannya dengan prinsip-prinsip Islam, baik yang bersumber dari al-Qur’an, Hadits Nabi Muhammad Saw, maupun karya-karya para intelektual Muslim.

#### e. Kiai Pesantren Dan Islam inklusif

##### 1) Kiai Pesantren

Terdapat tiga variabel kata kunci yang akan menjadi perhatian dalam tulisan ini, yaitu pesantren, kiai, kemampuan komunikasi, dan Islam Inklusif. Pesantren merupakan lembaga pendidikan keagamaan Islam tradisional yang paling tua di Indonesia. Memang banyak peneliti yang berbeda pendapat

mengenai permulaan keberadaan pesantren, namun nyaris semua sepakat bahwa hal itu terkait dengan awal mula masuknya Islam ke Nusantara, khususnya di Pulau Jawa yang dimotori oleh Walisongo sekitar abad ke XV-XVI Masehi.<sup>170</sup>

Jadi, tidak heran kalau pesantren oleh banyak peneliti dinyatakan sudah ada sejak Abad ke-15 Masehi. Di Nusantara, Maulana Malik Ibrahim dianggap sebagai perintis berdirinya pesantren. Dia menjadikan pesantren sebagai pusat dakwah dan pembelajarannya. Strategi dakwah dan pembelajaran *ala* Maulana Malik Ibrahim ini juga diadopsi oleh para Walisongo yang lain, sehingga selain menjadi lembaga pendidikan tertua, pondok pesantren juga menjadi lembaga pendidikan Islam yang banyak bermunculan di pelosok-pelosok Nusantara.<sup>171</sup>

Menurut Abdurrahman Mas'ud, Islamisasi yang dilakukan oleh Walisongo kemudian dilanjutkan dengan pendekatan yang berkesinambungan. Pendekatan ini diteruskan dengan proses institusionalisasi pesantren (lembaga pendidikan dan sosial keagamaan yang merupakan hasil penyerapan tradisi pendidikan Islam di Timur Tengah yang berpadu dengan tradisi Hindu-Budha di Nusantara, khususnya Jawa),<sup>172</sup> kesalehan sebagai jalan hidup santri, dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

<sup>170</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1982), 44.

<sup>171</sup> Saifuddin Zuhri, *Sejarah Kebangkitan Islam dan Perkembangannya di Indonesia* (Bandung: Al-Ma'arif, 1979), 263.

<sup>172</sup> Sebelum Islam masuk ke Nusantara yang masih dikuasai rezim Hindu dan Budha, lembaga yang serupa pesantren sebenarnya telah ada. Pada masa islamisasi di Nusantara, para ulama dan/atau wali hanya tinggal mengislamkan lembaga tersebut. Lihat Hanun Asrohah, "Pelebagaan Pesantren: Melacak Asal-Usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa", dalam *Akademika*, vol 18, 2006, 37. Abdurrahman Wahid menyatakan, pondok pesantren merupakan lembaga komplementer, pondok berarti tempat penginapan sufi, sedangkan pesantren merupakan tempat tinggal santri, yaitu yang dalam bahasa Pali yang sering digunakan oleh kaum Budha, artinya orang yang memahami kitab suci. Ini menunjukkan sebenarnya pesantren asalnya bersifat

pemahaman yang jernih terhadap budaya asli.<sup>173</sup> Inilah yang mengukuhkan kekhasan pesantren sehingga disebut *indigenous* Nusantara.<sup>174</sup>

Pada masa kolonialisasi di Tanah Air, pesantren merupakan pusat perlawanan terhadap segala macam penindasan yang dilakukan penjajah. Para pengasuh pesantren dengan segala pengaruhnya mampu memobilisasi masyarakat untuk melakukan resistensi terhadap penjajah, bukan saja dalam bentuk pembangkangan ideologi dan simbolik, melainkan juga dalam tingkat perlawanan dan peperangan fisik.<sup>175</sup>

Dalam mengusir penjajah, para pengasuh pesantren biasanya juga menjadi penggerak dan penguat spiritual bagi para pejuang kemerdekaan, seperti KH. Kholil (1235-1343 H) dari Bangkalan Madura, KH. Hasyim Asy'ari (1871-1947 M) dari Tebuireng Jombang, KH. Abbas (1879-1946) dari Buntet Cirebon, KH. Bisri Syansuri (1886-1980) dari Denanyar Jombang, KH. Machrus Ali (1906-1985) dari Lirboyo Kediri, dan lain-lain.<sup>176</sup>

Setelah kemerdekaan, selain tetap menjadi pusat lembaga pendidikan Islam tradisional, pesantren juga menjadi pusat pemberdayaan masyarakat secara sosial, budaya, dan ekonomi.<sup>177</sup> Karena itu, dapat disebutkan, selain

kosmopolitan. Abdurrahman Wahid, "Komplementer Ataupun Alternatif" dalam A. Muhaimin Iskandar, *Gus Dur, Islam, dan Kebangkitan Bangsa* (Yogyakarta: Klik R, 2007), ix.

<sup>173</sup> Abdurrahman Mas'ud, *Intelektual Pesantren: Perhelatan Agama dan Tradisi* (Yogyakarta: LKiS, 2004), 65.

<sup>174</sup> Baca dalam Abd. Halim soebahar, *Pendidikan Islam Dan Trend Masa Depan: Pemetaan Wacana Dan Reorientasi*, Jember: Pena Salsabila, 2009.

<sup>175</sup> Mengenai hal ini misalnya bisa dilihat dalam sejarah PP Annuqayah Daerah Letee, Kecamatan Guluk-Guluk, Kabupaten Sumenep, Jawa Timur. Kata "Latee" ini berasal dari bahasa Madura yang berarti "latihan". Nama itu dinisbatkan pada nama pondok pesantren itu yang menjadi tempat latihan perang para pejuang ketika zaman penjajahan.

<sup>176</sup> Mastuhu, *Dinamika Sistem Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), 25.

<sup>177</sup> Pesantren Annuqayah merupakan salah satu contoh pesantren yang juga berkembang menjadi lembaga sosial ekonomi. Ini ditandai dengan berdirinya Biro Pengabdian untuk Masyarakat

sebagai lembaga pendidikan, pesantren juga berfungsi sebagai lembaga sosial. Sebagai suatu sistem dan lembaga pendidikan, pesantren dinobatkan sebagai sistem pendidikan asli Indonesia.

Tentu saja fungsinya cukup strategis dan sentral untuk mengantarkan bangsa Indonesia pada peradaban yang luhur. Ki Hajar Dewantara bahkan sangat apresiatif terhadap strategi pendidikan yang dilaksanakan dalam pesantren yang ditunjukkan dengan mendukung pesantren sebagai sebuah strategi dari sistem pendidikan nasional Indonesia.

Sebagai lembaga sosial, pesantren juga memiliki posisi yang sangat strategis dalam mengupayakan transformasi dalam segala aspek kehidupan di tengah-tengah masyarakat sekitarnya. Sebab, unsur-unsur pesantren yang ada di dalamnya mempunyai peranan penting dalam kehidupan masyarakat. Unsur-unsur aktif dalam pesantren tersebut antara lain kiai dan keluarga besar pesantren, para ustadz, dan santri. Entitas lain yang menjadi jaringan kerja agensi pesantren adalah alumni dan wali santri. Namun demikian, unsur yang paling berpengaruh adalah sosok kiai.

Term “kiai” adalah hal yang selalu disinggung dalam diskursus kepemimpinan dalam masyarakat, khususnya masyarakat Islam tradisional.

Ruang lingkup term kiai lebih bersifat lokal. Kiai lebih dikenal dalam komunitas masyarakat Jawa dan Madura. Secara umum, kiai adalah termasuk pada kategori atau diidentikkan dengan ‘*ulama* dalam konsep Islam.<sup>178</sup> Dalam

---

Annuqayah (BPMA). Lihat dalam Tim Penyusun, *Jejak Masyayikh Annuqayah* (Guluk-Guluk Sumenep: BPMA, 2004), 11.

<sup>178</sup> Dalam konteks Indonesia, ulama memiliki sebutan yang berbeda-beda di beberapa daerah di Indonesia. Di Sunda, misalnya, disebut *ajengan*, seperti Ajengan Ruhiyat, dan lain sebagainya; di



bahasa Indonesia disebut ulama. Ulama adalah termasuk salah satu tokoh yang selalu membimbing keimanan dan keberislaman umat Islam.<sup>179</sup>

Kata “*ulama*” berasal dari bahasa Arab dan semula merupakan bentuk jamak dari kata *'alim*, yang berarti orang yang mengetahui atau orang yang pandai. Artinya, alim di sini dapat berarti umum. Karena itu, seseorang yang pandai dalam bidang ilmu apapun dapat disebut orang alim atau dengan istilah yang telah mengalami metamorfosis, yaitu ulama. Namun pada perkembangannya, arti dari istilah ulama semakin menciut dan hanya menunjukkan pada mereka yang menguasai ilmu agama.

Dalam bahasa Indonesia, ulama bukan lagi menjadi kata jamak, melainkan berarti tunggal (*mufrad*), yaitu orang (bukan orang-orang) yang ahli dalam hal pengetahuan agama. Namun demikian menurut KH. Musthafa Bisri, penggunaan sebutan ulama lebih merujuk pada mereka yang mengamalkan ilmu agamanya tersebut dari pada mereka yang hanya menguasai ilmu agama.<sup>180</sup>

Ulama merupakan pemimpin kelompok masyarakat Islam. Dalam masyarakat Islam, ulama memiliki kedudukan yang istimewa. Ini disebabkan karena ulama memiliki legitimasi doktrin otoritas dan keistimewaan sebagai hamba yang takwa. Dalam Al-Qur'an disebutkan: “*Sesungguhnya yang takut*

Sumatera Barat dipanggil *buya*, sebagaimana sebutan bagi Buya Hamka, Buya Syafii Maarif, dan lain sebagainya; di Aceh disebut *tengku*, seperti Tengku Kemal Pasha; di Sulawesi Selatan dipanggil *topandita*; kalau di Madura, selain *kiai*, juga ada sebutan *bindara* bagi ulama, seperti Bindara Saod, dan lain-lain. Konsep ulama secara lokal ini dapat dilihat dalam Ibnu Qoyim, “Ulama di Indonesia pada Akhir Abad XIX dan Awal Abad XX”, dalam majalah *Sejarah* (Jakarta: Gramedia dan Masyarakat Sejarawan Indonesia, 1993), 26-38.

<sup>179</sup> Muhammad Tolchah Hasan, *Apabila Iman Tetap Bertahan*, Jakarta: CV Duta Pustaka, 2007.

<sup>180</sup> Pengantar Musthafa Bisri, “Ulama Itu”, dalam Subhan SD, *Ulama-Ulama Oposan* (Bandung: Pustaka Hidayah, 2000), 7-10.

kepada Allah di antara hamba-hamba-Nya hanyalah ulama.<sup>181</sup> Ayat ini juga menunjukkan bahwa yang dimaksud ulama adalah mereka yang paham ayat-ayat Allah, baik yang bersifat *qauliyah* maupun yang *kauniyyah*.

Mereka yang dapat menangkap tanda-tanda dari Allah itulah yang disebut ulama, dan merekalah orang yang takwa. Selain itu, keistimewaan ulama sebab diidentikkan dengan pihak penerus para nabi. Ini dikukuhkan dalam sebuah hadits yang menyatakan: *Sesungguhnya para ulama di bumi seperti bintang di langit yang menerangi umat dalam kegelapan, baik di daratan maupun di lautan.*<sup>182</sup> Dalam riwayat yang lain juga dinyatakan bahwa: *“al-‘ulama warâtsatu al-anbiyâ’ (sesungguhnya ulama adalah pewaris para nabi)”*.

Karena itu, dalam kehidupan masyarakat Islam, ulama menjadi kelompok elite yang sangat berpengaruh dalam segala hal. Bukan hanya dalam hal keagamaan, tapi juga dalam bidang sosial kemasyarakatan, seperti masalah sosial, budaya, ekonomi, bahkan politik. Hal ini disebabkan oleh redaksi teks-teks keagamaan di atas yang memosisikan ulama sebagai sosok yang paham ayat-ayat kitab suci dan tanda-tanda alam.

Mungkin karena itu disebut dalam hadis bahwa ulama sebagai penerus para nabi yang dijadikan jujukan masyarakat dalam bertanya segala permasalahan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat. Karena sebagai pewaris nabi, maka tentu saja ulama dituntut memiliki sifat sebagaimana nabi; *amanah, fathanah, shiddiq, dan tabligh.*

---

<sup>181</sup> QS. Fathir (35): 28.

<sup>182</sup> HR. Al-Zuhri dari Anas.

Jadi, ulama dituntut dapat dipercaya, setiap perilakunya harus terkendali dari ketidakjujuran; cerdas dan pintar, karena itu, ulama merupakan sosok yang mencintai ilmu pengetahuan dan menjadikan hidupnya sebagai waktu untuk mencari ilmu sebanyak-banyaknya; ulama harus benar; dan yang terakhir ulama dituntut mengajarkan ilmunya pada santri dan masyarakat sekitarnya.

Dalam masyarakat Islam tradisional di Jawa dan Madura, ulama ini identik dengan kiai. Namun, kalau mengacu pada konsep yang diajukan oleh Zamakhsyari Dhofier, term “kiai” merujuk pada tiga hal. Pertama, kiai sebagai gelar kehormatan bagi benda-benda yang dianggap keramat, seperti keris, kereta kencana kerajaan sebagaimana Kiai Garuda Kencana yang merujuk pada kereta kuda kencana milik kraton Yogyakarta. Kedua, sebagai julukan bagi orang tua (baca: sepuh) atau disepuhkan secara umum. Ketiga, sebagai gelar yang diberikan masyarakat kepada seorang ahli agama pengasuh pesantren dan pengajar kitab-kitab *turats* pada santrinya.<sup>183</sup> Dalam kajian ini, subyek yang menjadi fokus adalah kiai dalam pengertian yang ketiga.

Oleh karena itu, kemampuan berkomunikasi kiai sangat penting dalam melakukan transformasi dalam segala aspek kehidupan, termasuk paradigma keberagaman masyarakat di sekitarnya. Dalam karya awalnya di bidang komunikasi, Phillips, sebagaimana yang dikutip Owen Hargie, menyimpulkan bahwa seseorang terampil berkomunikasi interpersonal ialah:

*“Sejauh mana ia dapat berkomunikasi dengan orang lain, dengan cara yang memenuhi hak, persyaratan, kepuasan, atau kewajiban seseorang sampai tingkat yang wajar tanpa merusak hak, persyaratan, kepuasan, atau kewajiban orang lain yang serupa, dan semoga berbagi hak-hak*

---

<sup>183</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1982, 55.

*ini dan lain sebagainya dengan orang lain dalam interaksi bebas dan terbuka.*<sup>184</sup>

Definisi ini yang diajukan Philips ini hanya menekankan unsur-unsur makro dari interaksi sosial. Definisi yang senada juga diutarakan Schlundt dan McFall sebagaimana dikutip oleh Hargie<sup>185</sup> yang mendefinisikan keterampilan sosial sebagai proses komponen spesifik yang memungkinkan anak untuk melakukan sesuatu dengan cara yang akan dinilai kompeten.

Ahmad dalam Kurniati<sup>186</sup> mengatakan bahwa keterampilan sosial adalah suatu keterampilan yang dimiliki anak untuk memberikan reaksi secara efektif dan mempunyai manfaat bagi lingkungan sosialnya, yang mana ini merupakan persyaratan bagi anak untuk melakukan penyesuaian sosial agar anak dapat diterima masyarakat.

McGUIre dan Priestley dalam Hargie, dkk<sup>187</sup> menanggapi keterampilan sosial sebagai jenis perilaku yang merupakan dasar komunikasi tatap muka yang efektif antar individu. Keterampilan sosial adalah suatu perilaku yang dipelajari anak-anak untuk memengaruhi orang lain di lingkungannya, agar orang di sekitarnya dapat memberikan respons positif terhadapnya.

Anak yang memiliki keterampilan sosial yang baik akan lebih mudah untuk diterima oleh siapa pun, anak mampu menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan anak mampu mengasah berbagai keterampilan hidup lainnya, serta mengurangi kesulitannya saat di sekolah. Keterampilan sosial dapat

<sup>184</sup> Owen Hargie, *Skilled Interpersonal Communication; Research, Theory, and Practice* (London & New York, Routledge, 2011), 5.

<sup>185</sup> Owen Hargie, *Skilled Interpersonal Communication*

<sup>186</sup> Euis Kurniati, *Permainan Tradisional: Dan Perannya Dalam. Mengembangkan Keterampilan Sosial Anak*. (Jakarta: Kencana, 2016) 17

<sup>187</sup> Owen Hargie, *Skilled Interpersonal Communication..*

dijadikan sebagai alat bantu anak untuk belajar mengungkapkan pendapat, bertanya, meminta pertolongan, mendapatkan banyak teman, menjalin hubungan yang baik dan sehat dengan orang sekitarnya.

Yang paling penting, keterampilan ini membantu anak untuk mulai membangun dan mengembangkan sifat-sifat karakter yang perlu diperhatikan seperti tanggung jawab, kepercayaan, kepedulian, rasa hormat, keadilan dan kewarganegaraan. Keterampilan sosial merupakan suatu kebutuhan primer yang perlu dimiliki anak sebagai bekal untuk kemandirian anak pada jenjang kehidupan selanjutnya.<sup>188</sup>

Keterampilan sosial dapat menjadi kunci kesuksesan, kebahagiaan dalam hubungan dan kesejahteraan hidup dalam bermasyarakat. Karena orang yang sukses cenderung menguasai atau mempunyai kemampuan sosialisasi yang baik. Menurut Seto (dalam Setiabudhi dan Hardywinoto, 2003) kemampuan sosial pada anak harus dipupuk sejak dini, karena kemampuan yang dimiliki anak saat ini sangat memengaruhi kemampuannya pada masa yang akan datang nanti. Maka dari itu kemampuan bersosialisasi harus benar-benar diasah dan diperhatikan, agar dapat membantu anak untuk membentuk keterampilan sosial yang baik.<sup>189</sup>

## 2) Islam Inklusif

Konsep lain yang perlu dipahami dalam kajian ini adalah “Islam inklusif”. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata “inklusif” itu adalah

<sup>188</sup> Euis Kurniati, *Permainan Tradisional: Dan Perannya Dalam...* 19

<sup>189</sup> Hardywinoto dan Setiabudhi, *Menjaga Keseimbangan Kualitas Hidup Para lanjut Usia, Panduan Gerontology, Tinjauan dari Berbagai Aspek.* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), 45

kata sifat dari kata benda abstrak “inklusi”. Artinya adalah ketercakupan, memasukkan.<sup>190</sup> Dalam kajian ini, kata inklusif disandingkan dengan Islam, yaitu menjadi kata sifat dari laku keberislaman.

Sehingga, sebagaimana yang diungkapkan Samsul Huda Rohmadi, inklusif adalah keterbukaan sikap dalam menerima perbedaan dengan tetap ikut aktif melakukan interaksi dengan lingkungannya dalam aspek-aspek kehidupan.<sup>191</sup> Jadi, Islam inklusif adalah paradigma, cara padanang, dan ekspresi keagamaan Islam yang terbuka, menerima *sang liyan* dengan spirit kesetaraan, saling menghormati, menghargai, sehingga bisa bekerjasama dalam membangun suatu tatanan yang damai untuk menuju suatu kondisi kesejahteraan dan kemakmuran bersama.

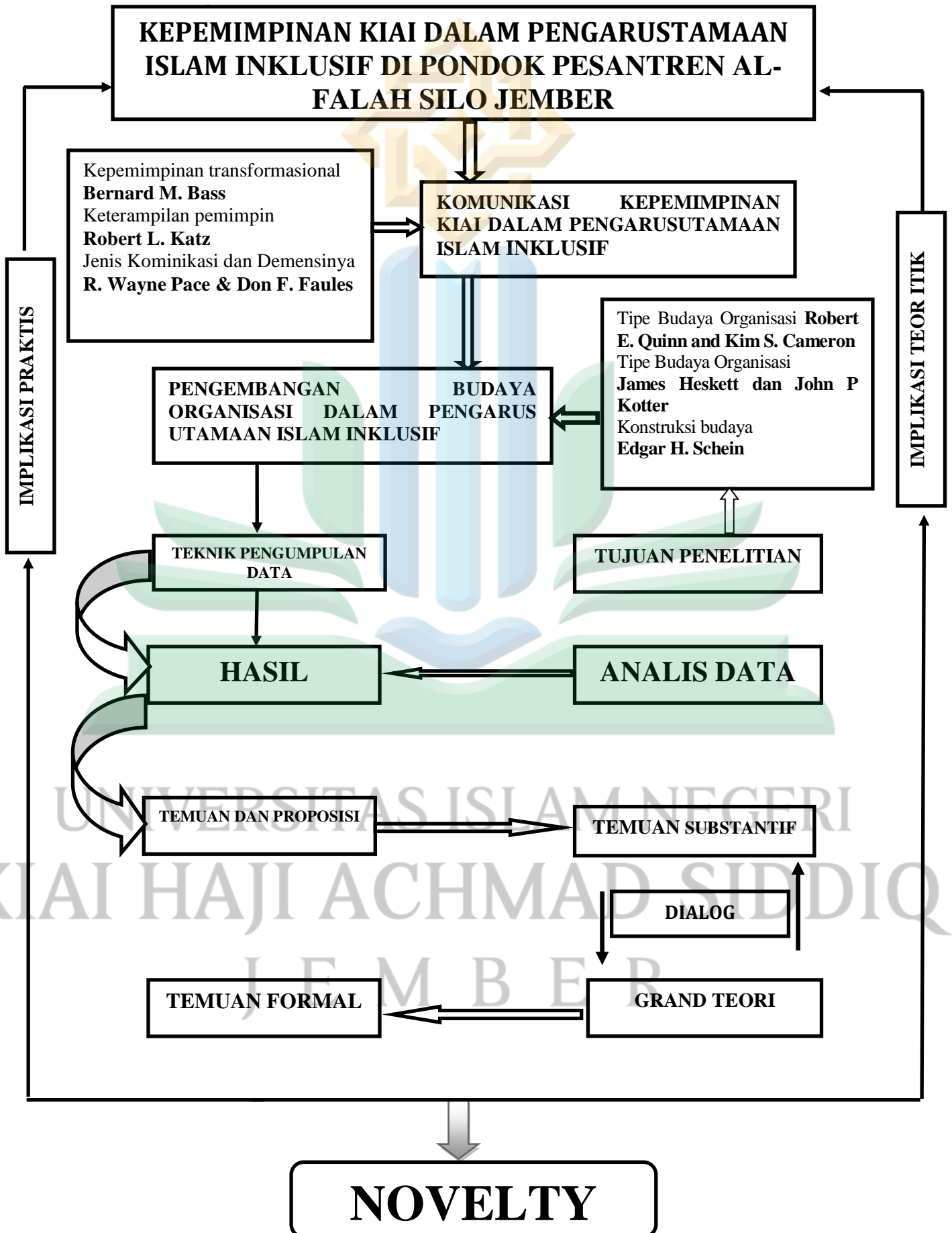
#### f. Kerangka Konseptual

Penelitian dengan judul *Strategi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarustamaan Islam Inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember*, adalah penelitian yang akan menghasilkan sebuah strategi kepemimpinan kiai dalam pengarustamaan Islam inklusif yang dilakukan oleh kiai pesantren baik secara internal maupun secara eksternal, oleh karena itu, maka asumsi sederhana dari strategi atau pola tersebut bisa dilihat dibawah ini :

<sup>190</sup> Badan Pengembangan Bahasa dan Perbukuan Kemendikbud Republik Indonesia, [kbbi.kemdikbud.go.id/inklusi](http://kbbi.kemdikbud.go.id/inklusi).

<sup>191</sup> Syamsul Huda Rohmadi, “Pendidikan Islam Inklusif Pesantren (Kajian Historis - Sosiologis di Indonesia)”, makalah tidak diterbitkan.

Gambar 2.5 Kerangka Konseptual



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan deskripsikan beberapa bagian dari prosedur penelitian. Adapun prosedur yang sebagai berikut pendekatan dan jenis penelitian, latar penelitian, kehadiran peneliti, data dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data dan tahap-tahap penelitian.

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif untuk mendapatkan data-data yang berhubungan dengan data berupa kata-kata, perilaku dan dokumen. Karena data itu didapatkan secara alamiah, maka paradigma dalam penelitian ini menggunakan paradigma alamiah, sehingga dari jenis penelitian ini peneliti berusaha untuk menemukan pola, konsep dan sebisa mungkin menemukan teori baru dari realitas yang diambil dari lokasi penelitian di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember yang sesuai dengan fokus penelitian, kemudian dikonseptualisasi menjadi sebuah teori-teori tertentu.

Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk mendeskripsikan dan mengungkap fenomena atau peristiwa secara murni yang terkait dengan fokus penelitian yaitu tentang Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarustamaan Islam Inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember.

Peneliti berupaya untuk menemukan kepemimpinan kiai, skill komunikasi interpersonal dan pandangan publik terhadap komunikasi



interpersonal kiai untuk mewujudkan Islam inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember.

Peneliti menggunakan jenis studi kasus dalam mengeksplorasi data dari objek penelitian. Objek-objek dipahami secara mendalam yang memiliki keterkaitan dengan isu penelitian yaitu kepemimpinan pendidikan Islam multikultural yang dianggap peneliti sangat unik. Sehingga dalam penelitian ini peneliti membutuhkan pemahaman yang mendalam terhadap fokus penelitian. Dari pemahaman terhadap kepemimpinan kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember. Karena itu peneliti lebih serius dalam memahami masalah demi masalah yang dikaji.

Menurut Creswell studi kasus adalah strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu.<sup>1</sup> Sedangkan menurut Yin mengatakan studi kasus adalah sebuah penyelidikan empiris yang menginvestigasi fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteks tidak begitu jelas.<sup>2</sup>

Tujuan penggunaan penelitian studi kasus menurut Yin adalah untuk menjelaskan bagaimana keberadaan dan mengapa kasus tersebut terjadi.<sup>3</sup>

Penelitian studi kasus bukan sekedar menjawab pertanyaan penelitian

<sup>1</sup> J. W. Creswell, *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. (Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar, 2010), 20.

<sup>2</sup> Robert K. Yin. *Studi Kasus: Desain dan Metode*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011), 12.

<sup>3</sup> Robert K. Yin. *Studi Kasus: Desain dan Metode*,

tentang ‘apa’ (*what*) obyek yang diteliti, tetapi lebih menyeluruh dan komprehensif lagi adalah tentang ‘bagaimana’ (*how*) dan ‘mengapa’ (*why*).

Menurut Lincoln dan Guba dalam Dedy Mulyana penggunaan studi kasus sebagai suatu metode penelitian kualitatif memiliki beberapa keuntungan, yaitu: (a) Studi kasus dapat menyajikan pandangan dari subjek yang diteliti. (b) Studi kasus menyajikan uraian yang menyeluruh yang mirip dengan apa yang dialami pembaca kehidupan sehari-hari. (c) Studi kasus merupakan sarana efektif untuk menunjukkan hubungan antara peneliti dan responden. (d) Studi kasus dapat memberikan uraian yang mendalam yang diperlukan bagi penilaian atau transferabilitas.<sup>4</sup>

Studi kasus dalam penelitian ini maksudnya bahwa peneliti berusaha menemukan makna yang sebenarnya dari informasi apa saja yang disampaikan oleh para kiai, pengurus, para guru dan kolega kiai baik dari tokoh muslim dan non muslim yang juga memberikan keterangan tentang permasalahan yang dibutuhkan sesuai fokus penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran mendalam serta komprehensif dari konteks penelitian yaitu di pesantren Al-Falah Silo Jember. Studi kasus (*case studies*) digunakan untuk mendalami tipe kepemimpinan para kiai di Pondok Pesantren Al-Falah Silo, Jember. Peneliti memahami posisi Kiai, para guru dan para santri dalam satu rangkaian organisasi bernama pesantren Al-Falah Silo.

---

<sup>4</sup> Dedy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), 201.

Studi kasus dalam penelitian ini dapat menghasilkan dari hasil wawancara, pengamatan dan dokumen yang selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan konsep-konsep penting. prosedur perolehan data penelitian kualitatif, data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, pada penelitian Studi kasus (*case studies*) setiap peristiwa tidak lepas dari kompleksitas dan keunikan didalamnya, karena di dalam yang satu peristiwa tersebut pasti ada yang kompleks masalahnya.

## **B. Latar Penelitian**

Pondok Pesantren Al-Falah berada di Dusun Parebalan, Desa Karangharjo, Kecamatan Silo, Kabupaten Jember. Pesantren ini didirikan oleh K.H. Syamsul Arifin pada tahun 1937 M. Pesantren Al-Falah telah melewati masa kepemimpinan tiga pengasuh. Pengasuh pertama, KH. Syamsul Arifin (wafat 1982), suka menyebarkan ajaran-ajaran agama melalui budaya, seperti pencak silat, macapat, dan lain sebagainya. Kecenderungan ini juga terdapat pada kebanyakan generasi santri pada masa kepengasuhannya.

Sedangkan pengasuh kedua, KH. Ahmad Jauhari Syam dan KH. Ahmad Zaini Syam (keduanya wafat 1990) cenderung mendalami kehidupan spiritual yang juga diikuti oleh mayoritas generasi santri masa kepemimpinannya. Demikian juga masa kepemimpinan KH. Abdul Muqit Arief yang lebih rasional dan menjunjung tinggi nilai-nilai sosial dan intelektualitas, yang diikuti para santrinya dengan cara melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi.

Tokoh yang disebut terakhir ini sering menjadi nahkoda dan inisiator dalam implimentasi keberagamaan (Islam) secara inklusif. KH. Abdul Muqit Arief dengan dibantu oleh dua dewan pengasuh lainnya, yaitu K. Ma'mun Jauhari dan KH. Ahmad Nur Hariri Zaini, *pertama*, sering melakukan beberapa kegiatan yang memang sengaja diarahkan untuk menunjukkan spirit, sikap, dan tindakan inklusifitas dalam beragama. Ini ditunjukkan di antaranya adalah warga santri di pesantren tersebut selalu merajut kerjasama dengan lembaga pendidikan berbasis agama lain, yaitu dengan warga Sekolah Menengah Atas (SMA) Santo Paulus Kabupaten Jember.

*Kedua*, kegiatan yang sengaja dilakukan dengan saling berkunjung, melakukan pertukaran pelajar (santri Al-Falah belajar di SMA Santo Paulus dalam beberapa hari, dan siswa SMA Santo Paulus belajar di Pondok Pesantren Al-Falah selama beberapa hari). Bahkan kegiatan saling berkunjung tidak hanya terbatas di SMA Santo Paulus, melainkan juga ke pusat-pusat kegiatan peribadatan dan pendidikan agama lain, yaitu Kristen, Hindu, dan Budha. Warga Pesantren Al-Falah melakukan ziarah ke Wihara Dharma Meta yang berada Jalan Hayam Wuruk, Kecamatan Kaliwates, Kabupaten Jember.

*Ketiga*, Kiai Abdul Muqit Arief juga menjadi mediator bagi pertikaian berbasis agama di Jember. Di antaranya misalnya pada November 2019, dia menjadi penengah dan pendamai dalam pertikaian antara tokoh agama Katolik dengan pemuka agama Islam di Kecamatan Silo terkait dengan isu kristenisasi dan masalah rumah ibadah. Hal ini diawali dengan

tersebar nya isu kristenisasi di Kecamatan Silo yang kemudian ditanggapi dengan aksi pelaporan oleh beberapa tokoh Islam di Silo ke Polres Jember.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di pesantren Tersebut karena komunikasi dan relasi pengasuh pada lintas agama. Hubungan para pengasuh menjadi corong dalam menggambarkan corak Islam yang moderat dan inklusif kontra dengan Islam hari ini yang banyak disampaikan dengan cara-cara radikan dan intoleran. Pengasuh Pesantren Al-Falah silo hendak menyampaikan pesan pada para santri, umat Islam dan Non Muslim bahwa Islam adalah agama yang toleran dan penuh dengan persahabatan.

### **C. Kehadiran Peneliti**

Peneliti berperan penting sebagai instrumen kunci. Karena itu kedekatan peneliti dengan objek penelitian dilakukan secara sungguh-sungguh dan mengalir apa adanya. Kebetulan peneliti mengenal dekat pengasuh pesantren sehingga ini menjadi modal dasar dalam proses pengambilan data-data yang relevan. Dalam penelitian kualitatif instrumen utama (*key instrumen*-nya) adalah manusia, maka peneliti di sini sebagai instrumen kunci, peneliti akan melakukan observasi, wawancara dan pengambilan dokumen dan selama pengumpulan data dari subjek penelitian di lapangan, peneliti menempatkan diri sebagai instrumen sekaligus pengumpul data.

Peneliti sebagai instrumen pertama kali divalidasi oleh promotor berupa beberapa ujian formal pra penelitian. Ujian yang dimaksud untuk mempertajam fokus penelitian, kerangka teori sebagai alat analisis dan

pijakan penelitian, penguatan metode penelitian dan kesiapan-kesiapan penting lainnya. langkah ini penting untuk melihat kesiapan, keseriusan dan kemampuan penggunaan teori serta metode penelitian pada fokus yang sudah ditentukan. Validasi peneliti sangat berguna bagi ketajaman eksplorasi penelitian saat dilapangan.

Peneliti untuk memahami situasi setting, diawali dengan melakukan penelitian pendahuluan pertama melakukan Wawancara dengan Ahmad Basyir Jufri, salah satu santri dan *khadam* keluarga pengasuh PP Al-Falah, 10 Desember 2019 dan Wawancara dengan Fathor Rahman, alumni dan guru SMP Al-Falah, 9 Desember 2019, kedua, melakukan observasi lapangan dan telaah dokumen di Pondok Pesantren Al-Falah, 9 Desember 2019.

#### **D. Data dan Sumber Data Penelitian**

Data yang dikumpulkan melalui penelitian ini ada tiga bentuk, yaitu (1) Data berbentuk verbal yaitu data hasil wawancara dengan pengasuh, yayasan, guru dan para santri serta kolog pengasuh baik dari kalangan Muslim dan Non Muslim (2) Data hasil pengamatan terhadap aktivitas pengasuh dan beberapa informan terkait (3) Dokumen-dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Sumber data antara lain pengasuh, yayasan, guru dan para santri yang berfungsi sebagai informan kunci (*key informants*) dan data sekunder berupa data dari hasil pengamatan dan dokumen-dokumen penting.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang berhubungan dengan fokus penelitian, antara lain data lisan sebagai hasil wawancara peneliti dengan para informan. Data-data lisan lain diperoleh dari subyek penelitian untuk menjawab fokus-fokus penelitian yang secara umum berkaitan dengan fokus.

*Purposive sampling* digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data-data penting seperti pengasuh, yayasan, guru dan para santri dengan tujuan tertentu dan pertimbangan tertentu untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan melalui penyeleksian dan pemilihan informan yang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap.

Teknik pemilihan informan tersebut disebut teknik *purposive sampling*, di mana peneliti cenderung memilih informan yang memenuhi kriteria-kriteria tertentu dan dianggap tahu dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang akurat serta mengetahui masalah secara mendalam.<sup>5</sup>

Teknik *purposive sampling* tersebut relevan dengan persyaratan pada penelitian kualitatif yang di dalamnya tidak terdapat sampel acak, namun sampel bertujuan (*purposive sampling*).<sup>6</sup> Sampel bertujuan adalah sampel yang diambil berdasarkan ada tujuan, dan biasanya diambil berdasarkan beberapa pertimbangan (disebabkan keterbatasan waktu, tenaga dan biaya sehingga tidak bisa mengambil sampel yang lebih luas.

---

<sup>5</sup> Nasution, *metode Research*, Jakarta : Bumi Aksara, 2003, 98.

<sup>6</sup> Nasution, *metode Research...*, 224.

Peneliti secara bergiliran melakukan wawancara pada Drs. KH. Abdul Muqit Arief, KH. Ahmad Nur Hariri, S.Ag, dan K. Muhammad Ma'mun Jauhari, M.Sy yang selanjutnya akan diikuti wawancara pada sejumlah Guru, Tokoh Muslim dan Non Muslim Jember.

Peneliti memilih tiga pengasuh Pesantren Al-Falah karena pertimbangan Pertama, kepemimpinan KH. Abdul Muqit Arief lebih rasional dan menjunjung tinggi nilai-nilai sosial dan intelektualitas, yang diikuti para santrinya dengan cara melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi. K. Muhammad Ma'mun Jauhari *concern* pada pendalaman intelektual dan riset terutama terkait dengan persoalan-persoalan ilmu keislaman, dan KH. Ahmad Nur Hariri cenderung mendalami pengetahuan dan laku tasawuf.<sup>7</sup>

Dalam setiap penyampaian keagamaan, Kiai Muqit, Kiai Ma'mun, dan Kiai Hariri, selalu mengaitkan dengan fenomena dan situasi yang sedang terjadi. Misalnya, Kiai Muqit selalu menyerukan untuk menangkal hoaks untuk menghindari perpecahan di antara umat beragama di tengah membanjirnya hoaks di media berbasis internet; Kiai Ma'mun selalu menekankan untuk memperhatikan validitas informasi sebelum dipercaya dan sebarkan dalam kerangka menghindari dari sikap-sikap berlebihan, terutama terkait dengan interaksi antara umat beragama; dan Kiai Hariri juga menekankan untuk saling menghormati antar makhluk Tuhan. Ketiga kiai ini juga bisa dikatakan aktif memberikan pencerahan-pencerahan kepada

---

<sup>7</sup> Kenyataan semacam ini peneliti temukan dalam observasi dan wawancara dengan beberapa almuni pesantren ini lintas generasi



masyarakat luas di media sosial (khususnya di akun facebook: Abdul Muqit Arief, Muhammad Ma'mun, Ahmad Nur Hariri). Semuanya memiliki karakter yang kuat dalam kompetensi masing-masing.<sup>8</sup>

Ketiga pengasuh tersebut adalah alumni Pondok Pesantren Annuqayah, di mana pendidikan Islam damai bukan hanya diajarkan, melainkan juga dipraktikkan dan diekspresikan oleh para pengasuh. Kiai Ma'mun Jauhari juga melanjutkan studi pascasarjana S2 di IAIN Jember, lulus tahun 2015. Sementara, Kiai Ahmad Nur Hariri, setelah di Annuqayah, menempuh pendidikan di Hadramaut Tarim Yaman kepada para guru yang mengajarkan Islam yang ramah dan damai.

Sikap, perilaku, perkataan,<sup>9</sup> kompetensi, dan ekspresi keberagamaan Islam yang inklusif tiga dewan pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah ini tentu menjadi *uswah* atau contoh nyata yang baik bagi para santri, alumni, dan masyarakat santri serta masyarakat pada umumnya. Bagi santri Pondok Pesantren Al-Falah, ekspresi keberagamaan Islam inklusif memiliki legitimasi yang komplet: Kiai Abdul Muqit Arif dapat dijadikan sosok yang melegitimasi dari aspek sosial; Kiai Muhammad Ma'mun adalah legitimasi intelektual; dan Kiai Hariri sebagai legitimasi spiritual.

Kemudian untuk memperoleh informasi yang akurat terkait dengan data pandangan publik terhadap komunikasi interpersonal kiai, maka dalam

<sup>8</sup> Observasi pada akun media sosial ketiga tokoh kiai pesantren Al Falah Silo, pada Januari-Desember 2020.

<sup>9</sup> Terkait hal ini, perkataan-perkataan Kiai Muqit, Kiai Ma'mun, dan Kiai Hariri, sering dijadikan meme oleh para santri dan disebar di pelbagai platform media sosial. Misalnya ialah perkataan Kiai Muqit, "Pesantren ialah laboratorium mini, di mana santri dilatih untuk hidup berdampingan dengan berbagai macam perbedaan. Karena itu, sangat logis ketika terjun di masyarakat, santri lebih optimis dalam menerima perbedaan".

mengumpulkan data melalui wawancara menggunakan teknik sampel bola salju (*snowball sampling technique*). Teknik *snowball sampling* ini diibaratkan sebagai bola salju yang terus menggelinding, semakin lama semakin besar. Besar dalam arti informasi bertambah besar, dan baru akan berhenti setelah memiliki keterpaduan, dan tidak berkembang lagi.<sup>10</sup>

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Ada tiga teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini, yaitu:

#### **1. Observasi Partisipan**

Menurut Guba dan Lincoln, observasi peran serta dilakukan dengan alasan: (1) pengamatan didasarkan atas pengalaman secara langsung, (2) teknik pengamatan juga memungkinkan peneliti dapat melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya, (3) pengamatan dapat digunakan untuk mengecek keabsahan data, (4) tehnik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit, dan (5) dalam kasus-kasus tertentu dimana penggunaan teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, maka pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.<sup>11</sup>

Peneliti menggunakan observasi partisipan karena berhubungan dengan fokus pola komunikasi yang tidak harus secara terus menerus selalu dipantau, namun pengamatan hanya menjadi pendukung dari data-

<sup>10</sup> Nasution, *metode Research...*, 99.

<sup>11</sup> Lincoln, *Naturalistic Inquiry* (New Delhi: Sage Publication, inc, 1995), 124.

data wawancara yang berhubungan dengan strategi komunikasi interpersonal kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif. Peneliti menggunakan metode observasi partisipan ini karena peneliti harus terlibat langsung apa yang dilakukan oleh pengasuh secara mendalam pada proses-proses yang dilakukannya. Jadi peneliti langsung ikut masuk dalam agenda-agenda yang dilakukan pengasuh, hasil pengamatan peran serta/ pengamatan partisipasi ini dirangkum. Adapun data pengamatan sebagaimana di bawah ini :

**Tabel 3.1**  
**Indikator Data Pengamatan**

FOKUS	DATA
Komunikasi kepemimpinan kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interaksi kiai dengan keluarga</li> <li>2. Interaksai kiai dengan pengurus</li> <li>3. Interaksi kiai dengan santri</li> <li>4. Interaksi kiai dengan alumni</li> <li>5. Interaksi kiai dengan simpatisan</li> <li>6. Interaksi kiai dengan tokoh lintas agama</li> </ol>

## 2. Wawancara mendalam

Wawancara mendalam (*in-depth interview*), dalam penelitian

kualitatif ini digunakan untuk mendapatkan data berupa pola komunikasi yang digunakan oleh tiga pengasuh Pesantren Al-Falah. selain itu

wawancara pembandingan akan digunakan untuk mewawancarai beberapa informan kedua sebagai bahan triangulasi. Dalam melakukan wawancara

peneliti menggunakan pedoman agar pertanyaan tidak keluar dari fokus yang ditentukan.

Peneliti menggunakan tiga rangkaian wawancara mendalam (*indepth interview*) sebagaimana yang dijelaskan Hadi, yaitu (1) Wawancara yang mengungkap konteks pengalaman informan (2) Wawancara yang memberikan kesempatan partisipan untuk merekonstruksi pengalamannya atau wawancara pengalaman detail, dan (3) Wawancara yang mendorong partisipan merefleksikan makna dari pengalaman yang dimiliki.<sup>12</sup> Untuk itu dibawah ini beberapa data wawancara yang digali dari subjek penelitian :

**Tabel 3.2**  
**Indikator Hasil Wawancara**

NO	Fokus	Data
1.	Komunikasi kepemimpinan kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepemimpinan horizontal</li> <li>b. Kepemimpinan diagonal</li> <li>c. Komunikasi ke atas</li> <li>d. Komunikasi ke bawah</li> <li>e. Strategi rantai (<i>chain</i>)</li> <li>f. Strategi roda (<i>wheel</i>)</li> <li>g. Strategi lingkaran (<i>circle</i>)</li> <li>h. Strategi saluran bebas (<i>all-channel</i>)</li> <li>i. Strategi huruf “Y”</li> <li>j. Media yang digunakan/ saluran</li> <li>k. Faktor pendukung dan penghamabat</li> </ul>
2.	Kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Oral communication</i> / lisan</li> <li>b. <i>Written communication</i></li> <li>c. <i>Nonverbal communication</i></li> <li>d. Media yang digunakan/ saluran</li> <li>e. Faktor pendukung dan penghambat</li> </ul>

Metode wawancara mendalam ini digunakan juga untuk melakukan studi pendahuluan, saat awal peneliti memasuki wilayah

<sup>12</sup> Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), 63.

Pesantren Al-Falah Silo Jember untuk memperoleh informasi tentang kepemimpinan kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif di Pesantren Al-Falah Silo Jember.

### 3. Penggalian Data Dokumentasi

Dokumen penelitian digunakan untuk acuan selain bahan atau rekaman yang tidak dipersiapkan secara khusus untuk tujuan tertentu seperti surat-surat, buku harian, foto-foto, naskah pidato, buku pedoman pendidikan.<sup>13</sup>

Data dokumen ini peneliti digunakan untuk mendukung data-data utama, namun bukan berarti mengesampingkan data dokumen. Data ini sebagai data sekunder untuk mendukung data utama. Metode dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data tentang dokumen pola kepemimpinan dan kebijakan-kebijakan serta hal-hal lain yang relevan. Data dokumentasi penelitian sebagaimana di bawah ini :

**Tabel 3.3**  
**Indikator Data Dokumentasi**

NO	NAMA DOKUMEN
1.	Sejarah Pesantren
2.	Visi Misi Pesantren
3.	Jumlah santri
4.	Program Pesantren
5.	Agenda-Agenda penting Pengasuh
6.	Literasi Kiai
7.	Kegiatan kiai di <a href="https://www.youtube.com/">https://www.youtube.com/</a>

<sup>13</sup> Lexy J Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2013), 161.

## F. Analisis Data

Peneliti pada tahap ini melakukan klasifikasi dan mengkode data-data yang terkait dengan tiga fokus penelitian. Peneliti pertama-tama melakukan analisis data dari hasil wawancara yang berupa rekaman dan catatan hasil wawancara, terus yang kedua menganalisis dokumen dengan mengaitkannya dengan fokus penelitian yang terakhir melakukan pengamatan secara cermat terhadap pola-pola yang ada.

Data-data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif yaitu dengan cara menjelaskan, menafsirkan, mendeskripsikan data, mengklasifikasikan bentuk data, dilanjutkan dengan interpretasi, kemudian yang terakhir dengan mengangkat makna dari hasil penelitian yang dicapai sebagai sumbangan pemikiran. Sebab data kualitatif terdiri dari kata-kata bukan angka, sehingga perlu interpretasi untuk mengetahui makna yang sebenarnya data tersebut.

Peneliti menggunakan strategi analisis data Interaktif Miles dan Huberman.pada analisis ini data peneliti secara bolak balik melakukan penelaah data terhadap data dari wawancara, pengamatan dan dokumen sejak awal sampai data betul-betul mengalami kejenuhan.<sup>14</sup> Analisis interaktif ditujukan untuk kecermatan penelitian kualitatif dan menjaga kualitas hasil penelitian. *interactive analysis*, dimana masing-masing komponen pengumpulan data, reduksi data, display data dan kesimpulan

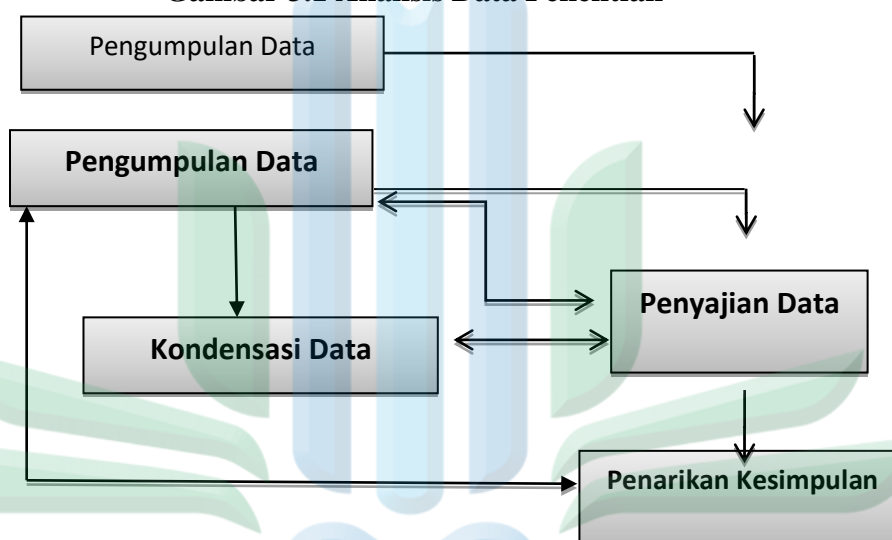
---

<sup>14</sup> Hubberman Michael. A. & Miles B. Matthew. *Analisis Data Kualitatif, terj. Tjetjep Rohendi Rohidi, Pendamping Mulyanto. Cet.1.* (Jakarta : Universitas Indonesia UI Press, 1992),. 22.

hasil dilakukan secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh atau cukup.<sup>15</sup>

Dalam analisis data ini peneliti tidak perlu menunggu data terkumpul semua baru dilakukan analisis, namun data dari lapangan langsung dianalisis. Analisis penelitian ini dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut :

**Gambar 3.1 Analisis Data Penelitian<sup>16</sup>**



Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa alur analisis individu

Dari gambar analisis Miles & Huberman maka langkah-langkah analisis tersebut sebagai berikut :

<sup>15</sup>Matthew B. Milles dan A. Michael Huberman. *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: UI Press, 1992). 15.

<sup>16</sup> Muhammad Abdullah, "Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi (Studi Multi Kasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur)" Disertasi tidak diterbitkan, (Malang: PPS, UM, 1007), 132.

a. Kondensisasi

Pada tahap ini peneliti melakukan klasifikasi data dengan cara mencocokkan dengan fokus penelitian mengambil hal yang penting dan membuang yang tidak ada relevansinya dengan fokus yang kemudian data-data tersebut diorganisir secara sistematis.

b. Penyajian Data

Peneliti melakukan penyajian data setelah selesai pada tahap kondensasi. Penyajian data berupa pemaparan data baik data-data wawancara, dokumen dan pengamatan yang dilakukan secara bolak-balik sesuai dengan pola triangulasi yang digunakan. Penyajian data ini sekaligus melakukan pengecekan keabsahan data. Apabila ada data-data yang tidak sesuai maka dilakukan analisis ulang sampai data-data benar-benar absah, bahkan bisa jadi peneliti melakukan penelitian kembali untuk mempertajam data-data yang sudah ada. Baru data bila sudah absah semuanya bisa ditarik kesimpulan sementara.

c. Penarikan Kesimpulan/Temuan Sementara

Peneliti sejak awal sudah melakukan kesimpulan dari data-data yang terkumpul. data-data baik berupa wawancara, Dokumen, dan pengamatan sudah bisa direka-reka, kira-kira seperti apa kesimpulannya karena saat peneliti melakukan penelitian dengan bermodal pedoman pertanyaan yang dirumuskan dari kerangka teoritik secara tidak langsung peneliti bisa memprediksi data dan kesimpulan apa yang bisa didapatkan. Oleh sebab itu peneliti sejak awal sudah mengantongi kesimpulan awal.



Kesimpulan-kesimpulan ini masih bersifat sementara, sebab pada awalnya belum jelas, dan masih berpeluang untuk berubah sesuai kondisi yang berkembang di lapangan.

Selanjutnya kesimpulan sementara itu masih dilakukan pengujian keabsahan data melalui beberapa teknik yaitu menyesuaikan data dengan fokus yang dipilih serta dikonfirmasi dengan beberapa teori yang relevan, jika data-data dari kesimpulan sementara itu sudah dianggap absah sesuai dengan kerangka yang ada maka selanjutnya bisa diambil kesimpulan akhir.

d. Penarikan Kesimpulan/Temuan Akhir

Temuan akhir bisa diambil kesimpulan setelah dilakukan verifikasi dengan teknik tertentu. Teknik ini akan menguji sejauh mana data-data tersebut bisa dianggap absah. Jika data-data itu sudah dianggap absah maka dapat dibangun sebuah proposisi penelitian untuk menemukan pola-pola yang sesuai dengan fokus.

Data dalam studi kasus membutuhkan kajian yang mendalam, kritis dan komprehensif terhadap data-data yang ada untuk itu maka langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti untuk menganalisis temuan penelitian sebagaimana berikut:

- 1) Temuan Substantif I diperoleh dengan cara menyusun beberapa kategori yang diambil dari fokus satu yang dianalisis dengan cara menggunakan analisis induktif (sintetik) yang kemudian hasil analisis

itu dideskripsikan secara naratif dengan beberapa susunan proposisi tertentu.

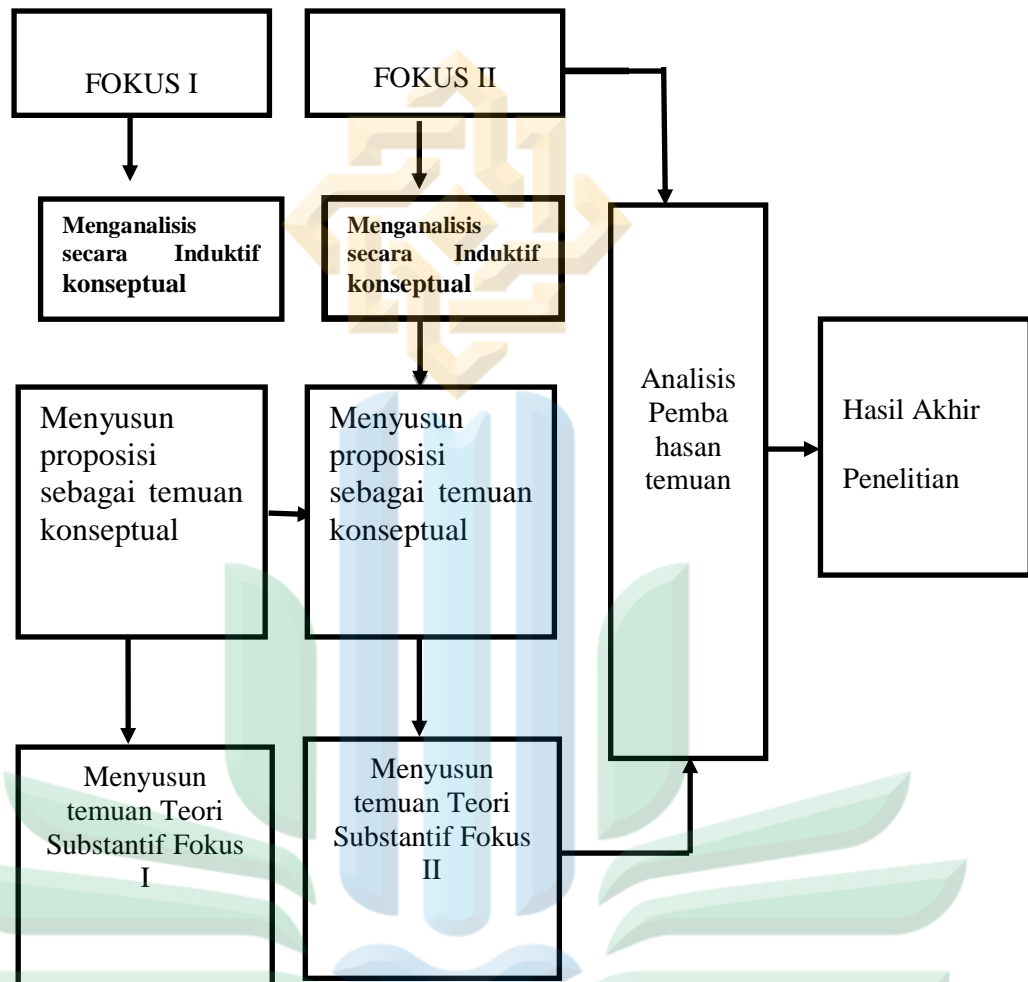
- 2) Temuan Substantif II diperoleh dengan cara menyusun beberapa kategori yang diambil dari fokus satu yang dianalisis dengan cara menggunakan analisis induktif (sintetik) yang kemudian hasil analisis itu dideskripsikan secara naratif dengan beberapa susunan proposisi tertentu.
- 3) Pada tahap akhir dilakukan analisis dan pembahasan dengan menggunakan pisau analisis teoritis. Analisis akhir ini adalah upaya peneliti untuk melakukan konseptualisasi secara holistik terhadap data-data yang sudah teranalisis sebelumnya. Pada tahap ini pula data tersebut akan dikaji menggunakan pisau analisa teoritik yang berupa narasi-narasi sehingga akan ketemu titik singgung yang dijadikan bahan dasar dari penyusunan proposisi. Dari proposisi itulah peneliti dapat mengembangkan temuan substantif menjadi temuan formal pada implikasi teoritis penelitian.

Adapun untuk memperjelas bisa dilihat desain analisis kasus di

bawah ini :

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

**Gambar 3.2 Desain Analisa data Kasus**



### **G. Pengecekan Keabsahan Data**

Peneliti memastikan betul bahwa data-data betul-betul sesuai dengan

kreteria ilmiah. Disini sebisa mungkin peneliti menyajikan data-data yang memiliki tingkat kebenaran yang bisa diakui oleh publik sehingga peneliti membutuhkan teknik pemeriksaan keabsahan data terhadap hasil penelitian. dalam penelitian keualitatif metode keabsahan data ada empat macam, namun peneliti hanya menggunakan dua saja yaitu kredibilitas dan dependabilitas. Untuk lebih jelasnya bisa diuraikan dibawah ini :

a. Kriteria derajat kepercayaan (*kredibilitas*). Untuk mencapai derajat kepercayaan tersebut, teknik yang digunakan peneliti adalah:

1) Triangulasi

Teknik Triangulasi peneliti gunakan karena selain sebagai teknik keabsahan data teknik ini juga sebagai alat pengumpul data. ada dua teknik triangulasi yang digunakan yaitu teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi dengan sumber data, digunakan peneliti untuk meneliti tentang apa saja yang dilakukan oleh Pengasuh kemudian dibandingkan dengan para bawahannya.

Triangulasi metode digunakan untuk membandingkan hasil wawancara dengan hasil dokumen, membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan membandingkan hasil dokumen dengan hasil observasi.

Triangulasi metode ini digunakan peneliti untuk mengamati tentang hal-hal yang dilakukan oleh pengelola Pesantren Al-Falah Silo Jember yang kemudian dibandingkan dengan hasil wawancara dan dokumentasi.

2) Member Check

Data yang diperoleh dari lapangan baik berupa data-data wawancara, dokumentasi dan observasi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif. Hasil penyajian ini kemudian diberitahukan kepada para nara sumber untuk dilakukan pengecekan, bahkan data-data *emic* dan etik juga disampaikan secara gambalang, agar data-data yang telah

diperoleh tidak banyak direduksi oleh subjektivitas peneliti. dari data itu peneliti meminta respon narasumber terhadap data yang sudah tersaji, jika ada data-data yang dianggap kurang benar maka peneliti akan mendiskusikan kembali dengan beberapa narasumber sehingga data betul-betul *kridibel*.

Proses berikutnya, setelah peneliti memperoleh data dari para informan atau sumber data, kemudian data data tersebut ditulis dan diketik secara rapi, setelah diketik kemudian ditunjukkan hasil rekap datanya kepada narasumber untuk diperiksa secara detail kebenarannya, jika sudah benar maka peneliti meminta kepada informan untuk membubuhkan tanda tangan.

b. Kriteria kebergantungan (*dependabilitas*)

Peneliti menggunakan kriteria *Dependabilitas* untuk menguji proses penelitian dan Hasil. Pada tahap uji proses peneliti telah mengikuti beberapa tahapan-tahapannya dimulai dari pra penelitian yaitu kualifikasi dan pengajuan proposal. Disini peneliti diuji dengan serius oleh beberapa dosen yang kompeten dibidangnya, fokus utamanya berkaitan dengan konteks penelitian, fokus, *grand theory* yang digunakan serta metode yang digunakan.

Prosedur inilah yang memberi bukti layak tidaknya penelitian ini diteruskan atau tidak, selanjutnya uji hasil. Uji ini dilakukan setelah peneliti melakukan penelitian sampai pada tahap penyajian dan penarikan kesimpulan. Disini peneliti akan menguji seluruh rangkaian kegiatan

dimulai dari proses hingga hasil yang didapatkan. Jika peneliti tidak mempunyai dan tidak dapat menunjukkan aktivitas yang dilakukan di lapangan, maka dependabilitas penelitiannya dapat diragukan. Peneliti pada tahap ini dibantu oleh promotor dan co-promotor dan para *reviewer* lainnya.

## **H. Tahap-Tahap Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut :

### **1. Tahap Kajian Pendahuluan**

Tahap ini dilakukan melalui kegiatan mengkaji berbagai referensi tentang kepemimpinan, kebijakan dan hal-hal lain yang terkait pada tanggal 10 Desember 2019 untuk menetapkan bagian yang akan dikaji, kemudian menentukan latar yang mungkin bisa dijadikan lokasi penelitian, mengurus perijinan untuk pengamatan awal, mengadakan pengamatan pendahuluan pada lokasi yang ditetapkan.

### **2. Tahap Pengembangan Desain**

Setelah mengadakan pengamatan awal dan menetapkan permasalahan yang diteliti pada lokasi yang telah ditetapkan, kegiatan berikutnya adalah membuat desain penelitian pada tanggal Jember, 26 Agustus 2020. Selanjutnya, dalam tahap ini peneliti mulai menyusun proposal, mengkonsultasikan kepada pembimbing dan selanjutnya proposal diuji oleh tim penguji untuk memperoleh masukan-masukan dan saran-saran dari tim penguji, maka kegiatan yang dilakukan adalah merevisi proposal dan mengganti fokus penelitian sesuai saran yang

diberikan tim penguji proposal kemudian proposal yang sudah direvisi dimintakan tanda tangan pengesahan kepada tim penguji. Berikutnya membuat pedoman atau menyusun garis-garis besar pertanyaan-pertanyaan yang akan digunakan dalam wawancara.

### **3. Tahap Penelitian**

Setelah mendapatkan izin untuk mengadakan penelitian maka peneliti akan memulai penelitian dengan memasuki latar penelitian untuk mendapatkan data. Langkah awal yang dilakukan adalah menyampaikan maksud kedatangan peneliti dengan menyampaikan surat izin penelitian dari Program Pascasarjana UIN KH. Achmad Siddiq Jember untuk mendapatkan data sesuai dengan teknik yang telah direncanakan. Selanjutnya, peneliti mulai melakukan kegiatan pengumpulan data, data-data yang diperoleh diperiksa, dikategorikan kemudian dilakukan kegiatan analisis data.

### **4. Tahap Penulisan Laporan**

Setelah data-data rampung dikumpulkan dan dilanjutkan dengan analisis maka Tahap akhir dari proses penelitian ini adalah penulisan laporan berupa draf Disertasi untuk dimulai dari Bab 1 sampai Bab VI, Yang ditulis sesuai pedoman yang ada di Pascasarjana UIN KH. Achmad Siddiq Jember untuk dilaporkan hasil-hasil temuan ketika peneliti melaksanakan penelitian terhitung dari Bulan Juni sampai bulan Desember 2021.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DAN TEMUAN PENELITIAN**

Penyajian data dalam bab ini akan memberikan gambaran tentang paparan data yang dihasilkan dari proses eksplorasi data dari teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi terhadap objek penelitian. Pada temuan penelitian ada dua proses temuan penelitian yaitu temuan pada fokus pertama dan kemudian dilanjutkan pada fokus kedua.

#### **A. Paparan Data**

##### **1. Komunikasi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember**

Satu hal yang cukup unik bahwa komunikasi kepemimpinan pesantren dilakukan secara terbuka dan diwariskan antar generasi kepemimpinannya. Komunikasi kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember dijelaskan oleh KH. Muqit Arif selaku pengasuh yang mengatakan bahwa:

Kalo tentang berdirinya pondok pesantren yang saya tau dari sumber-sumber sejarah yang ada di Al-Falah ini sebetulnya KH. Syamsul Arifin itu sebagai pendiri itu sudah sampai ke desa ini pada tahun 1922, iya jadi datanglah ketempat ini sudah mulai membangun komunikasi dengan masyarakat, tetapi kalo kemudian yang namanya mukim, mukim dan kemudian merintis kegiatan pendidikan itu sejak 1937, dan saya kira samalah seperti pondok-pondok yang lain, biasanya itu diawali dengan istikhoroh terus segala macam, maka kemudian menentukan tempat dan sebagainya itu, ini adalah tradisi pesantren pada umumnya seperti itu. Hanya saja yang mungkin cukup menarik menurut saya dari pendiri pondok pesantren ini atau al mukarrom mbah KH Syamsul Arifin, beliau itu adalah seorang pelaku budaya.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021



Pesantren Al-Falah dibangun oleh KH. Syamsul Arifin sebagai tokoh peletak pondok pertama. Sebagai orang yang bermigrasi dari luar Desa maka pertama-tama yang dilakukan oleh KH. Syamsul Arifin adalah membangun intensitas komunikasi dengan masyarakat. Selain komunikasi itu yang dilakukan oleh KH. Syamsul Arifin adalah melakukan ritual khusus untuk meminta petunjuk pada sang kholiq yang diikuti dengan penentuan tata letak pesantren. selain sebagai sosok Kiai KH. Syamsul Arifin dikenal sebagai pelaku budaya loka, KH. Muqit melanjutkan ceritanya bahwa :

Beliau sebelum haji pada tahun 1972 sebelum haji, jadi setiap kesehariannya beliau pakek baju pesak, pakek *odheng*, iya pakek *odheng* kemudian pakek baju pesak itu, jadi setiap hari ia kegiatan-kegiatan dengan masyarakat kemudian menyambut tamu dirumah iya biasa pakek *odheng*. Baru setelah haji kemudian dia surban lah ada ada perubahan itu. Nah beliau ini adalah pelaku budaya, seni budaya, beliau ini aktif dalam kegiatan pencak silat, pencak silat emang beliau memiliki kemampuan dalam bidang itu, kemudian juga arisan burung perkutut kemudian ada arisan keris, jadi para pengemar keris itu komunitas dan ketemu secara rutin, sama lah seperti arisan-arisan biasa. Nah dari pendekatan-pendekatan itu lah kemudian awal berdirinya pondok pesantren ini, jadi misalnya melalui pencak silat ia maka kemudian pendekar-pendekar itu ya putra-putranya kemudian dimondokkan disini, macapat lagi apa ini sangat-sangat ahli dalam bidang macapat, bahkan ketika pada tahun 1972 beliau datang haji itu selama 41 malem nanggap macapat, setiap malem dengan kelompoknya itu.<sup>2</sup>

Pengasuh awal pesantren Al-Falah Silo menggunakan simpul-simpul budaya lokal dalam menjaring komunikasi dan mendekatkan diri dengan masyarakatnya. Aktivitas itu misalnya seperti pakai baju pesak, pakai Balangkon ala madura. Selain simpul-simpul itu KH. Syamsul Arifin juga

<sup>2</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

menggunakan seni-seni lokal yang berkembang dimasyarakat misalnya Pancak Silat, arisan Keris, Arisan Burung perkut dan Macopat. Pameran-pagelaran seni lokal masyarakat ini juga dapat ditemukan dalam sejarah Islamisasi Jawa bahwa strategi kebudayaan digunakan mengajak Masyarakat setempat untuk masuk Islam, rupakanya yang dilakukan oleh KH. Syamsul Arifin mengikuti jejak kebudayaan wali songo.

Tradisi Islam Nusantara adalah tradisi yang dibangun sejak lama melalui dialog agama dan Budaya yang melahirkan pertalian erat antar keduanya, sehingga menampilkan Islam Nusantara dengan berbagai ciri khas dan keunikannya. Sampai detik ini laku kebudayaan KH. Syamsul Arifin tetap dilestarikan di Pesantren Al-Falah Silo. Selaku pengasuh dan penerus perjuangan Almarhum KH. Syamsul Arifin, KH. Muqit menegaskan bahwa :

Maka kemudian dari kelompok-kelompok budaya itu mbah ini lebih mudah diterima oleh masyarakat, bukan hanya sekedar diterima tetapi kemudian dakwah beliau melalui kelompok-kelompok semacam ini. Itu yang menurut saya yang menjadi sesuatu yang menarik, makanya kemudian ketika saya sendiri pulang untuk meneruskan ini sejak 1993 setiap tahun diakhir tahun ajaran kami nanggap macopat, pencak silat, kemudian tottan dereh, ya pokonya kegiatan imtihan itu saya jadikan sebagai media untuk melestarikan seni budaya yang ada di masyarakat. Makanya dulu sebagian orang itu bertanya tanya, mendirikan SMA keliatan untuk pedesaan loh ya inikan modern, tapi kok akhir tahun nanggap macopat ini gimana bertemunya, ya karena mereka ndak ngerti tentang sejarah, saya kira lembaga pendidikan terutama pesantren itu memang harus akrab dengan semacam ini agar supaya tidak terputus dengan masyarakat. Itu yang kalo berdirinya sejak 1937 ya sudah mulai mikim dan itu.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

Strategi kebudayaan KH. Syamsul Arifin membawa efek positif bagi kelompok masyarakat. Masyarakat dengan mudah menerima Kiai dan ajarannya. Peninggalan KH. Syamsul Arifin tetap dilestarikan sampai saat ini. Aktivitas itu kemudian terus ditampilkan saat Harlah di pesantren sebagai wadah pelestari budaya yang diwariskan dari leluhur kepada generasi penerusnya. Sebagai budaya tradisional yang berhadapan dengan budaya modern maka jelas keberadaannya akan dipertanyakan lebih-lebih pendidikan Pesantren Al-Falah Silo menggunakan sistem kholafiyah. Namun Kiai Muqit memiliki argumentasi tersendiri bahwa lembaga pendidikan pesantren harus tetap melestarikan kebudayaan tersebut agar mata rantai kebudayaan leluhur tidak putus dengan masyarakat, oleh karenanya pesantren memiliki tanggungjawab besar dalam menjaga kelestarian budaya tersebut.

Posisi Kiai di pesantren memiliki posisi strategis sehingga pola kepemimpinan Kiai menjadi ciri tersendiri bagi pengembangan lembaga dan kedekatan Kiai dengan masyarakatnya, menurut Ustadz Rochikim bahwa :

Pesantren itu memiliki ciri khas yang tidak dimiliki oleh lembaga lain. Di pesantren itu pemimpin tertingginya adalah Kiai. Seorang Kiai sebagai Cultural Broker (pialang budaya) di dalam masyarakat. Maka dari itu, gaya kepemimpinan di pesantren tergantung pada bagaimana seorang Kiai mengelolanya. Menurut saya begitu. Tetapi, terlepas dari itu semua, saya pikir pesantren sebagai lembaga pendidikan perlu juga berbenah bagaimana membuat system kepemimpinan yang kokoh, tetapi tidak menghilangkan ciri khas tersebut.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Rochikim Selaku Alumni Sekaligus Guru PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 20 April 2021

Selain strategi kebudayaan yang digunakan KH. Syamsul Arifin menurut penuturan KH. Muqit bahwa dalam kepemimpinannya KH. Syamsul terkenal sosok yang keras dan tegas dalam menjalankan amanahnya. Kiai Muqit mengatakan bahwa :

kalo pada masa itu saya kira mbah ini termasuk tipe kepemimpinan yang keras ya, keras dalam pengertian mungkin lebih kepada, kalo dalam bahasa sekarang mungkin *one traffic communication* lah katakan seperti itu, jadi mbah ini juga memiliki kemampuan kanuragan, ya kemampuan kanuragan, jadi kalau misalnya ada bajingan yang senang adu ayam, itu minta jampi-jampilah istilahnya ya minta sesuatu kepada mbah dikasik dan menang. Nah sekali dua kali tiga kali sudah kena hatinya maka pada waktu itulah kemudian mbah menyarankan untuk berhenti ngadu ayam. Ya jadi itu mungkin kalo seperti saya mungkin gak mampu kalo seperti itu, khawatir justru saya yang terikut, tetapi mbah itu mampu. Jadi dalam banyak hal mbah memang punya kemampuan dalam bidang itu, ya kalo tentang kepemimpinan beliau saya kurang memang sesuai pada jamanya ya masih jaman tidak seperti sekarang, ya yang dihadapi itu kelompok-kelompok bajingan. Santri-santri yang masuk disini juga sudah dewasa-dewasa, sudah tingkat dewasa jadi kalo saya mendengar apa yang diceritakan oleh santri-santri dulu mbah itu ya emang gitu, kalo misalnya ada pelanggaran ya misalnya dikeras, keras lah memang kepemimpinan mbah itu keras. Ya mungkin cocok pada waktu itu ya.<sup>5</sup>

Tipe kepemimpinan KH. Syamsul Arifin adalah sosok yang keras dalam bahasa sekarang mungkin *one traffic communication* dengan kemampuan yang dimiliki oleh orang-orang dizaman itu yang membutuhkan kemampuan lebih seperti kanuragan dan kemampuan lainnya. Sosok pemimpin seperti itu yang dibutuhkan saat itu, selain dengan kondisi zaman yang demikian maka kemudian pemimpin akan selalu berubah, adaptif dan fleksibel.

<sup>5</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

Budaya leluhur tetap dijaga semata-mata untuk menjaga eksistensi masyarakat dengan pesantrennya, kedekatan dengan masyarakat selalu dipupuk oleh pesantren mengingat pesantren sendiri lahir dan tumbuh serta berkembang dimasyarakat, jadi amat rugi besar jika pesantren dijauhkan dengan masyarakatnya atas dasar itu KH. Muqit mengatakan bahwa :

kalo menurut saya yang saya rasakan itu adalah kedekatan dengan masyarakat terutama, ya kedekatan dengan masyarakat. Kedekatan dengan masyarakat dan itu yang saya ingin tetep saya pertahankan. karena saya kira yang namanya lembaga pendidikan pondok pesantren itu memang lahir dan tumbuh dan terus berkembang harus selalu seiring dengan perkembangan masyarakat, kalo misalnya nanti kedekatan antara pesantren dengan masyarakat ini terputus, pesantren ini akan kehilangan sesuatu yang sangat sangat besar menurut saya, itu yang tetap dipertahankan sampai sekarang.<sup>6</sup>

Generasi pertama membangun komunikasi dengan masyarakat melalui strategi komunikasi kebudayaan, strategi ini untuk mendekatkan pesantren dengan masyarakat dan masyarakat dengan pesantren, bahkan strategi itu tetap terpelihara sampai detik ini. pelestarian budaya dilakukan oleh generasi kepemimpinan berikutnya tidak lain agar aset masyarakat ini tidak putus dengan pesantren, bagaimanapun pesantren dan masyarakat tidak bisa dipisahkan. Ada hal yang beda strategi menjaga eksistensi pesantren, generasi kedua menurut KH. Muqit sebagaimana yang dikatakan bahwa :

Generasi kedua itu lebih banyak kepada kegiatan-kegiatan , kegiatan misalnya kayak pengajian dengan masyarakat, jadi paman itu terutama Kiai Zaini kalo Kiai Zaini itu lebih banyak didalam, pengajian untuk para santri, tapi kalo Kiai zaini itu banyak kegiatan-kegiatan kemuslimat itu ya, kegiatan ke masyarakat yang setiap

---

<sup>6</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

malam senin, malam kamis seperti dibanyak desa, beliau sangat aktif sekali, ya keorganisasi-organisasi kemasyarakatan. Dan itu memang salah satu katakan lah kiat bagaimana pesantren menjadi tetap intens hubungannya dengan masyarakat.<sup>7</sup>

Jalur generasi kepemimpinan kedua Pengarusutamaan Islam Inklusif sudah dilakukan melalui kegiatan-kegiatan masyarakat baik santri yang ada didalam pesantren maupun santri masyarakat. Dimasyarakat darma pesantren dilakuan diforum-forum masjid taklim. Kegiatan ini sebagai wadah syi'ar pesantren untuk memberikan, menyampaikan keIslaman yang terbuka keIslaman yang *rahmatan lilalamin*.

Bila pada generasi pertama dapat ditemukan konsolidasi kepemimpinan melalui komunikasi kebudayaan lokal agar masyarakat dan pesantren tetap dalam satu kesatuan. Kepemimpinan pertama ini sebagai langkah persiapan untuk mengkonsolidasi masyarakat dengan pesantren, setelah mereka berada dalam satu ikatan batin yang kuat maka selanjutnya pelaksanaan atau internalisasi nilai-nilai Islam inklusif dilakukan melalui kegiatan-kegiatan Majelis Ta'lim.

Generasi kepemimpinan Al-Falah berikutnya generasi dengan Tiga

pengasuh yang dalam hal ini KH. Muqit Arif selaku Ketua Dewan Pengasuh yang dibantu oleh dua pengasuh bersaudara yaitu Kiai Hariri dan Kiai

Ma'mun. Sebagaimana penuturan Ustadz Fathorrahman mengatakan bahwa:

Beliau-beliau merupakan contoh pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang demokratis dan karismatik. Ketiga pimpinan pondok pesantren ini memiliki ciri khas yang mirip sekalipun masih terlihat sedikit perbedaan. Kiai Muqit dan Kiai Ma'mun cenderung

<sup>7</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

menonjolkan sikap demokratis kepada santri dengan membuka kesempatan berpendapat, mengambil keputusan bersama dan lain sebagainya tanpa meninggalkan sisi karismatikanya. Sedangkan Kiai Hariri lebih karismatik dan menjadi figur yang berpengaruh. Hal ini yang menjadikan pondok pesantren Al-Falah memiliki pemimpin yang ‘lengkap.’<sup>8</sup>

Model komunikasi kepemimpinan dapat dilihat pada bagaimana seseorang memimpin. Para pengasuh Al-Falah Silo adalah contoh-contoh pemimpin yang memiliki sikap demokratis dan karismatik. Ketiga pimpinan Pesantren Al-Falah ini memiliki ciri khas yang mirip sekalipun masih nampak perbedaannya. Kiai Muqit dan Kiai Ma'mun cenderung menonjolkan sikap demokratis kepada santri dengan membuka kesempatan berpendapat, mengambil keputusan bersama tanpa meninggalkan sisi karismatikanya sementara Kiai Hariri lebih menonjol pesona karismatikanya dan menjadi figur yang berpengaruh. Hal ini yang menjadikan pondok pesantren Al-Falah memiliki pemimpin yang kompleks.

Dalam hal lain kompleksitas kepemimpinan Al-Falah Silo digambarkan oleh Ustadz Fathorrahman JM yang mengatakan bahwa :

Kepemimpinan pesantren yang berpusat pada Kiai, memungkinkan munculnya berbagai macam pola kepemimpinan yang kesemuanya pantas dan cocok bagi pesantren dan seluruh elemennya. Tapi melihat beragamnya warga pesantren, mulai dari santri dan masyarakat, maka pemimpin pesantren harus mampu bersikap terbuka dan mampu menerima keragaman tersebut. Sejak pertama masuk Pondok Pesantren Al-Falah, kesan organisatoris dan Kiai-aktivis pada diri KH. Abdul Muqit Arief sangat kuat terasa. Ini diteladankan oleh beliau dalam banyak kegiatan kemasyarakatan, dan aktivitasnya yang luas dengan berbagai pihak, dari berbagai latar belakang profesi, budaya, bahasa, dan agama. Selain selalu mendorong dan mendidik santri untuk selalu disiplin belajar, beliau

---

<sup>8</sup>Wawancara dengan Ustadz Fathorrahman JM Selaku Santri sekaligus Dosen UIN KH. Achmad Siddiq Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

seringkali menginspirasi santri untuk aktif mengikuti kegiatan berorganisasi, sebagaimana beliau aktif berorganisasi di pondok pesantren Annuqayah. Sedangkan Kiai Ma'mun Jauhari, saya lebih mengenal beliau sebagai orang yang selalu bergelut dengan intelektualitas, tiada hentinya belajar, membaca, menulis, bahkan belajar melalui film. Sosok yang ke manapun selalu tidak lepas dari bahan bacaan ini, selalu menginspirasi santrinya untuk sungguh-sungguh belajar, dan menjadi orang yang tidak malas dan 'merdeka' dalam berpikir, juga tidak lupa untuk menyenangkan suatu hobi. Berbeda lagi dengan Kiai Hariri, yang lebih mengesankan sikap kalem, tenang dan religius. Dalam sikap beliau yang tenang, akhirnya saya baru tahu bahwa beliau sangat semangat dalam hal arsitektur, pengembangan ekonomi mandiri pesantren dan aktifitas sosial yang cukup padat.<sup>9</sup>

Menurut ustadz Fathorrahman ada beberapa variable kepemimpinan di Pesantren Al-Falah Silo pertama, terpancar pada KH. Abdul Muqit Arief adalah sosok organisatoris dan aktivis. Hal ini karena kegiatan beliau banyak pada kegiatan kemasyarakatan, dan aktivitasnya yang luas dengan berbagai pihak, dari berbagai latar belakang profesi, budaya, bahasa, dan agama. Selain selalu mendorong dan mendidik santri untuk selalu disiplin belajar, beliau seringkali menginspirasi santri untuk aktif mengikuti kegiatan berorganisasi, sebagaimana beliau aktif berorganisasi di Pondok Pesantren Annuqayah.

Buah berorganisasi dan menimba ilmu serta pendidikan karakter yang baik itu menjadikan KH. Abdul Muqit sosok yang berkarakter, hal ini

banyak diakui oleh teman sejawatnya, Gus Ghulam selaku ketua PCNU Kencong mengatakan bahwa :

Beliau pribadi yang mempunyai integritas, santun, dan piawai dalam berkomunikasi dan membangun silaturahmi. Kredibilitas beliau

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Ustadz Fathorrahman JM Selaku Santri sekaligus Dosen UIN KH. Achmad Siddiq Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021



juga tidak diragukan. Kemampuan intelektual dan jaringan beliau bisa dikatakan sudah cukup matang. Beliau juga memiliki banyak relasi dalam perjuangan pendidikan dan pemberdayaan masyarakat serta pelestarian lingkungan hidup. Luwes, mudah dalam berkomunikasi dan ditunjang dengan wawasan beliau yang luas, sehingga beliau mudah untuk berinteraksi dengan berbagai kalangan dan mampu untuk menjembatani keinginan-keinginan dari berbagai kalangan.<sup>10</sup>

KH. Muqiet Arief adalah figur yang memiliki integritas, Perilakunya santun dan memiliki komunikasi yang cukup lihai bahkan beliau senang bersilatullahim. selain itu beliau juga memiliki intelektual yang mumpuni. Kiprahnya ditengah masyarakat cukup besar beliau sosok yang menyakan obor pemberdayaan pendidikan dan turut aktif dalam pelestarian lingkungan. Kapasitasnya yang mumpuni tersebut menjadikan pribadi Kiai sebagai orang yang dapat menjembatani keinginan dari berbagai kalangan.

*Kedua*, Kiai Ma'mun Jauhari, adalah Kiai yang menggeluti dunia ilmiah, beliau tidak pernah berhenti belajar, membaca, menulis, bahkan belajar melalui adegan-adegan film. Sosok yang kemanapun tidak pernah lepas dari buku bacaan, beliau selalu menginspirasi santrinya untuk sungguh-sungguh belajar, dan menjadi orang yang tidak malas dan 'merdeka' dalam berpikir, juga tidak lupa untuk menyenangkan hobinya.

*Ketiga*, Kiai Hariri, yang lebih mengesankan sikap *kalem*, tenang dan religius. Dalam sikap beliau yang tenang namun sangat semangat dalam hal arsitektur, pengembangan ekonomi mandiri pesantren dan aktifitas sosial yang cukup padat.

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan Gus Ghulam Selaku Ketua PCNU Kencong Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

Berdasarkan kapasitas saudara-saudaranya tersebut namun tidak menutup ruang aktualisasi orang-orang yang ingin memajukan pesantrennya. Sebagai sosok organisatoris dengan saudara-saudara Kiai yang cukup kredible. KH. Muqiet Arief terus menjadi fasilitator setiap orang yang ingin memajukan pondoknya. Jiwa organisatoris beliau cukup nampak dalam menjadikan bawahan dan masyarakat sebagai bagian dari tulang punggung pesantren. Menurut beliau :

Saya walaupun sebagai ketua dewan pengasuh, tetapi ketika akan menentukan sesuatu itu selalu musyawarah dan saya minta, salah satu contoh begini misalnya dulu kami disini kan tahun saya kan pulang kesini tahun 93 desember ya, 29 desember 93 saya menikah kemudian oleh Kiai basyir disuruh memimpin sini, saya sudah ada dalam kepala itu bahwa di pondok ini harus ada lembaga pendidikan formal, ini sudah kebutuhan, tapi saya tidak, kepada keluarga disini saya mengatakan ndak. Saya kumpulkan tokoh-tokoh alumni, saya kumpulkan semua wali santri, kemudian perwakilan dari tokoh, kemudian semua tenaga guru, disini dulu ya didepan. Saya kumpulkan imtihan kali ini tidak ada ceramah, kenapa, tetapi kali ini saya ingin mendapatkan masukan dari jenengan semua, Al-Falah ini agar supaya bertahan dan berkembang kedepan apa yang harus kami lakukan, nah muncullah harus ada lembaga pendidikan formal, hehe gitu, padahal sebetulnya dalam hati saya sudah ada.<sup>11</sup>

Gaya KH. Muqiet Arief nampak demokratis dengan mengedepankan

bawahannya atau masyarakat baik itu para tokoh, alumni, santri dan para simpatisan. Beliau lebih banyak mendengar dari pada berbicara.

Komunikasi pasif KH. Muqiet Arief sebagai bukti bahwa kepemimpinan beliau sebagai pemimpin yang demokratis dengan mendengarkan aspirasi, saran dan bahkan kritikan bawahannya.

<sup>11</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqiet Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

Komunikasi pasif yang dilakukan beliau untuk memfasilitasi setiap ide dan keinginan masyarakatnya. Dari sini sangat nampak bahwa KH. Muqiet Arief menjadikan ide dan keinginan mereka sebagai data untuk menganalisis kebutuhan masyarakatnya. Sebagai pemimpin yang bijak keinginan dari bawahan sebagai landasan untuk menatap pengembangan pesantren lebih baik lagi kedepan. Lebih lanjut KH. Muqiet Arief mentakan:

Saya leh begitu, karena kalo hal seperti itu dilakukan rasa memilikinya berbeda, dan mereka merasa sangat diorangkan di dengarkan, ya seperti itu, hanya sejak pesan wali santri dan alumni sejak waktu itu saya tanya, MTS atau SMP? Jangan nanggung SMP aja, tetapi Madrasah Diniyah yang merupakan warisan dari pendahulu itu jangan dihilangkan. karena memang permintaan dari wali santri pada sat itu, kalo misalnya katanya MTS, disini sudah ada madrasah diniyah, jadi menurut pemahaman mereka akan overlap lah. Jadi sekalian SMP kemudian madrasah diniyah nih harus tetap dipertahankan dan dikembangkan sehingga saling, jadi itu sudah melalui ini. Kemudian pesan harapan dari wali santri dan alumni waktu itu SMP dan SMA yang didirikan dilembaga ini, waktu itu masih belum SMA, SMA baru tahun 2000, SMP yang didirikan disini hanya disediakan untuk santri. Jadi tidak menerima murid dari luar, makanya sampek sekarang dan mungkin sampek selamanya disini bertahan ya.<sup>12</sup>

Kumunikasi luwes KH. Muqiet Arief pada masyarakat ditunjukkan dari bagaimana beliau mempertahankan warisan lama sebagai warisan yang tidak boleh hilang sebagai benteng pesantren yaitu madrasah Diniyah. Kecakapan Kiai berkomunikasi menjadikan semua pihak mengerti dengan keinginan dan visi besar Kiai untuk para alumninya.

KH. Muqiet Arief tidak ingin menghilangkan identitas pesantren dengan tidak meninggalkan kebutuhan masyarakat dengan zamannya. tentu

---

<sup>12</sup>Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

ini tidaklah mudah mempertemukan antara kebutuhan zaman dan keharusan zaman, tetapi melalui komunikasi yang efektif itu Kiai dapat mempertemukannya dalam satu komunikasi yang baik.

Atas dasar itulah pesona kepemimpinan Pesantren Al-Falah Silo cukup unik, hal ini diakui oleh bawahan Kiai yang mengatakan :

Sikap Kiai (KH. Muqit, Kiai Ma'mun dan Kiai Hariri Sangat baik, menjadi teladan, mengayomi serta dapat diterima berbagai kalangan. Beliau semua adalah tokoh yang mengedepankan da'wah bil hal sehingga menjadi motivasi yang sangat mendalam terhadap bawahannya. Sebagai pemimpin Kiai menggunakan gaya komunikasi yang tidak terkesan menggurui terutama kepada guru-guru, alumni dan masyarakat sehingga mereka dapat di terima dan di anut oleh semua lapisan sosial. Biasanya tentang apa yang banyak dikomunikasikan Kiai tentang hal yang menyangkut kemashlahatan, spt membuat kebijakan baru dsb baik dalam lingkup pesantren dan atau umum<sup>13</sup>

Kompetensi yang dimiliki oleh tiga pengasuh Al-Falah Silo cukup berpengaruh bagi Pengarusutamaan Islam Inklusif, mereka dengan kompetensi yang dimilikinya memiliki tatacara sendiri dalam menyampaikan Islam pada umat lebih-lebih pada diri santri. kepemimpinan pengasuh pesantren Al-Falah Silo sebagaimana yang telah tergambarkan

tersebut menunjukkan kepemimpinan yang memberikan tempat terhormat bagi siapa saja yang dekat dengan para pengasuh, atas hal tersebut

Muhammad Arif selaku Alumni mengatakan bahwa :

Kami diperlakukan nyaris tanpa sekat. Gaya kepemimpinan egaliter yang dimainkan Kiai, membuat kami para alumni, serasa dekat dengan beliau. Kami tentu saja tetap sungkan dengan beliau, tetapi saat berhadapan dengan beliau, beliau tidak pernah bersikap

<sup>13</sup> Wawancara Dengan Ustadz Hemmam Selaku Kepala SMA Al-Falah Pada tanggal 4 Juni 2021

membuat rasa sungkan kami melambung. Justru sebaliknya, beliau berupaya agar kami tidak sungkan dengan beliau.<sup>14</sup>

Relasi pemimpin dengan yang dipimpin atau atasan dan bawahan,

Kiai, santri dan alumni tidak ada sekat penghalang komunikasi antar mereka. Kiai sebagai raja-raja kecil tidak menunjukkan bahwa dirinya bak seorang raja namun Kiai tetap memposisikan diri sebagai seorang yang sama atau egaliter, sehingga semua merasa *nyaman* berada didekat para pengasuh. Kedekatan Kiai dengan semua civitas pesantren memberi arti bahwa sosoknya adalah seorang yang demokratis dan penuh karismatik. Pernyataan Santri Alumni ini diperkuat oleh Pernyataan Ra Makmun yang mengatakan bahwa :

Saya selalu berusaha menyediakan waktu untuk berbicara secara personal dengan para pengurus dan dewan guru. Saya ingin tahu problematika mereka masing-masing. Dari situ saya tahu kecenderungan masing-masing. Yang suka membaca, saya dorong untuk kuliah atau belajar jadi penulis. Kiai tidak boleh berjarak dari para pengurus pesantren, pengurus sekolah, hingga dewan guru. Saya mengajar bersama dengan guru-guru yang lain, rapat dengan pengurus pesantren dan pengurus sekolah. Saya menghayati kepemimpinan di pesantren sebagai amanah, sebagai kepercayaan dari masyarakat. Saya menganggap diri saya sebagai abdi masyarakat. Maka apapun yang dibutuhkan oleh masyarakat akan saya layani. Apapun yang akan membantu masyarakat menjadi semakin maju dan semakin baik, akan saya ikhtiarkan.<sup>15</sup>

Sebagaimana pengakuan santri bahwa RA Ma'mun memilih menggunakan jalan personal saat berbicara dengan bawahannya, ia lebih banyak mendengarkan sekaligus memberi ruang yang luas terhadap opsi-opsi gagasan yang datang dari bawah. Beliau menggunakan cara melayani

<sup>14</sup> Wawancara Dengan Muhammad arif Selaku Alumni sekaligus Dosen di UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta Pada tanggal 6 Mei 2021

<sup>15</sup> Wawancara dengan Kiai Mohammad Ma'mun Jauhari Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 25 April 2021

dalam kepemimpinannya, dalam istilah pesantren dikenal dengan istilah *Khadimul Ma'had*. Dalam praktek kepemimpinannya Ra Ma'mun lebih banyak memfasilitasi yang dibutuhkan oleh para santri-santrinya. Lebih lanjut Ra Ma'mun menyampaikan bahwa :

Intinya saya kira, saya harus membangun komunikasi timbal-balik yang selalu aktif antara pengasuh di satu sisi, dan pengurus, dewan guru, santri, alumni, dan masyarakat di sisi yang lain. Kami membangun media untuk menjaga agar komunikasi ini senantiasa terbangun. Dari yang formal seperti temu alumni, arisan guru tiap bulan, hingga acara pribadi seperti tahlilan dan walimahan adalah ruang di mana kami membangun komunikasi dengan masyarakat.<sup>16</sup>

Komunikasi yang dijalankan oleh Ra Ma'mun untuk menanamkan Inklusifitas itu dengan jalan komunikasi Timbal Balik antara pengasuh di satu sisi, dan pengurus, dewan guru, santri, alumni, dan masyarakat di sisi yang lain. Hubungan komunikasi yang hangat tersebut dilakukan melalui berbagai cara dan media dimulai dari hal yang sederhana sampai pada hal-hal yang baru atau *up to date* misalnya melalui saluran temu alumni, arisan guru tiap bulan, hingga acara pribadi seperti tahlilan dan walimahan.

Cara menciptakan suasana kolaborasi yang baik dengan pembantu Kiai selalu menjaga komunikasi aktif dengan semua jajaran yang ada di bawah naungan Yayasan PP. Al-Falah. Bahkan dengan para alumni dan simpatisan. Ada pertemuan rutin yang dihadiri oleh semua orang yang disebut atas. Namanya JP club. Sebuah kegiatan silaturahmi dan anjang sana yang dilaksanakan tiap hari Jum'at Pon. Selain berisi kegiatan istighasah bersama, dalam kegiatan itu juga menjadi ajang evaluasi, sharing dan serap aspirasi dari semua di instansi dan alumni serta simpatisan untuk kemajuan Pondok Pesantren Al-Falah. Bahkan dibuat juga grup WA untuk anggota JP Club dimana Kiai dan para pengasuh juga masuk di dalamnya.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Wawancara dengan Kiai Mohammad Ma'mun Jauhari Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 25 April 2021

<sup>17</sup> Wawancara dengan Ustadz Sofyan Hadi Selaku Alumni, Guru sekaligus penyuluh Agama Kecamatan Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

Kiai selalu menggunakan komunikasi kolaboratif dengan bawahannya. ada tiga komponen sistem komunikasi Kiai yang dibangun yaitu dewan pengasuh, alumni dan simpatisan. Komunikasi yang dibangun tersebut untuk mempertemukan keinginan dan gagasan yang ada. Dari komponen-komponen tersebut nilai-nilai moderat tertransformasikan.

Pada tahap selanjutnya pengembangan-pengembangan komunikasi tentang kiprah Pesantren Al-Falah dalam menyampaikan Islam inklusif dilakukan keberbagai komponen Bangsa termasuk pada esktern umat beragama. Dalam pemantapan kiprah pesantren untuk penyebaran Islam inklusif tersebut maka KH. Muqit menjelaskan bahwa :

Saya memahami begini ya jadi sebetulnya ajaran Islam kalo menurut yang kami pahami adalah memang agama yang inklusif memang, saya cuman, saya memahami sederhana begini, kalo misalnya kita menjadi seorang muslim yang eksklusif, yang tertutup tidak mau komunikasi dengan kecuali di internal kita, bagaimana kita menyampaikan pesan-pesan agama, kalo istilahnya apa ya kalo istilah Kiai Mustofa Bisri sangat sangat setuju dengan itu, *Ud'u ilaa sabiili rabbika* itu, ajaklah mereka kejalan tuhanmu, itu yang diajak kejalan tuhan itu mereka yang masih belum dijalan tuhan, ya artinya misalnya kita sebagai kondektur bus katakanlah kernet bus atau supir bus, masuk ke dalam bus itu ya yang diluar bus, jadi kalo yang sudah muslim mungkin bukan hehe ya. Pemahaman saya seperti itu, jadi maka kemudian dengan pehamana semacam ini kami memang apa ya mengajarkan kepada santri untuk apa ya menjadi generasi yang muslim yang inklusif yang terbuka kepada siapa pun, seandainya pun kita berkompetisi ya berkompetisi dalam akhlakul karima ya tunjukkan kita kepada mereka sampek salah satunya memang.<sup>18</sup>

Menurut Kiai ajaran Islam itu inklusif tetapi bila tidak mau berkomunikasi dengan pihak luar maka bagaimana bisa menyampaikan pesan-pesan inkusitas Islam. Kiai mengutip istilah KH. Mustofa Bisri

<sup>18</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

bahhwa mereka perlu diajak kejalan tuhan, yang diajak mereka mereka yang masih belum dijalan tuhan. Pemahaman Kiai seperti inilah yang diajarkan pada diri santri, agar terbuka dan mampu berkompetisi dengan akhlakul karimah. lebih lanjut beliau menuturkan bahwa:

Kebetulan saya dengan mas muslim di FKUB ya jadi pada waktu pertemuan dengan romo dan pendeta menyampaikan, kalo dikatakan romo pendeta Kiai dilingkungan FKUB itu rukun semua, tapi bagaimana kerukunan ini ditularkan kepada masyarakat kita sendiri, maka salah satunya waktu itu kami ya ini dari SMK Santo Paulus ada 2 bus kesini sekitar 90an orang kalo tidak salah, termasuk dengan romonya juga, kemudian Mother ya juga bermalam disini, kegiatannya waktu itu romo menjelaskan tentang katolik kepada santri, kemudian kami menjelaskan Islam kepada mereka, dan ada dialognya itu ya. Kemudian paginya melakukan penghijauan dan ketika ada acara di gereja itu kami diundang juga, bahkan hadrah disini pernah tampil, bukan didalam gerejanya ya, ini yang kadang kadang, bukan didalam gerejanya tetapi diaula diruang pertemuan itu. Dan sampai saat ini tidak ada santri yang masuk katolik itu. Hehehe gak ada.<sup>19</sup>

Langkah Kiai dalam menebar Islam Inklusif dilakukan melalui Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB), farum ini sebagai wadah jalinan tokoh antar agama, wadah ini yang menopang kerukunan. Kiai membangun komunikasi lintas agama melalui dialog kegamaan yang diselenggarakan di pesantrennya santri dikenalkan dengan Katolik dan Katolik dikenalkan dengan Islam dan selanjutnya diadakan kegiatan penghijauan bersama. atas ikatan persaudaraan itu maka pada acara kegiatan-kegiatan keagamaan terutama acara umat krestiani Budaya Islam seperti Hadrah tampil disana.

<sup>19</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021



Pemahaman terhadap Islam inklusif setidaknya harus memiliki titik sambungan yang sama antara Kiai dengan para santrinya, pemahaman yang sama akan melahirkan sikap dan tindakan yang sama pula antara keduanya, rupanya Islam inklusif yang diartikulasi oleh Kiai juga sama dalam pemaknaan santri dan alumni, menurut Fathorraman JM mengatakan :

Sedikit yang saya tahu soal Islam Inklusif itu adalah cara berIslam yang memiliki cara pandang yang terbuka. Cara pandang ini memungkinkan untuk mengakui kebenaran semua agama bagi penganutnya masing-masing; Menghormati kebebasan dalam keyakinan tersebut; Menghormati antar sesama manusia; Menghormati adat atau kebiasaan masyarakat yang beragam sebagai sebuah keniscayaan; tetapi tetapi tetap memiliki prinsip sebagai muslim yang berpegang pada al-Qur'an dan Sunnah Rasul. Terakhir, muslim inklusif selau terbuka dan membuka diri terhadap pendapat atau kritikan dari orang lain, yang bahkan berbeda agama sekalipun.

20

Islam inklusif adalah Islam dengan cara pandang terbuka, cara pandang ini memiliki potensi untuk memahami kebenaran agama sesuai dengan keyakinannya masing-masing sehingga mereka dapat menghormati kebebasan beragama dari setiap pemeluk agama.

Wujud dari cara pandang ini mereka akan saling menghormati pada sisi kemanusiaan dan kebudayaannya. Jadi Muslim yang inklusif adalah muslim yang terbuka dan membuka diri terhadap pendapat dan kritik darimanapun datangnya. Gus Ghulam memberikan penjelasannya bahwa :

Dalam berbagai kesempatan beliau sering menyampaikan nilai-nilai moderat kepada masyarakat, ormas dan juga organisasi kepemudaan. Dan beliau juga memberikan contoh nyata bagaimana penerapan nilai-nilai moderat pada masyarakat umum seperti menjalin hubungan baik dengan umat lintas agama luas dalam pergaulan, mempunyai

---

<sup>20</sup> Wawancara dengan Ustadz Fathorrahman JM Selaku Santri sekaligus Dosen UIN KH. Achmad Siddiq Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

visi misi yang jelas, demokratis dan supel terhadap siapapun dan mudah untuk bekerja sama<sup>21</sup>

KH. Muqiet Arif seringkali menyampaikan nilai-nilai moderat pada masyarakat, ormas dan kepemudaan. Nilai-nilai tersebut disampaikan dengan contoh kongkrit keseharian masyarakat, sehingga tertanam nilai-nilai visioner, demokratis, supel dan mudah bekerjasama dengan siapapun.

Cara pandang Santri ini kemudian menjadi pemahaman yang sama terhadap beberapa tindakan dan sikap Kiai, rupanya ada komunikasi yang koheren antara pengasuh dan para santri dalam memahami sebuah perbedaan. terkait dengan tindakan Kiai terhadap non Muslim, Achmad Syauqi menanggapi bahwa :

Bagi saya, kegiatan tersebut adalah sebuah langkah maju dalam pendidikan keagamaan di pesantren yang sudah mulai belajar dan mengajarkan kepada santrinya untuk berinteraksi secara langsung dengan masyarakat dari agama lain. Dari sudut pandang muslim bahkan kegiatan tersebut bisa bernilai ibadah jika dilakukan dalam rangkain menjalankan perintah Allah untuk saling mengenal satu sama lain. Kerjasama tersebut, merupakan sebuah langkah besar untuk menangkal cara berpikir bahwa orang berbeda agama harus dimusuhi. Besar harapan kerjasama itu tidak hanya terjadi antara SMA Santo Paulus dan PP. Al-Falah, tetapi semoga pesantren lain dan lembaga pendidikan agama lain juga memulai untuk melakukan hal serupa di masa-masa yang akan datang.<sup>22</sup>

Kegiatan yang diplopori Kiai adalah kegiatan yang membangun pendidikan kegamaan yang kongkrit. selama ini banyak anak didik hanya diajarkan membaca toleransi bukan praktek bertoleransi. Di Pesantren Al-Falah Silo melalui komunikasi intensif Kiai beliau mengajarkan pada diri

<sup>21</sup> Wawancara dengan Gus Ghulam Selaku Ketua PCNU Kencong Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

<sup>22</sup> Wawancara dengan Achmad Syauqi Selaku Alumni dan Guru SMA Alfalah pada Tanggal 6 Mei 2021

santri dan masyarakat untuk secara langsung berinteraksi dengan agama lain. Kegiatan keagamaan ini juga memberi pemahaman yang utuh tentang arti kemanusiaan dan perbedaan. Berbeda itu bukan bermusuhan-musuhan lebih-lebih berbeda agama dan keyakinan.

Dalam cara pandang tersebut komunikasi yang dijalankan oleh Kiai di pesantren memberi efek besar dalam pembelajaran tentang inklusifitas, kegiatan dan sikap yang dilakukan oleh Kiai merupakan cara yang jitu dan cepat bagaimana memberi pemahaman tentang arti sebuah perbedaan melalui cara langsung yang dilakukan Kiai pada para santri-santrinya. Pengasuh tidak hanya mengajarkan kitab kuning tentang perbedaan Mazhab dalam Islam namun secara langsung mengajarkan tentang kitab kehidupan.

Persepsi lain juga disampaikan oleh Rochikim bahwa :

Sangat baik dan positif dalam rangka menanamkan nilai toleransi antar umat beragama pada generasi muda. Saya ingat pertama kali dalam sejarah Al-Falah, ada rombongan dari SMAK Santo Paulus Jember yang terdiri dari dewan guru, para romo, dan anak-anak datang dan menginap di Al-Falah. Melakukan berdialog antar agama tetapi tetap dalam koridor aman dan tidak membicarakan hala-hal yang berbau sentiment agama, kemudian juga melakukan kegiatan reboisasi. Dan ini juga dilakukan oleh kami, santri Ponpes Al-Falah mengunjungi mereka di SMAK Santo Paulus Jember. Al-Falah sudah 2 kali datang dan menginap di sana, kalau tidak salah insya Allah kunjungan pertama tahun 2016 dan kunjungan kedua tahun 2019. Nah tentu kegiatan-kegiatan semacam ini perlu untuk terus digalakkan dalam rangka menguatkan persaudaraan sesama manusia, persaudaraan sesama warga Indonesia. Di NU kita juga diajarkan tentang *ukhuwah*, ada *ukhuwah* Islamiyah, *ukhuwah* wathoniah dan *ukhuwah* basyariah. Kegiatan-kegiatan seperti adalah salah satu praktik bagaimana mengaktualisasikan konsep *ukhuwah*.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan Rochikim Selaku Alumni Sekaligus Guru PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 20 April 2021



Kegiatan silaturahmi yang disponsori oleh Kiai sendiri Sangat baik dan positif bagi santri, alumni dan masyarakat dalam rangka menanamkan nilai toleransi antar umat beragama pada generasi muda. Rombongan dari SMAK Santo Paulus Jember yang terdiri dari

dewan guru, para romo, dan anak-anak datang dan menginap di Al-Falah untuk melakukan dialog antar agama tetapi tetap dalam koridor aman dan tidak membicarakan hala-hal yang sensitif. kegiatan positif lainnya yaitu agenda reboisasi yang dilakukan secara bersama. Kegiatan-kegiatan semacam ini perlu untuk terus digalakkan dalam rangka menguatkan persaudaraan sesama manusia, persaudaraan sesama warga Indonesia.

Dalam ajaran NU hubungan ini dikenal dengan tali *ukhuwah*, ada *ukhuwah Islamiyah*, *ukhuwah wathoniah* dan *ukhuwah basyariah*. Jelas Kegiatan-

kegiatan seperti adalah salah satu praktik bagaimana mengaktualisasikan konsep *ukhuwah*.

Menurut Yiddi, Upaya merawat toleransi dan perdamaian ini, menjadi salah satu perhatian dari Gereja Katolik Santo Yusuf. “Sejak lama kami rutin menggelar komunikasi dengan tokoh-tokoh agama lain. Seperti sambaing ke beberapa pesantren di Jember,” tutur Yiddi. Tak hanya di tataran elite, langkah serupa juga dilakukan di tingkat pelajar. Antara lain

dengan program *live in*. “Jadi, kami ada program, pelajar dari SMAK Santo Paulus sesekali menginap bersama dengan rekan-rekannya dari SMK Darul Muqomah. Juga di Pondok Pesantren Al-Falah, Silo, asuhan KH. Muqit Arief.<sup>24</sup>

Agama lain masuk pesantren itu penting, begitupun pesantren masuk ke seminari itu juga penting. Tidak akan jadi kafir seseorang hanya karena main ke seminari, atau sebaliknya tak akan jadi muslim seseorang hanya karena main ke pesantren. Fenomena saling kunjung antara seminari dan pesantren tersebut adalah langkah yang patut diapresiasi. Karena sumber perpecahan itu adalah saling tidak atau salah paham atau tidak kenal. Cara terbaik untuk memotong mata rantai kesalahpahaman, ketidakpahaman, ketidakkenalan itu adalah dengan saling berkunjung dan menyambung tali silaturahmi.<sup>25</sup>

Menurut Kiai Muqit Arief, menjadikan sebagai pesantren-pesantren inklusif dan santri inklusif bukan tanpa tantangan. Ketika mereka bergaul dengan dunia luar dengan non muslim dan segala macamnya itu pasti harus



<sup>24</sup> Fransiskus Xaverius Yiddi Purwa Mardianta Ketua Bidang Keseksian Dewan Pastoral Paroki Gereja Katolik Santo Yusup Jember dan Humas Gereja Katolik Santo Yusup Jember pada tanggal 6 Mei 2021

<sup>25</sup> Wawancara Dengan Muhammad Arif Selaku Alumni sekaligus Dosen di UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta Pada tanggal 6 Mei 2021

diperhitungkan segala risiko, segala hal yang mungkin ditimbulkan, namun di Al-Falah itu sudah masuk dalam diskusi dengan dewan masayikh disini dengan dewan pengasuh, maka kemudian sebelum mereka diterjunkan harus dibekali terlebih dahulu dengan seperangkat pemahaman tentang agama. Jadi tidak serta merta kemudian santri dilepas begitu saja, jadi sudah dipersiapkan, oleh karena itu kemudian bagaimana memberikan pemahaman keagamaan yang sesuai dengan tuntunan Rasulullah. Tuntutan Rasulullah tercermin dalam amalaiyah di pesantren NU yang harus tetap ditanamkan ke anak didik, tetapi pada satu sisi mereka juga harus siap untuk bisa bergaul secara inklusif dengan masyarakat diluar. Namun yang perlu diingat inklusifitas bukanlah serta merta, namun perlu penyiapan diri yang matang karena akan bersinggungan dengan pihak lain yang tentu ada plus minusnya.<sup>26</sup>

Komunikasi inklusif yang dimainkan oleh Kiai Muqit telah mendatangkan hubungan yang harmoni antar umat beragama, jalan interaksi eksteren umat beragama beliau tampilkan pada publik bahwa urusan keyakinan adalah urusan privat sementara urusan kemanusiaan adalah urusan publik, sehingga Kiai Muqit dimata para tokoh non muslim adalah tokoh yang supel dan asyik. Sebagaimana yang dikatakan oleh Yiddi bahwa :

Sejujurnya saya kagum dengan beliau KH. Muqit. Beliau itu ramah, baik, santun, disiplin dan bersahaja. Kalau mau ditulis panjang sekali. Keluarga saya kenal dengan beliau dari istri dan anak saya. Catatan mereka baik sekali. Beliau mempunyai cakrawala pandang yang luas. Nilai menghargai orang lain dan memahami orang lain itu

<sup>26</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

Nampak sekali dalam pribadinya. Kiai yang sederhana dan tidak membeda-bedakan siapa yang dijumpai. Banyak keteladanan yang saya rasakan dan temukan dalam pribadi beliau. Kapan pun kalau mau bertemu beliau selalu memberikan waktu. Beliau sangat menjunjung kedamaian. Keragaman dan kebhinekaan menjadi nomor satu. Banyak yang tidak bisa saya sampaikan dalam tulisan ini.<sup>27</sup>



Dimata Yiddi Kiai Muqit adalah sosok yang terkenal disiplin, ramah, santun dan bersahaja. Kiai itu pandai memahami dan menghargai orang lain ini terlihat dari profile dari beliau yang sederhana dan tidak

membeda-bedakan orang lain. Kiai Muqit selalu menyediakan waktu untuk orang lain. Ustadz Hemmah menanggapi kegiatan Al-Falah di tempat Non Muslim adalah Hal yang biasa menurut dia sebagaimana yang disampaikan

“Saya kira itu baik dan bisa dilanjutkan agar santri terbiasa untuk terus bisa menghargai perbedaan terutama di tengah maraknya aliran-aliran/kelompok-kelompok intoleran dan radikal, di samping terus melakukan kerja sama yang baik dengan lembaga-lembaga lain terutama sesama pesantren”.<sup>28</sup>

Hal yang positif dari kegiatan dengan non muslim adalah mereka para santri belajar langsung cara menghargai sebuah perbedaan. dan kegiatan ini akan terus berkembang sehingga santri terbiasa dengan kegiatan-kegiatan yang mengharuskan dirinya untuk berbuat terbaik terhadap orang

<sup>27</sup>Fransiskus Xaverius Yiddi Purwa Mardianta Ketua Bidang Kesaksian Dewan Pastoral Paroki Gereja Katolik Santo Yusup Jember dan Humas Gereja Katolik Santo Yusup Jember pada tanggal 6 Mei 2021

<sup>28</sup>Wawancara Dengan Ustadz Hemmam Selaku Kepala SMA Al-Falah Pada tanggal 4 Juni 2021

lain. Sejalan dengan Ustad. Hemah Ra Ma'mun dan Nyai Maimunah mengatakan :

K. H. Abdul Muqiet Arief sebagai pengasuh. Adalah Kiai Muqiet Arief yang kemudian memperbarui sistem pendidikan di Pesantren Al-Falah dengan memisahkan pendidikan agama dan umum dalam lembaga pendidikan yang terpisah. Ia merintis pendirian SMP dan SMA Al-Falah sebagai lembaga pendidikan umum dan Madrasah *Diniyah Ula* dan *Wustha* sebagai tempat pendidikan keagamaan. Kiai yang semasa nyantri di Pesantren Annuqayah berkiprah di BPM Annuqayah ini juga aktif dalam kegiatan sosial dan lingkungan. Ia misalnya membantu masyarakat memodernisasi diri dengan memperbaiki infrastruktur desa. Bekerja sama dengan Perhutani, ia juga berikhtiar menjaga hutan lindung agar tidak dirusak oleh penebangan liar dan melakukan reboisasi. Kiai Muqiet Arief juga aktif dalam kerjasama dan pembinaan kerukunan antarumat beragama dengan menjadi pengurus Forum Komunikasi antar-Umat Beragama (FKUB) Jember. Salah satu terobosannya yang menarik adalah ketika ia mengajak para santri Pesantren Al-Falah dan siswa-siswa SMA Katolik Santo Paulus Jember bahu-membahu melaksanakan kegiatan reboisasi di kawasan hutan lindung di pinggiran desa Harjomulyo.<sup>29</sup>

Pada masa kepemimpinan KH. Muqiet Arief banyak hal yang dilakukan oleh beliau kaitannya dengan penataan sistem pendidikan pesantren, komunikasi dengan masyarakat luar dan pemberdayaan masyarakat. Pada penataan pendidikan pesantren Kiai membagi pendidikan

Umum dan Agama secara terpisah yaitu SMP, SMA dan pendidikan keagamaan yaitu Madrasah *Diyah Ula* dan Madrasah *Diniyah Wustha*. kegiatan masyarakat ia juga lakukan semisal perbaikan infrastruktur Desa serta menjaga hutan lindung dari penebangan liar dengan melakukan reboisasi. kegiatan komunikasi Kiai tidak berhenti disana, Kiai salah satu pengurus Forum Komunikasi antar-Umat Beragama (FKUB)

<sup>29</sup>Wawancara dengan Kiai Mohammad Ma'mun Jauhari Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 25 April 2021



Jember. Salah satu terobosannya yang menarik adalah ketika ia mengajak para santri Pesantren Al-Falah dan siswa-siswa SMA Katolik Santo Paulus Jember bahu-membahu melaksanakan kegiatan reboisasi di kawasan hutan lindung di pinggir desa Harjomulyo.<sup>30</sup>

Internalisasi pemahaman KeIslaman KH. Muqiet yang terkenal inklusif itu difokuskan pada kepentingan pesantren, masyarakat dan Umat lain. pada kepentingan pesantren Kiai menata sistem pendidikan yang ada didalamnya, untuk kepentingan masyarakat Kiai turun langsung melakukan fasilitasi dan advokasi sementara untuk tetap merekatkan persaudaraan lintas iman Kiai mendarmakan dirinya didalam forum umat beragama.

Membangun komunikasi lintas iman tidaklah mudah, lebih-lebih bila dihadapkan pada orang yang kolot dan fanatik buta. Kiai memiliki langkah antisipatif untuk membeikan pencerahan pada wali santri tentang dinamika pesantren dengan dunia luar khususnya hubungan pesantren dengan non muslim, Kiai menyampaikan bahwa :

Mungkin kami diuntungkan tradisi pesantren lagi, maksud saya santri alumni dan wali santri tu kan ya mohon maaf ya kan sangat hormat kan dengan, ya seperti kitalah dengan Annuqoyah dengan para masayikh, kemudian yang kedua memang mayoritas kalo tidak dikatakan semuanya wali santri disini adalah masyarakat dari daerah pedesaan dengan tingkat pendidikan yang sangat sangat terbatas lah ya, maka kemudian langkah-langkah kami dengan kaitan dengan ini greja dan sebagainya praktis tidak ada, dan pada waktu imtihan ketika seluruh wali santri alumni dimana disitu berkumpul kami menjelaskan, kami menjelaskan bahwa putra-putra penjenagan yang sekarang sedang berada di pesantren pada suatu saat nanti ketika pulang ketengah-tengah masyarakat, apalagi saya mencontohkan ini sebagian wali santri banyak yang bekerja di bali itu sebagai salah

---

<sup>30</sup>Wawancara dengan Kiai Mohammad Ma'mun Jauhari Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 25 April 2021

satu contoh lah, ketika tinggal tinggal disuatu daerah maka mereka itu tidak hanya bergaul dengan sesama muslim, tapi bergaul dengan non muslim dengan suku yang bermacam-macam, jadi menyamping mereka berada di pesantren kita didik agar supaya nanti ketika mereka berada ditengah masyarakat itu sudah siap, sudah siap untuk bagaimana membangun komunikasi kerjasama dengan semua, dengan semua pihak.<sup>31</sup>

Kiai memanfaatkan momentum harlah dan imtihan pesantren sebagai wahana untuk menyampaikan misi Pesantren yang hubungannya dengan penyebaran Islam inklusif. Mereka para walisantri perlu dicerahkan karena mayoritas mereka dari pedasaan. kami menjelaskan bahwa Santri-santri itu suatu saat akan berada ditengah-tengah masyarakat sebagai contoh sebagian wali santri banyak yang bekerja di Bali, ketika tinggal disuatu daerah maka mereka itu tidak hanya bergaul dengan sesama muslim, tapi bergaul dengan non muslim dengan suku yang berbeda-beda. jadi menyamping mereka berada di pesantren santri tersebut perlu didik agar nanti ketika mereka berada ditengah masyarakat itu sudah siap, sudah siap untuk bagaimana membangun komunikasi kerjasama dengan semua semua pihak apalagi dengan orang yang berbeda keyakinan. Kiai Muqit menambahkan bahwa :

Alhamdulillah kalok justru yang ada sorotan itu malah dari pesantren lain, jadi ada dari beberapa pesantren yang mempertanyakan mau dibawak kemana pesantren ini, tapi tidak menyampaikan kepada kami secara langsung, mereka rasan-rasan diluaran, tetapi ketika ada pertemuan-pertemuan dimana disitu kami berkumpul dengan para tokoh-tokoh pesantren yaa kita sentil, kami sampaikan dan alhamdulillah, asalnya memang jadi pernah serta tapi kemudian sudah tidak, tidak lagi. Bahkan kalo dikalangan tokoh menengah ke atas di daerah ini mereka sangat mengapresiasi dengan kegiatan ini

---

<sup>31</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

karena inilah sebetulnya Indonesia. Ketika santri nanti pulang ketengah masyarakat bukan hanya berkumpul dengan sesama muslim, tetapi berkumpul dengan bermacam penganut agama, tradisi, budaya dan sebagainya sehingga mereka sudah siap dengan dengan keadaan yang semacam itu.<sup>32</sup>

Kegiatan lintas iman yang digagas oleh Kiai Muqit bukan tidak ada tantangan yang berarti banyak suara sumbang tentang pesantren, namun Kiai dengan komunikasi yang cantik mampu memahami mereka tentang misi pesantren yang sesungguhnya. Kiai memberi pelajaran penting bahwa Islam, pesantren dan Indonesia tidaklah terpisah antara satu dengan yang lainnya. kegiatan yang dilakukan oleh Kiai mencerminkan Islam yang rahmah Islam yang penuh dengan sikap tasamuh. Namun sekali lagi *framing* lintas iman sejenak memang akan mendatangkan sikap kontroversi, tetapi sebenarnya Islam Indonesia seperti Islam yang dilakukan oleh Kiai Muqit. Kiai melanjutkan ceritanya bahwa :

Setelah acara yang dengan Santo Paulus itu. Dan dari kalangan non muslim itu sangat senang sekali mereka, jadi mereka itu merasa mendapatkan saudara baru kayaknya, sesuatu yang tidak biasa. Tetapi walaupun itu yang memulai Al-Falah dulu, sekarang sudah beberapa pesantren sudah ini, ya gus Gulam, kemudian ada beberapa pesantren, iya gus Rahmat mungkin ya. oh iya iya he'e kalo itu kayaknya setiap tahun kami selalu ini pembagian sembako kepada masyarakat, cuman mereka ngak terjun langsung jadi dari gereja diantarkan ke kami, kami yang membagikan ke masyarakat. Itu sudah setiap tahun setiap tahun dilakukan.<sup>33</sup>

Saat ini kegiatan lintas Agama yang dimotori pesantren Al-Falah diikuti oleh beberapa pesantren, hal ini menandakan semakin banyak pesantren melakukan langkah-langkah seperti itu maka Islam sebagai agama

<sup>32</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

<sup>33</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

Rahmah semakin nampak nyata pada pemeluk lain. Para non muslim itu merasa senang dan merasa memiliki saudara baru, sehingga mereka hampir setiap tahun memberikan Sembako dan dikirim ke pesantren untuk dibagikan kepada Masyarakat.

Kenyataan hubungan komunikasi yang baik ini diakui oleh Fransiskus Xaverius Yiddi Purwa Mardianta bahwa :

Contoh hubungan beliau dengan saya dari Gereja Katolik Santo Yusup Jember sangat baik, teman teman Katolik lain sangat kagum dengan beliau. Dalam kegiatan Bidang Kesaksian DPP Gereja katolik Santo Yusup Jember yang menjadi tanggung jawab saya. Kiai Muqit hadir dalam kegiatan sarasehan kebhinekan tersebut. Umat semua agama hadir. Saya melihat sendiri Beliau begitu asyik sekali berbicara bersama mereka semua (Ada Katolik, Kristen, Islam, Hindu, Budha, Konghuchu dan Kepercayaan) Saya tahu dan saya bersama teman Silaturahmi Gereja Katolik Santo Yusup bermain ke Pesantren Beliau Al-Falah Silo. Dalam kegiatan bersama dengan Siswa SMAK Santo Paulus Jember yang tidur, berkegiatan di Pesantren Al-Falah Silo.<sup>34</sup>

Hubungan kiai dengan Non Muslim sangat baik, ini nampak terlihat pada beliau disela-sela kesibukan beliau menyempatkan diri berkomunikasi dan berinteraksi dengan tokoh-tokoh Non Muslim. Bahkan sebagai kiai yang inklusif Pesantren Kiai Muqit dijadikan tempat belajar insidental oleh

SMAK Santo Paulus Jember, mereka melihat lebih dekat Pesantren, Kiai dan para santrinya.

Fenomena komunikasi inklusif Kiai Muqit yang terus menyeru kesatuan dan persatuan bangsa dapat dilihat pada laporan Lontarnews.com.

Bahwa Saat Pengasuh Al-Falah Silo yang saat itu menjabat sebagai Wakil

<sup>34</sup> Fransiskus Xaverius Yiddi Purwa Mardianta Ketua Bidang Kesaksian Dewan Pastoral Paroki Gereja Katolik Santo Yusup Jember dan Humas Gereja Katolik Santo Yusup Jember pada tanggal 6 Mei 2021

Bupati Jember ia mengajak semua kalangan beragama untuk terus mengembangkan kegiatan Doa Kesatuan Umat. Sebagaimana yang dilaksanakan Musyawarah Antar-Gereja (MAG) Jember.

Kata Kiai Muqit Doa kesatuan umat memiliki manfaat yang sangat besar untuk memupuk kebersamaan dalam menjalani kehidupan berbangsa dan bernegara. “Walaupun lintas agama, lintas iman, ini harus terus dikembangkan.”<sup>35</sup>

Pada acara yang mengangkat tema “Damailah Indonesiaku” itu, Wabup juga mengajak kalangan beragama untuk memupuk kebersamaan dalam menjalani kehidupan berbangsa dan bernegara. “Kegiatan ini, doa doa yang dipanjatkan tentu untuk Bangsa Indonesia juga. Karena itu harus terus dipupuk oleh para pemeluk agama, khususnya di Kabupaten Jember.”<sup>36</sup>

Hari raya ini merupakan awal tonggak berdirinya gereja-gereja, dan bahasa persatuan mendominasi perayaan Hari Raya Pentakosta. Oleh karenanya perayaan ini dimaknai dengan perayaan persatuan, Menurut Sumarwiadi, pertama kalinya perayaan ini dihadiri pemimpin daerah.

“Menjadi berkah bagi umat Kristen dan Katolik, karena pemimpin kita, bapak yang mengayomi seluruh masyarakat Jember juga berada di tengah tengah umat beragama,” Kehadiran Wabup memberikan semangat umat beragama lainnya. “Bahwa, kami tidak sendirian dan kami mendapat perhatian lebih juga dukungan dari pemerintah daerah, Momen ini juga

<sup>35</sup> Dokumentasi Kiai Muqit Arief, dalam acara Doa Kesatuan Umat sekaligus perayaan Hari Raya Pentakosta di GPdI Ekklesia Jember di Jalan PB Sudirman 42, Senin (10/7/ 2019).

<sup>36</sup> Pernyataan KH. Muqit Arief, yang juga pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah, Silo itu.

menunjukkan kebersamaan umat beragama untuk membangun dan memelihara Jember semakin maju dan berkembang.<sup>37</sup>

Komunikasi pemimpin tidak hanya diwilayah saja, penguatan Islam inklusif juga terjadi diinternal civitas pesantren, bagaimanapun warga pesantren adalah corong kedua penyebaran nilai-nilai inklusitas. Kegiatan ini terwadahi pada halaqoh-halaqoh sederhana yang dirancang khusus untuk penguatan Islam inklusif. Kiai menyampaikan bahwa :

kami disini ada kelompok yang namanya JP club, JP itu sebenarnya Jumat Pon, jumat pon itu disingkat JP club. Itu anggotanya adalah semua tenaga pengajar, semua tenaga pengajar yang ada disini, mungkin sudah hampir 9-10 tahun sudah berjalan. Itu anjang sana. Nah disitulah di JP itu pengasuh secara bergantian kami dek makmun dek hariri itu memberikan pemahman-pehamanan tentang apa yang menjadi keyakinan bagi kami tentang Islam yang inklusif itu. Jadi rasanya kalo di Al-Falah ya kalo dikalangan para pengajar bukan sesuatu yang asing lagi, jadi ketika pesantren ada tamu dari Hindu dari Budha kemudian anak SMA disini datang ke Santo Paulus belajar tentang cinema autografi tentang forografi, itu sudah biasa disini, jadi guru-guru itu sudah ini artinya pehaman semua itu bukan hanya pada para santri, tetapi juga para guru juga sudah . Jadi setiap kali pertemuan itu pesan-pesan semacam itu menjadi salah satu agenda untuk ditukarkan ya.<sup>38</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa penanaman nilai-nilai inklusifitas pada civitas pesantren dilakukan pada forum yang mereka sebut Jumat Pon (JP), forum ini sebagai wadah Kiai dalam menyampaikan pemahamanya. dikalangan civitas tersebut hubungan Al-Falah dengan Non Muslim bukanlah hal yang baru. para pelajarpun sudah terbiasa belajar pada mereka dan mereka belajar pada Pesantren Al-Falah.

<sup>37</sup> Dokumentasi

<sup>38</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021



Merupakan tugas pokok pimpinan Pesantren, adalah pemeliharaan hubungan baik antara pimpinan pesantren dengan para bawahan dan masyarakat melalui proses komunikasi yang efektif.

Komunikasi antara pimpinan dan bawahan serta masyarakat dibangun melalui beraneka ragam cara. Komunikasi dengan para santri sering dilakukan tanpa adanya perencanaan sebelumnya. Ketika pimpinan Pesantren Al-Falah merasa ada sesuatu yang harus dikomunikasikan, maka secara reflektif pimpinan pesantren Al-Falah melakukan proses komunikasi di manapun dan kapanpun saja terjadi.

Komunikasi dengan para pengurus pesantren sering dilakukan melalui forum rapat tertentu. Komunikasi dengan dewan guru dilakukan rapat-rapat sekaligus pertemuan bulanan tiap hari Jum'at Pon. Komunikasi dengan masyarakat dilakukan melalui kegiatan majelis ta'lim yang dilakukan pimpinan Pesantren Al-Falah dengan masyarakat muslimin tiap malam senin, dan tiap malam Jum'at dengan para ibu-ibu atau muslimat.<sup>39</sup>

Pemandangan ini mungkin bukan kali pertama bagi Pesantren Al-Falah bersinggungan dengan Non Muslim. ketiga pengasuh Al-Falah Silo

<sup>39</sup> Hasil wawancara dengan santri senior, Saman Efendi

baik itu Kiai Muqit sendiri, Kiai Ma'mun dan Kiai Hariri dalam komunikasi dengan pihak luar baik itu dengan masyarakat secara umum dan lintas Agama saling bahu membahu dan saling menguatkan. Posisi Kiai Muqit selaku pengasuh utama justru tidak menunjukkan kepemimpinannya yang dominatif, setiap dinamika yang berkembang di pesantren beliau selalu komunikasikan bersama, dalam hal itu Kiai Muqit menyampaikan bahwa :

Dari ketiga dewan pengasuh *nikah* semuanya membicarakan semua hal, jadi ketika permasalahan madrasah misalnya, madrasah diniyah, pesantren kemudian kegiatan dimasyarakat kami selalu rembuk bertiga sebelum ada pembagian secara resmi sehari ini bidang ada belum ada seperti itu. Jadi semuanya bertanggung jawab semua hal, sampek hal sekecil apapun kami selalu musyawarah.<sup>40</sup>

Pola komunikasi yang terjadi di pesantren Al-Falah Silo adalah komunikasi kepemimpinan kolektif kolegial, hal ini tercermin dari bagaimana Kiai Muqit menyelesaikan atau mengatur pesantren dengan jalan musyawarah, bahkan kegiatan masyarakatpun dibicarakan bertiga bersama saudara-saudaranya. beliau selalu menyelesaikan masalah-masalah diinternal pesantren dan diluar pesantren bersama saudaranya baik masalah yang cukup besar bahkan masalah sekecil apapun. Dari sepak terjang Kiai

Muqit membangun harmoni di pesantren, nampak terlihat komunikasi kepemimpinan Kiai berjalan dinamik dan meluas kesegala arah. Kiai

memanfaatkan kompetensi keilmuan saudara-saudaranya dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang ada, sebagaimana dijelaskan oleh

Kiai Muqit bahwa :

---

<sup>40</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021



Menurut saya jadi ini merupakan sebuah potensi yang sangat luar biasa sehingga kadang-kadang ndak ada sebuah masalah, kemudian justru dek hariri dengan dengan apa kemampuan keilmuannya dia yang banyak berkontribusi memecahkan masalah, jadi kalo masalah-masalah sosial itu mungkin dek makmun lebih banyak terlibat, tapi kalo masalah keagamaan persoalan persoalan keagamaan.<sup>41</sup>

Dari dua adik-adik beliau tersebut persolan dapat ditinjau dari berbagai sisi, baik sisi keagamaannya dan dari persepektif sosialnya. keragaman pemikiran pengasuh menjadi kekayaan sendiri bagi pesantren untuk membangun komunikasi dari segala arah. Dengan ragam persepektif itulah Islam inklusif Al-Falah Silo mampu memberikan pelajaran berharga pada masyarakat tentang keberadaan pesantren dengan Dunia luar, pesantren itu tudak kaku, tapi fleksibel dengan komponen manapun.

Komunikasi kepemimpinan khususnya antar pengasuh berjalan dengan baik, sesama pengasuh saling menjaga posisinya, para pengasuh tersebut memberikan teladan yang baik pada bawahannya, menurut Ustadz Rochikim bahwa:

Dalam beberapa persoalan yang terjadi di pesantren, saya melihat bahwa ketiga pengasuh memiliki persamaan pemikiran tentang kemaslahatan. Bahwa di antara dewan pengasuh ada perbedaan pendapat itu sesuatu yang biasa tetapi dalam menyelesaikan masalah semua pengasuh sama, mengacu pada sebuah aturan dan perundangan yang berlaku di Pondok Pesantren Al-Falah. Satu hal yang sangat saya kagumi dari dewan pengasuh di Al-Falah itu adalah bagaimana para beliau memberikan contoh kepada para santri itu tentang ketakdhirman kepada senior. Sebagaimana kita ketahui bersama Kiai Muqit adalah pengasuh tersepuh di antara Kiai Ma'mun dan Kiai Ahmad Nur Hariri. Selama Kiai Muqit menjabat sebagai wakil bupati Jember selama 5 tahun, Kiai Ma'mun dan Kiai Hariri tetap selalu memohon pendapat dan menunggu kebijakan dari

---

<sup>41</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

Kiai Muqit, apalagi saat memberikan kebijakan-kebijakan strategis soal kelembagaan yang sifatnya integral.<sup>42</sup>

Hubungan ketiga pengasuh cukup memberi teladan bagi bawahannya, mereka hanya ada satu jalan yaitu untuk kemaslahatan pesantren meskipun terkadang terdapat sisi perbedaannya, tetapi semua pengasuh tetap taat pada prosedur yang dibuat dan ditaati bersama. catatan penting dari itu semua semua pengasuh yang ada menempatkan keta'dhiman sehingga dewan pengasuh masih mendahulukan *sesepuhnya* dalam memutuskan kebijakan-kebijakan yang akan diambil.

Hubungan komunikasi yang dibangun di pesantren Al-Falah masih terikat kuat dengan komunikasi patron, para Kiai dalam memutuskan lebih condong pada pimpinan yang sepuh dalam mengambil kebijakan-kebijakan di Pesantren meskipun dari ketiga Kiai tersebut memiliki kompetensi yang berbeda beda, namun sejauh itu komunikasi yang di bangun tetap dalam frem kepesantrenan.

Kebijaksanaan beliau dalam memutuskan masalah di pesantren diakui oleh salah satu alumni yang mengatakan :

Beliau bertiga sebagai Dewan Pengasuh PP. Al-Falah selalu berusaha menghapus sekat yang mengesankan adanya Al-Falah daerah utara dan daerah selatan. Hal itu mencerminkan sikap ketiganya yang ingin mewujudkan Al-Falah sebagai satu kesatuan yang tidak dipisahkan. Dalam mencari solusi dari masalah yang ada di pesantren, beliau bertiga selalu mengedepankan asas musyawarah, dan tetap mengedepankan akhlakul karimah; menghormati Kiai yang lebih sepuh. Masing-masing tidak pernah menganggap keputusannya

---

<sup>42</sup>Wawancara dengan Rochikim Selaku Alumni Sekaligus Guru PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 20 April 2021

adalah yang terbaik, tetapi tetap harus berdasarkan keputusan bersama.<sup>43</sup>

Ketiga pengasuh mencerminkan diri sebagai sosok yang sangat hangat dan tidak ada sekat diantara ketiganya, di Al-Falah Silo tidak ada Dalem selatan dan dalem utara. dalam setiap persoalan ketiga Kiai tersebut selalu mengedepankan musyawarah, ahlaqul karimah dan memposisikan Kiai yang lebih tua sebagai Kiai sepuh dan selalu menjunjung setiap keputusan yang diambil adalah keputusan bersama. Beliau bertiga adalah orang-orang yang penyabar, lemah lembut dan hampir tidak pernah menampakkan kemarahan di depan publik. Cara menegur beliau sangat elok dan hampir tidak terasa sebagai teguran, tetapi cukup menydarkan bawahannya yang pernah atau sedang melakukan kesalahan. Jika ada satu hal yang salah, baik pengurus, guru, santri atau bahkan alumni, beliau akan menegurnya secara pribadi dan, lagi-lagi, dengan lemah lembut.

Beliau bertiga KH. Muqit, Kiai Ma'mun dan Kiai Hariri saat memotivasi bawahan selalu mengedepankan sikap, perkataan maupun dalam semangat belajarnya. Kiai Muqit lebih tegas dan direktif, humoris dan tetap lemah lembut. Kiai Ma'mun lebih banyak diam dan cara komunikasinya yang cukup seksama dan teliti. Sedangkan Kiai Hariri sering saat ingin menyampaikan sesuatu dengan cara bercerita dan meminta pendapat dari lawan bicaranya.

---

<sup>43</sup> Wawancara dengan Ustadz Fathorrahman JM Selaku Santri sekaligus Dosen UIN KH. Achmad Siddiq Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

Komunikasi yang sering dilakukan oleh Kiai Muqit lebih sering bertanya dan membahas tentang kegiatan kelembagaan, Kiai Ma'mun lebih santai dan sering membahas soal buku, film dan sumber bacaan lainnya. Dalam perbincangan yang lebih serius tak jarang Kiai Ma'mun membahas berbagai isu lokal maupun nasional dari kacamata seorang santri-akademisi. Sedangkan Kiai Hariri, lebih banyak membicarakan soal pengembangan kemandirian ekonomi pesantren, pengembangan infrastruktur pesantren dan integrasi kurikulum sekolah dengan aktivitas kepesantrenan.

Ikatan kemaslahatan pesantren terwujud dalam forum-forum informal misalnya seperti kegiatan Jumat Pon. Keberadaan komunitas Jumat Pon (JP) sebagai wadah komunikasi Kiai dalam banyak hal termasuk didalamnya internalisasi Nilai-Nilai keIslaman inklusif. Dengan Jumat Pon (JP) eksistensi pesantren terus terawat, dalam Hal ini Ustadz Sofyan mengatakan bahwa :

Kiai selalu menjaga komunikasi aktif dengan semua jajaran yang ada di bawah naungan Yayasan PP. Al-Falah. Bahkan dengan para alumni dan simpatisan. Ada pertemuan rutin yang dihadiri oleh semua orang yang disebut atas. Namanya JP club. Sebuah kegiatan silaturahmi dan anjang sana yang dilaksanakan tiap hari Jum'at Pon. Selain berisi kegiatan istighasah bersama, dalam kegiatan itu juga menjadi ajang evaluasi, sharing dan serap aspirasi dari semua di instansi dan alumni serta simpatisan untuk kemajuan Pondok Pesantren Al-Falah. Bahkan dibuat juga grup WA untuk anggota JP Club dimana Kiai dan para pengasuh juga masuk di dalamnya.<sup>44</sup>

Komunikasi Kiai dengan bawahannya melalui forum GP, forum tersebut berisi para pengurus, alumni dan simpatisan. Forum tersebut

---

<sup>44</sup>Wawancara dengan Ustadz Sofyan Hadi Selaku Alumni, Guru sekaligus penyuluh Agama Kecamatan Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

memiliki agenda seperti Istghasah, evaluasi, sharing, serap aspirasi yang dilakukan melalui kegiatan anjansana. Begitupula komunikasi yang berjalan secara *luring* tersebut juga diperkuat komunikasi secara *daring*. sehingga komunikasi yang berlajalan tetap begitu mesra dan dekat.

Kegiatan lain yang dilakukan Kiai tidak hanya terbatas pada Jumat pon, menurut Ustadz Hemmah mengatakan bahwa :

Media/sarana dan prasarana yang digunakan oleh Kiai dalam menanamkan nilai-nilai pada pada pengurus, guru-guru, Santri, alumni dan masyarakat, Kepada santri dan guru beliau aktif dalam KBM serta pengajian beberapa kitab sedangkan Kepada alumni dan masyarakat selalu hadir dalam berbagai acara yang diadakan oleh alumni atau masyarakat baik berupa ceramah keagamaan, diskusi dsb. Serta tulisan dan pesan-pesan moral di medsos.<sup>45</sup>

Sarana untuk menyampaikan ilmu termasuk internalisasi Islam inklusi ada berbagai sarana yang digunakan oleh pengasuh pesantren Al-Falah diantaranya untuk kegiatan yang fokus pada guru dan santri pengasuh lebih banyak pada kegiatan belajar mengajar dan pengajian kitab kuning sedangkan kegiatan dimasyarakat berupa kegiatan majlis ta'lim. Diskusi dan diskurus yang disertai dengan pesan-pesan moral, hal ini biasanya ada di

media sosial, seperti Kiai Ma'mun yang aktif menulis memberikan pencerahan-pencerahan seputar wacana keagamaan.<sup>46</sup> dalam hal ini Kiai

Hariri menyampaikan:

Saya menyelipkan pemahaman ini kepada santri ketika kajian kitab. Demikian juga ketika ngaji kitab *Minhajul Abidin* bersama dewan asatidz etiap hari Jumat pagi. Kita juga menyampaikan pesan itu

<sup>45</sup>Wawancara Dengan Ustadz Hemmam Selaku Kepala SMA Al-Falah Pada tanggal 4 Juni 2021

<sup>46</sup> Dokumentasi

kepada alumni dan dewan guru Pondok Pesantren Al-Falah dalam forum pertemuan Jumat Pon (JP).<sup>47</sup>

Menurutnya pemahaman tentang inklusifitas Islam diintegrasikan dengan kajian kitab, misalnya kajian tentang kitab *Minhajul Abidin* bersama dewan asatidz setiap Jumat pagi. Begitu pula Forum Jumat Pon dijadikan sebagai momentum untuk menyampaikan inklusifitas Islam pada alumni dan dewan guru Pondok Pesantren Al-Falah.

Fenomena lain dari komunikasi kepemimpinan Kiai adalah seputar penguatan generasi. Diketahui bahwa Kiai Muqit sendiri mengasuh santri-santri putra, berdasarkan pengamatan bahwa *ndalem* berada di samping santri putri. Kiai memiliki alasan sendiri mengapa beliau memilih santri putri sedangkan santri putra dipasrahkan pada kedua adik-adiknya, menurut penjelasan Kiai bahwa :

Sama persis, sama persis memang tugas kami kayaknya ya saya rasakan saya lebih banyak mungkin perlu lebih banyak menekankan pemberdayaan santri putri. mengapa demikian karena santri disini kan berasal seperti kata tadi kan dari daerah rural pedesaan, dimana perlakuan masyarakat terhadap anak perempuan berbeda terhadap anak laki-laki. Saya sampai kepada santri putri itu mengatakan kalo seandainya saya harus memilih, harus memilih antara mendidik santri putra dengan santri putri, seandainya harus memilih, saya memilih untuk mendidik santri putri, saya katakan begitu pada santri putri. Mengapa karena santri putri ini adalah calon yang akan mengukir generasi masa depan. Saya sampai contohkan kepada santri putri, anak didalam kandungan selama 9 bulan itu dalam kandungan ibu, ndak usah ampek lahir, ketika dalam kandungan saja kalo ibunya ini seorang ibu yang memiliki tingkat pengetahuan yang memadai pasti sudah akan sangat berbeda, sangat-sangat berbeda, apalagi kemudian sampek melahirkan, mendidik anak. Jadi ketika santri putri diberdayakan sebetulnya kita adalah memberdayakan generasi yang akan datang, sehingga saya katakan seandainya saya

---

<sup>47</sup> Wawancara dengan KH. Hariri Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 25 April 2021

harus memilih tapi karena tidak dalam kondisi harus memilih jadi keduanya yang harus diberdayakan. Saya berfikir seperti itu dan alhamdulillah ya jadi saya ada pengalaman menarik disini, dulu masih terbiasa dengan kawin muda.<sup>48</sup>

Tampa pengeyampingan santri putra, Kiai lebih memilih memperdayakan para santri putri karena di Desa-desa sekitar pesantren perlakuan terhadap perempuan memang berbeda, jadi menurut Kiai santri putri yang melahirkan generasi dan mendidik generasi karena itu perlakuan pembelajarannya pun harus berbeda pada mereka.

Pada realitas ini komunikasi kepemimpinan Kiai juga memilih fokus konsentrasi pemberdayaannya yaitu pada santri putri untuk mendidik generasi berikutnya karena itu mereka perlu dipersiapkan dengan baik. ada fenomena yang cukup memprihatinkan pada perempuan-perempuan Desa, karena itu Kiai Muqit punya strategi agar kebiasaan ini berhenti, menurut Kiai Muqit :

Saya menjelaskan kepada wali santri kepada masyarakat pentingnya jangan kawin muda itu, aduuuh berat sekali. Kita kasih ayat al-Qura'an hadist Nabi tetep, walaupun menguras sedikit tapi tetep ada santri yang kawin muda itu. Akhirnya saya musyawarah sama dek makmun sama dek hariri gimana cara menyikapi ini anak-anak belum lulus SMA sudah ada yang kawin, ada baru lulus SMP kawin. Akhirnya saya menemukan jalan apa ya cara yang cukup jitu untuk pedesaan mungkin di tempat lain belum tentu cocok lah. Ketika imtihan dimana wali santri semuanya kumpul, saya umumkan sejak saat ini dewan pengasuh Al-Falah tidak akan lagi menghalang-halangi santri putri akan menikah, rata-rata yang menikah dini itu santri putri. Belum lulus SMP mau menikah silahkan, belum lulus SMA menikah silahkan, tapi satu tidak usah mengundang kami para Kiai pengasuh pesantren dan teman-temannya untu hadir ke acara pernikahan itu, karena kami disini sibuk dengan kegiatan pendidikan. Akhirnya setelah itu ada satu menikah belum lulus SMA

---

<sup>48</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

kami sepakat ndak dateng, temen-temenya diundang, gak usah gak usah kondangan. Kamu ini datang kesini bukan untuk kondangan suruh belajar. Ternyata bagus, sejak saat itu ndak ada santri putri menikah sebelum lulus SMA. Karena dipedesaan itu dihadiri Kiai ya mohon maaf ya, ketika pernikahan dihadiri Kiai itu merupakan sebuah kebanggaan. Ya salah satu contoh sekarang lah, ada 7 santri yang menikah itu walimahnya diundur menunggu Kiai sampek purna tugas jadi Wabup, hehehehe. Alhamdulillah ternyata makanya saya semakin itu semakain yakin pendekatan budaya, pendekatan budaya itu luar biasa, jadi kalo belum mbah saya mendirikan Al-Falah ini dari titik nol itu dengan pendekatan budaya mendekati para pelaku seni budaya, itu saya kira sesuatu yang sangat untuk ukuran saya sesuatu yang sangat luar biasa.<sup>49</sup>

Al-Falah sebagai pesantren yang inputnya dari masyarakat pedesaan menjadi tantangan tersendiri terutama santri putri yang banyak kawin muda. menurut Kiai ini harus dihentikan. cara yang dilakukan oleh Kiai adalah tidak mendatangi acara resepsi santri yang menikah muda dan ini diumumkan langsung pada wali santri. langkah yang dilakukan pengasuh ternyata menuai kesuksesan, santri-santri Al-Falah kemudian berhenti menikah muda. dengan begitu Kiai semakin mantab dengan pendekatan budaya, pendekatan budaya yang diakui cukup luar biasa, sehingga pendekatan kebudayaan di Al-Falah sebagai turunan dari generasi kepemimpinan awal terus dilestarikan di Pesantren.

Selain bicara persolan generasi, komunikasi kepemimpinan Kiai juga melalui komunikasi Alumni di beberapa perguruan tinggi. Komunikasi Kiai tidak hanya dilakukan pada alumni yang ada di Desa- desa atau komunikasi Alumni petani tetapi komunikasi juga dilakukan pada mereka yang berada diperguruan tinggi. Menurut penuturan Kiai bahwa :

<sup>49</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021



Alhamdulillah ya alhamdulillah bahkan yang di jogja itu ada alumni disini yang membentuk komunitas, komunitas sendiri di jogja dan setiap akhir tahun mereka selalu datang kesini dan saya memang, salah satu ini PR bagi saya disini bagaimana membangun anemo belajar ya etos belajar itu dikalangan, Muslim sudah tau sendiri ya bagaimana anak pedesaan itu dalam kaitan dengan apa ya pentingnya ilmu pengetahuan itu itu masih harus dipacu, makanya saya minta kepada anak-anak kami yang sudah ada di Jakarta, di Jogja, di Malang, ada di Unud di Denpasar itu ketika datang kesini ketemu dengan adik-adiknya, ketemu dengan adik-adiknya menceritakan bagaimana dan itu sangat berhasil itu, sangat-sangat berhasil. Jadi ya alhamdulillah lah sekarang sudah semakin banyak walaupun masih belum 100% tetapi sudah sekitar 50% lebih alumni itu sudah melanjutkan ke pendidikan tinggi itu. Kemudian kalo dengan alumni yang ada di masyarakat terutama yang menjadi tokoh di masyarakat itu biasa lah seperti kita kan setiap saat biasa alumni datang kepada kami, istilah mereka sowan, jadi pada saat sowan itulah kemudian kami membangun komunikasi menularkan pikiran-pikiran kami dan saya selalu dalam setiap sampek apa ya kegiatan pernikahan, mun deddih kiyeah disah kan enggak grueh, diundang pernikahan, khitanan, *nyabek ka tana, oh pokonya semua, se pakpolo areh*. Kita selalu saya menjadikan momen-momen itu sebagai apa ya media untuk memberikan pemahaman kepada masyarakat.<sup>50</sup>

Para alumni diperguruan tinggi telah membentuk komunitas Alumni Mahasiswa di beberapa tempat seperti Bali, Malang, Yogyakarta dan Jakarta.

Mereka Datang ke pesantren terutama pada Santri-santri yang ada untuk menularkan cerita-cerita keberhasilannya saat belajar, upaya ini sebagai

bentuk motivasi pada mereka agar memiliki semangat dan tekad untuk terus

belajar terutama belajar di perguruan tinggi. Langkah ini cukup berhasil sehingga hari ini mulai banyak santri yang melanjutkan ke perguruan tinggi.

Segmen objek komunikasi Kiai pada pengarusutamaan Islam inklusif tidak hanya pada mereka yang ada Didesa-Desa justru Alumni Al-Falah Silo mulai membenahi diri melalui komunitas Alumni Mahasiswa,

<sup>50</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

para calon akademisi ini dihimpun oleh Kiai, karena mereka juga yang akan menyampaikan misi besar pesantren. Pesantren perlu ada sentuhan Dunia luar lebih-lebih alumni sendiri yang menjadi garda depan pengembangan pendidikan Pesantren.

Pola dan kemampuan komunikasi Kiai Muqit dalam pengarusutamaan pandangan yang moderat dapat dilihat dalam setiap aktivitas dan interaksinya dengan orang-orang di sekitarnya, yaitu santri, pengurus pesantren, dewan asatidz (para guru di lingkungan pondok pesantren yang dia pimpin), alumni, wali santri, simpatisan, dan masyarakat umum. Interaksi Kiai Muqit dengan santri bisa diamati ketika beraktivitas di pondok pesantren, yakni ketika mengajar di madrasah diniyah, di lembaga formal SMP dan SMA Al-Falah, dan mengisi kajian kitab di Mushalla Pondok Pesantren Al-Falah.

Ketika berpapasan dengan santri, Kiai Muqit menyapa dengan akrab, sikap luwes, komunikatif, interaktif dengan bertanya, dan bercanda. Dalam kondisi seperti ini, Kiai Muqit sangat jarang terlihat serius. Dia lebih berbincang dengan santai, hal-hal ringan dan lebih pada guyonan, kendatipun yang dihadapi adalah santrinya sendiri.

Salah satu yang tampak terlihat pada model guyonan Kiai Muqit adalah ketika bertemu dengan alumnus Pondok Pesantren Al-Falah di lingkungan pesantren yang kebetulan alumnus tersebut sedang menjenguk dan mengirim anaknya yang sedang mondok di Al-Falah, Kiai Muqit misalnya menyapa dengan pertanyaan guyonan: “Sedang apa kamu disini?

Saya melihat kamu sering kesini? Ngapain Saya lihat kamu kok sering berbicara dengan salah satu santri disini? Mencurigakan!” Si alumni yang disapa demikian oleh Kiai menjawab sapaan Kiai dengan gerakan tubuh tersipu saja lantaran dia tahu bahwa si alumni adalah salah satu wali santri di Al-Falah.<sup>51</sup>

Suatu waktu, sepasang suami-istri yang kebetulan sama-sama alumnus PP Al-Falah sowan ke Kiai Muqit, setelah panggil salam dan ditemui Kiai, kemudian Kiai bertanya: “Kalian ini kok siring jalan berduaan? Sekarang malah ketemuan di sini? Kalian ini punya ikatan saudara atau bagaimana?” Mendapatkan pertanyaan yang demikian, kedua alumni pun tertawa lebar, karena Kiai sebenarnya sudah tahu jika keduanya sudah menikah. Kemudian perbincangan pun berjalan dengan lancar. Meski kadang terlihat canggung dalam menyampaikan sesuatu, namun si alumni



tidak terlihat ada beban ketika menyampaikan banyak hal sebagai curahan hati kepada Kiai. Dan Kiai pun menyimak dengan serius dan seksama. Kemudian Kiai

<sup>51</sup> Observasi 21 Agustus 2021

menyampaikan pandangan atau perspektifnya dalam melihat masalah tersebut dan selanjutnya menyampaikan saran tanpa nada menggurui.<sup>52</sup>

Model komunikasi yang demikianlah yang dibangun oleh Kiai Muqit ketika ada alumnus, wali santri, simpatisan, atau masyarakat umum yang datang sowan ke Kiai Muqit.

Dalam berinteraksi dengan pengurus pesantren, Kiai Muqit terlihat sangat membuka ruang untuk kreativitas dan keterbukaan pikiran santri. Misalnya ketika pengurus pesantren membentuk panitia acara hafiah akhirusanah pendidikan pesantren, Kiai Muqit hanya memberikan arahan umum dan memantau pelaksanaan saja. Kiai Muqit tidak banyak terlibat dalam kegiatan tersebut. Ketika acara hari H tiba, Kiai Muqit hanya berperan sebagai pihak yang diundang saja, untuk menghadiri acara dan diminta oleh panitia untuk memberikan sambutan atas nama dewan pengasuh pondok pesantren Al-Falah. Setelah selesai acara, Kiai hanya memberikan evaluasi



dan memberikan arahan ketika ada suatu persoalan yang perlu diluruskan. Pola semacam itu memberikan otoritas dan pemahaman kepada santri untuk menyelesaikan pelbagai macam persoalan. Hanya

<sup>52</sup> Observasi 21 Agustus 2021

ketika santri betul-betul tidak mampu dan kuatir salah dalam bertindak dan bersikap, santri kemudian momohon arahan kepada Kiai.

Demikian pula ketika ada persoalan di kalangan dewan asatidz. Persoalan diuraikan bersama, semua uatadz diberikan kesempatan untuk menyampaikan persoalan secara detil dan obyektif, kemudian mengutarakan perspektif dan jalan keluarnya. Kiai kemudian menyampaikan perspektif dan mengemukakan pendapat yang dianggap paling kuat, rasional, realistik, dan sesuai dengan nilai-nilai kepesantrenan.

Hal ini pulalah yang dilakukan oleh Kiai Muhammad Ma'mun Jauhari dalam menyelesaikan suatu persoalan yang terjadi di tengah-tengah lembaga pendidikan di lingkungan Pondok Pesantren Al-Falah. Kiai Ma'mun juga menekankan pada akurasi suatu data dan fakta serta literatur. Ketiga pengasuh PP Al-Falah ini sangat terlihat sangat hati-hati dalam menyampaikan pernyataan di segala forum. Mereka menghindar untuk memberikan pernyataan mengenai apapun yang tidak betul-betul mereka tahu dan kuasai.

Jika ada yang bertanya mengenai suatu persoalan, dan Kiai Muqit tidak begitu menguasai persoalan tersebut, maka Kiai Muqit akan menyarankan penanya untuk bertanya ke Kiai Ma'mun atau Kiai Hariri. Demikian juga sebaliknya. Mereka bertiga tidak segan dan gengsi mengatakan tidak tahu jika mendapat pertanyaan yang tidak mereka ketahui jawabannya. Namun demikian, ketiga pengasuh terlihat memiliki kecenderungan masing-masing. Kiai Muqit *concern* dalam bidang sosial

kemasyarakatan dan pendidikan. Kiai Ma'mun memiliki *passion* dalam penguatan literasi dan ilmu pengetahuan, khususnya hukum Islam. Dan Kiai Hariri memiliki kecenderungan pada pembinaan akhlak dan tasawuf.

Semua itu tercermin dalam aktivitas mereka. Kiai Muqit misalnya selalu menjalin komunikasi dan relasi dengan siapapun, selalu menambah kolega, dan selalu menghindari konflik, selalu menunjukkan sikap empati dan simpati, serta santun. Kiai Ma'mun sangat kuat bacaannya, dan menunjukkan minat yang luar biasa pada sosok Imam Ghazzali, sering menyampaikan data-data, serta pengetahuan-pengetahuan yang bernas. Sedangkan Kiai Ahmad Nur Hariri, sangat perhatian pada akhlak dan pembinaan kelembutan hati, serta tauhid. Kiai Hariri ketika berbincang dengan siapapun, dia selalu menunjukkan sikap yang tawaduk, merendah, dengan suara yang lirih, lebih rendah dan lebih lirih dari lawan bicaranya. Pandangan-pandangannya selalu disandarkan pada kemuliaan akhlak dan kedalaman tauhid kepada Allah SWT.

## **2. Nalar Kiai Pesantren Al-Falah Silo dalam Pengarusutamaan Islam**

### **Inklusif**

Kepemimpinan menentukan *impact* nilai-nilai yang akan dipahami bahkan menjadi tindakan masyarakatnya, lebih-lebih masyarakat pesantren. Dalam hal ini Islam inklusif yang dipahami oleh Kiai bahkan diantara Kiai mungkin berbeda. Dalam hal ini Kiai Hariri selaku anggota dewan pengasuh mengatakan bahwa Inklusif itu adalah sikap menerima sesuatu yang dari luar atau selain dari suatu entitas yang bersangkutan.

Dan jika membicarakan Islam inklusif, sebenarnya itu tidak perlu. Sebab, inklusifitas itu adalah sejatinya Islam. Inklusif itu adalah watak asli Islam. Coba perhatikan hadits yang paling banyak didengar, *khairunnas anfa'ahum linnaas*. Seseorang yang berbuat baik dan bermanfaat bagi manusia adalah paling baiknya manusia, kata Nabi. Memberikan manfaat dan berbuat baik ini bukan hanya terbatas kepada sesama muslim, melainkan kepada semua manusia, tidak ada batasan di situ.

Di samping itu, dalam pergaulan bahkan dengan siapapun, diajarkan oleh Nabi, *wa khaliqi annaasa bi khuluqin hasanin*, diperintah untuk berakhlak kepada manusia dengan akhlak yang baik. Kepada semua manusia, bukan hanya kepada sesama muslim. Islam juga mengajarkan umat Islam untuk memuliakan tamu dan tetangga. Rasulullah SAW bersabda:

مَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكْرِمْ جَارَهُ، وَمَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكْرِمْ ضَيْفَهُ.

“Siapa saja yang beriman kepada Allah dan hari akhir, hendaklah ia memuliakan tetangganya. Siapa saja yang beriman kepada Allah dan hari akhir, hendaklah ia memuliakan tamunya.”

Dalam Islam jelas, Orang Islam memiliki kewajiban untuk memenuhi hak tamu dan tetangga. Mereka berhak dimuliakan. Dan tidak terbatas kepada tamu dan tetangga muslim. Non muslim termasuk. Jika tetangganya muslim, maka orang Islam harus memenuhi hak tetangganya itu sebagai tamu atau tetangga, dan hak sebagai sesama muslim. Jika tamu dan tetangganya itu adalah muslim dan masih memiliki ikatan keluarga,

maka hak mereka selain sebagai tamu, tetangga, muslim, juga sebagai sekuatga.

Bahkan dalam kondisi berselisih dan berdebat sekalipun, sebagai seorang muslim harus menampakkan akhlak yang lebih baik dari siapapun. Di dalam (QS. An Nahl, 16) : 25), Allah berfirman : “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. ” Ayat tersebut juga dikuatkan oleh hadis, “Bukanlah seorang mukmin jika suka mencela, melaknat dan berkata-kata keji. ” (HR. Tirmidzi).<sup>53</sup>

Dari gambaran inklusifitas Islam menurut Kiai Hariri, memberi pandangan bahwa Al-Falah Silo adalah pesantren yang siap dan telah menunjukkan inklusifitasnya pada umat. Komunikasi inklusif pemimpin kepada bawahannya dan kepada publik bisa dilakukan dengan berbagai cara. Selain persepsi Kiai tentang inklusif, persepsi lain datang dari Rochikim ia mengatakan :

Islam inklusif itu Islam yang terbuka. Islam yang menerima perbedaan, Islam yang menerima bahwa nilai-nilai kebaikan dan kebenaran tidak hanya tumbuh dan berkembang dari Islam itu sendiri tetapi juga bisa tumbuh dari pemeluk agama lain. Islam inklusif juga menghormati kebebasan beragama. Secara pribadi sebagai pemeluk Islam saya yakin bahwa agama saya adalah agama yang paling unggul di sisi Tuhan, tetapi tidak boleh jika kemudian saya anti kepada teman-teman yang beragama lain.<sup>54</sup>

Menurutnya Islam Inklusif itu adalah Islam yang terbuka Islam yang menerima keragaman. Islam Model ini mengakui nilai-nilai

<sup>53</sup> Wawancara dengan KH. Hariri Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 25 April 2021

<sup>54</sup> Wawancara dengan Rochikim Selaku Alumni Sekaligus Guru PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 20 April 2021



kebaikan dan kebenaran lain. Islam mengajarkan kebenaran agama, namun umat Islam tidak diperkenankan anti terhadap agama lain, oleh karenanya Islam sangat menghormati kebebasan Agama. Pandangan lain juga datang dari Ra Ma'mun yang mengatakan :

Saya percaya bahwa Islam yang benar adalah Islam yang moderat, yang tidak eksklusif. Nilai-nilai keagamaan dan praktik sosial Islam yang diajarkan di pesantren semestinya diarahkan ke sana. Dalam berteologi, misalnya, Asy'ariyyah merupakan 'jalan tengah' antara ultra-rasionalisme Mu'tazilah dan falsafah di satu sisi dan tradisionalisme Hanbali di sisi yang lain. Dalam fikih, mazhab yang dianut adalah Syafi'i, yang saya yakin merupakan 'jalan tengah' antara rasionalisme mazhab Hanafi dan tradisionalisme Maliki dan Hanbali. Dalam tasawuf pun begitu: tasawuf al-Junaid dan al-Ghazali adalah jalan tengah juga.<sup>55</sup>

Menurut pandangan ini Islam Moderat yang tidak eksklusif adalah hakekat Islam sejatinya. Oleh karenanya pesantren harus mengemban amanah keagamaan dan praktek sosial tersebut. Dalam berteologi, misalnya, Asy'ariyyah merupakan 'jalan tengah' antara ultra-rasionalisme Mu'tazilah dan Falsafah di satu sisi dan tradisionalisme Hanbali di sisi yang lain. Dalam fikih, mazhab yang dianut adalah Imam Syafi'i, yang dapat ditakini sebagai Mazhab jalan tengah' antara rasionalisme mazhab

Hanafi dan tradisionalisme Mazhb Maliki dan Hanbali. Dalam bertasawufpun begitu tasawuf jalan tengah yaitu tasawuf Imam Al-Junaid dan Imam Al-Ghazali. Pandangan yang sama juga datang dari pernyataan Rmun yang mengatakan bahwa :

Inklusifisme dalam beragama menuntut kita untuk menyadari bahwa aliran-aliran keagamaan dalam Islam hanyalah sekian banyak

---

<sup>55</sup> Wawancara dengan Kiai Mohammad Ma'mun Jauhari Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 25 April 2021

interpretasi umat Islam terhadap Qur'an dan hadis, dua sumber primer ajaran Islam. Setiap aliran keagamaan dalam Islam adalah benar secara relatif, dan kita dituntut untuk bersikap toleran terhadap ikhtilaf ini; juga mencari penafsiran yang paling moderat di antara sekian tafsiran yang ada, bukan yang paling benar.

Inklusifisme dalam beragama menuntut umat Islam untuk menyadari bahwa Banyak dari aliran-aliran keagamaan dalam Islam hanyalah sekian dari banyak interpretasi umat Islam terhadap Qur'an dan hadis, dua sumber primer ajaran Islam tersebut ditafsir dengan pendekatan yang berbeda sehingga menghasilkan ragam pemikiran dan tindakan. Setiap aliran keagamaan dalam Islam adalah benar namun relatif, dan umat Islam dituntut untuk bersikap toleran terhadap ikhtilaf tersebut serta mencari penafsiran yang paling moderat di antara sekian tafsiran yang ada, bukan yang paling benar. Gaya tafsir inklusif tersebut telah berkembang lama di pesantren dan menjadi tradisi yang khas ala pesantren.

Tradisi Pesantren Al-Falah telah berkembang lebih awal sebelum Budaya Madrasah dan Budaya Sekolah ada. Diprediksi Pondok Pesantren Al-Falah Silo berdiri pada tahun pada tahun 1937 M. Pesantren ini

didirikan oleh K. H. Syamsul Arifin. Pada mulanya, pesantren ini diberi nama Darul Ulum (nama ini kemudian dijadikan nama pesantren yang

didirikan oleh putera KH. Syamsul, yaitu KH. Mahfud Syamsul Arifin, di Dusun Krajan Desa Pace, Silo, pada sekitar tahun 90-an). Atas usulan

putera KH. Syamsul, yaitu KH. Ahmad Jauhari dan KH. Ahmad Zaini, nama Darul Ulum kemudian disetujui KH. Syamsul untuk diganti dengan

nama Al-Falah. Bagi mereka, nama Darul Ulum mewah karena berarti

pusat ilmu. Ini dapat dipahami sebagai rasa rendah hati mereka. Nama Al-Falah diusulkan ialah untuk menggambarkan cita-cita dan harapan dari nama sebelumnya.<sup>56</sup>

KH. Ahmad Jauhari dan KH. Ahmad Zaini adalah putera sekaligus pengganti KH. Syamsul sebagai pengasuh pesantren tersebut pada generasi kedua serta mengasuh pondok dengan manajemen terpisah. Maka kemudian dikenal dengan istilah Al-Falah bagian selatan yang diasuh beliau KH Jauhari dan Al-Falah bagian utara yang diasuh beliau KH. Ahmad Zaini.<sup>57</sup>

Pada tahun 1990, kedua pengasuh ini wafat dalam waktu yang hampir bersamaan, yaitu KH. Ahmad Jauhari wafat seminggu setelah wafatnya KH. Ahmad Zaini. Sementara itu, putera dan puteri dari dua pengasuh pesantren ini masih dalam masa pendidikan di antaranya di Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep. Karena itu, Al-Falah mengalami kekosongan pengasuh. Hal ini kemudian disikapi oleh KH. Ahmad Basyir AS, pengasuh Pondok Pesantren Annuqayah Latee Guluk-Guluk Sumenep.<sup>58</sup>

Tepat di hari wafatnya KH Ahmad Jauhari, Kiai Basyir menginisiasi pernikahan puteri pertama Kiai Ahmad Jauhari dengan Lora (Gus) Abdul Muqit Arief (saat itu, masyarakat mengenalnya sebagai Ra

<sup>56</sup> Wawancara dengan Ahmad Basyir Jufri, salah satu santri dan khadam keluarga pengasuh PP Al-Falah, 10 Desember 2019.

<sup>57</sup> Wawancara dengan Ahmad Basyir Jufri, salah satu santri dan khadam keluarga pengasuh PP Al-Falah, 10 Desember 2019.

<sup>58</sup> Wawancara dengan Ahmad Basyir Jufri, salah satu santri dan khadam keluarga pengasuh PP Al-Falah, 10 Desember 2019.

Muqit, yang merupakan putera kedua dari KH. Arifurrahman dan Ny. Hj. Husna Syam yang mana yang disebut terakhir ini merupakan saudara kandung dari Kiai Ahmad Jauhari). Sesaat setelah akad nikah itu, Ra Muqit (Drs. KH. Abdul Muqit Arief) langsung diamanahi untuk memimpin dan mengasuh Pesantren Al-Falah oleh Kiai Basyir.

Pada periode ketiga inilah Pesantren Al-Falah banyak mengalami perubahan seperti sistem kepesantrenan, dimulainya pendirian lembaga pendidikan formal (SD, SMP & SMU) dan lembaga-lembaga yang menunjang pendidikan pesantren, seperti lembaga pengabdian masyarakat, dan penerbitan pesantren. Pada tahun 1995, didirikan SD Pamong, tahun 1996 didirikan SMP Terbuka yang bekerjasama dengan SMPN I Silo, pada tahun 1999 didirikan SMA Al-Falah dan pada tahun 2004 didirikan SMP Al-Falah.<sup>59</sup>

Kiai memiliki dasar tersendiri atas pendidikan yang ada di Al-Falah Silo. Bagi Kiai Muqit Arief, dikotomi amaliah Muslim menjadi dua kutub, ibadah dan muamalah, adalah perlu namun tidak memiliki signifikansi penting bila ditilik dari sisi niat atau tujuan. Menurutnya, segala bentuk kegiatan sosial atau muamalat juga merupakan wujud ibadah atau pengabdian setiap Muslim kepada Allah. Mengutip *Ta'lim al-Muta'allim* karya al-Zarnuji, ia menyatakan bahwa banyak amaliah yang secara lahiriah bersifat ukhrawi namun terhitung sebagai amalan duniawi karena niat yang salah. Sebaliknya, banyak pula amalan-amalan yang

<sup>59</sup>Wawancara dengan Ustadz Fathorrahman JM Selaku Santri sekaligus Dosen UIN KH. Achmad Siddiq Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

secara lahiriah bersifat duniawi akan tetapi dihitung sebagai amalan akhirat karena niat yang benar dan tulus. Dengan perspektif ini, ia mengajak kaum santri dan segenap elemen pesantren untuk aktif dalam aktivitas-aktivitas sosial dan kebangsaan.

Dalam usianya yang menjelang 80 tahun, Pesantren Al-Falah kini telah mendidik 800-an santri aktif dengan para alumninya yang aktif di pelbagai lembaga pendidikan dan sosial, terutama di wilayah kabupaten Jember dan Banyuwangi.<sup>60</sup> Banyak para alumni Al-Falah yang setelah kembali ke kampung halaman aktif di kegiatan pendidikan dengan mendirikan pesantren atau madrasah.

**Tabel 4. 1**  
**Periodesasi Kepemimpinan**  
**Pesantren Al-Falah Karangharjo Silo Jember**

NO	NAMA	TAHUN	KIPRAH
1	2	3	4
1	K. H. Syamsul Arifin	1937-1981	Masa perintisan, pembangunan Sarana Fisik dan penataan kurikulum Pesantren
2	K. H. M. Jauhari Syam dan KH. A. Zaini Syam	1982-1993	masa perkembangan, ide perubahan Penataan kurikulum dan pembelajaran klasikal
3	Drs. K. H. A. Muqiet Arief	1993-sekarang	Mendirikan Sekolah Formal Membangun jejaring dengan Dunia luar

Sumber data : Kantor Pesantren Al-Falah

<sup>60</sup> Sumber Informasi: Ra Muhammad Ma'mun dan nyai Maimunah Jauhari

Kepemimpinan di Pesantren Al-Falah semakin lengkap dengan kembali dan selesainya menempuh pendidikan Kiai Ma'mun Jauhari, M. Sy dari Pesantren Annuqayah Sumenep Madura dan KH. Ahmad Nur Hariri, S. Ag dari Pesantren Annuqayah dan Hadrami Tarim Yaman. K. Muhammad Ma'mun Jauhari, M. Sy merupakan putera kedua dari KH. Ahmad Jauhari, sedangkan KH. Ahmad Nur Hariri adalah putera kedua dari KH. Ahmad Zaini. Saat ini, Pesantren Al-Falah dipimpin oleh tiga dewan pengasuh, yaitu Drs. KH. Abdul Muqit Arief, KH. Ahmad Nur Hariri, S. Ag, dan K. Muhammad Ma'mun Jauhari, M. Sy.<sup>61</sup>

Dalam konteks kepemimpinan beliau bertiga memberikan Nilai-nilai kekompakan sebagaimana yang dikatakan oleh Rochikim bahwa :

Kalau dilihat dari struktur organisasinya, di Pondok Pesantren Al-Falah, Kiai A. Muqit Arief itu adalah ketua yayasan. Kemudian Kiai Muhammad Ma'mun dan KH. Ahmad Nur Hariri itu sebagai dewan pengasuh. Perlu saya tegaskan kepada semua teman-teman sekalian, baik masyarakat alumni dan simpatisan, sesuai apa yang telah kami ketahui dari dewan pengasuh, bahwa Al-Falah itu hanya ada satu, yaitu Al-Falah. Tidak ada istilah pengasuh Al-Falah Selatan atau Al-Falah Utara. Bahwa karena KH. Ahmad Nur Hariri ada di Utara itu sebuah kebetulan saja.<sup>62</sup>

Secara struktural di Pondok Pesantren Al-Falah, Kiai A. Muqit Arief memiliki posisi sebagai ketua yayasan. Kemudian Kiai Muhammad Ma'mun dan KH. Ahmad Nur Hariri itu sebagai dewan pengasuh. Pada posisi ini di Pesantren Al-Falah Silo tidak dikenal Istilah pengasuh Al-

<sup>61</sup> Data ini hasil observasi lapangan, wawancara, dan telaah dokumen di Pondok Pesantren Al-Falah

<sup>62</sup> Wawancara dengan Rochikim Selaku Alumni Sekaligus Guru PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 20 April 2021

Falah Selatan atau Al-Falah Utara. Bahwa karena KH. Ahmad Nur Hariri ada di Utara hal itu karena kebetulan saja.

Sebagai pemimpin KH. Muqit, Kiai Ma'mun dan Kiai Hariri kepada pengurus jelas, bahwa pengurus adalah wakil pengasuh terhadap santri, beliau sangat dekat dengan santri-santrinya. Kiai itu sangat dekat dan sangat percaya pada wakil-wakilnya (pengurus) dalam mengatur santri, melayani santri. Baik Kiai Ma'mun maupun Kiai Hariri dalam hal ini. Kepada dewan guru di lembaga pendidikan formal maupun non-formal juga sama. Secara formal Dewan guru di Al-Falah itu adalah pembantu para pengasuh dalam mendidik santri. Oleh karena itu, sikap dewan pengasuh kepada para guru selayaknya pimpinan dan bawahan.<sup>63</sup>

Para pengasuh memposisikan diri sebagai layaknya pemimpin namun batas atasan dan bawahan tidaklah berjarak, para pengasuh cukup intim dengan para pembantunya. Kiai mendedegasikan seluruh kewenangannya kepada pengurus, Kiai sepenuhnya memberikan kewenangan pada pengurus untuk mengatur kegiatan dan santri yang ada.

Pondok Pesantren merupakan media yang dapat memobilisasi masyarakat maka dari itu seorang kiai sebagai pemimpin di Pondok Pesantren merupakan sebagai basis institusi utama, kiai sebagai penyalur kemurahan Tuhan kepada santri-santri dan masyarakat sekitarnya. Maka,

pengaruh komunikasi Kiai terhadap santri dan masyarakat yang berada di sekitarnya sangat diperlukan untuk pengetahuan dan cara pandangnya.

Bagi kalangan masyarakat santri di daerah ini, mondok untuk menuntut ilmu di suatu pesantren sering diistilahkan sebagai "mengabdi"

kepada Kiai Pengasuh Pesantren yang bersangkutan. Hal inilah yang

<sup>63</sup> Wawancara Dengan Muhammad arif Selaku Alumni sekaligus Dosen di UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta Pada tanggal 6 Mei 2021

menyebabkan kiai-santri tidak hanya memiliki hubungan intelektual, melainkan juga ikatan spiritual sekaligus moral yang akan terus bertahan secara turun-temurun, baik dari pihak kiai maupun santri. Hal semacam ini sangat sulit ditemukan dalam tradisi keilmuan modern yang cenderung bersifat positivistik dan pragmatis.

Karena adanya ikatan intelektual, moral, sekaligus spiritual antara kiai dan santri, maka pola hidup kiai tentu saja menjadi model ideal (*uswat al-hasanah*) bagi kehidupan santri dan masyarakat sekitar. Seorang kiai biasanya memiliki kepribadian dan moralitas unggul, memiliki wawasan keilmuan yang luas, serta spiritualitas yang matang. Hal ini sangat menguntungkan dalam proses pendidikan yang mengutamakan pembentukan karakter dan moralitas peserta didik. Bukan hanya itu, kecenderungan pribadi seorang kiai sering secara otomatis menjadi kecenderungan umum santrinya. Misalnya, jika sang kiai cenderung menjalani hidup sebagai sufi atau mengutamakan penguatan spiritualitas, maka santrinya juga cenderung demikian.

Pesantren Al-Falah telah melewati masa kepemimpinan tiga pengasuh. Pengasuh pertama, KH. Syamsul Arifin (wafat 1982), suka menyebarkan ajaran-ajaran agama melalui budaya, seperti pencak silat, macapat, dan lain sebagainya. Kecenderungan ini juga terdapat pada kebanyakan generasi santri pada masa kepengasuhannya. Sedangkan pengasuh kedua, KH. Ahmad Jauhari Syam dan KH. Ahmad Zaini Syam



(keduanya wafat 1990) cenderung mendalami kehidupan spiritual yang juga diikuti oleh mayoritas generasi santri masa kepemimpinannya.

Demikian juga masa kepemimpinan KH. Abdul Muqit Arief yang lebih rasional dan menjunjung tinggi nilai-nilai sosial dan intelektualitas, yang diikuti para santrinya dengan cara melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi. Karakter yang demikian dibawa oleh masing-masing generasi santri tersebut hingga saat ini. Saat ini secara bersamaan, terdapat tiga dewan pengasuh di pesantren ini yang memiliki karakter berbeda namun saling melengkapi; K. Muhammad Ma'mun Jauhari *concern* pada pendalaman intelektual dan riset terutama terkait dengan persoalan-persoalan ilmu keIslaman, dan KH. Ahmad Nur Hariri cenderung mendalami pengetahuan dan laku tasawuf.<sup>64</sup>

KH. Muqiet Arif selaku pengasuh sekaligus pemimpin tertinggi di Pesantren Al-Falah Silo, ia menyampaikan beberapa hal terkait dengan transformasi nilai-nilai yang diberikan pada santri-santri yang ada, menurut beliau :

Sebetulnya kalo menurut *kauleh*, memimpin ini dengan seni kepemimpinannya itu kan hanya sebuah cara, hanya sebuah cara jadi kalau tidak salah dalam dunia kepemimpinan itu bagaimana kita mempengaruhi orang lain agar supaya mendukung terhadap apa yang kita rencanakan, lah kan seperti itu. Dan itu bisa kepada semua pihak ya kan, *sehinggeh* dalam hal ini terutama dalam kaitan nika kan lembaga pendidikan, nah karena lembaga pendidikan maka kemudian kami harus menularkan apa yang kami miliki kepada anak didik, seperti yang saya katakan tadi bukan hanya sekedar anak-anak bisa baca al-Qur'an dan kitab kuning, tetapi juga termasuk ya kepemimpinan itu sendiri, karena kan

<sup>64</sup> Kenyataan semacam ini peneliti temukan dalam observasi dan wawancara dengan beberapa almuni pesantren ini lintas generasi

*Syubbanul yaum rijalul ghod, gule kalo ke santreh* selalu mengatakan anda semua pasti akan jadi pemimpin paling tidak jadi pemimpin di keluarga, paling tidak jadi pemimpin di keluarga. Oleh karena itu maka tentang kepemimpinan itu harus dimiliki dan harus mulai dilatih sejak saat ini. *Deddih ghi sambih ajer lah* sebetulnya, sambil belajar kami ya terus-terus belajar, dan gule sangat dipengaruhi oleh para masayikh kan di Annuqoyah sebetulnya, bagaimana seperti KH Abd. Waris, seperti Kiai Basir, Kiai Basit membesarkan kami, Kiai Sabit ya, itu sangat-sangat berpengaruh terhadap kami, sehingga kalo sebetulnya kalo misalnya bertanya Al-Falah seperti ini, *onggunah atanyah* ke Muslim nika padeh santreh luk guluk, iya karena apa yang dilaksanakan di kassak e luk guluk ye, imtihan itu saja salah satu contoh lah, imtihan itu Kiai menganggap itu acaranya santri, bukan acaranya kiai, kiai itu diundang untuk datang ke tempat acara itu, kalo tidak diundang beliau tidak akan datang, sangat *cek apetakah*, sangat sangat *cek apetakah*.<sup>65</sup>

Sejak dini Kiai telah menanamkan tentang kepemimpinan pada diri santri-santri yang ada dan kepemimpinan ini menjadi kurikulum di pesantren Al-Falah selain baca Al-quran dan baca kitab. Kiai menggapa latihan kepemimpinan itu penting sebagai bekal kelah ketika pulang kemasayarakat minimal para alumni menjadi pemimpin didalam keluarganya masing-masing. Latihan leadership yang dikembangkan di Pesantren Al-Falah Silo merupakan bentuk *copy paste* dari latihan-latihan kepemimpinan dari Pesantren An-Nuqayah Guluk-guluk Madura. sistem pelatihan itu diadopsi kemusiaan dipraktekkan di Pesantren Al-Falah Silo. Contoh latihan kepemimpinan yang ditanamkan ke para santri yaitu kepanitiaan Haflatul Imtihan, kiai menggap bahwa acara ini murni dari santri oleh santri untuk santri, jadi kiai hanya menjadi tamu undangan dari panitia yang ada.

<sup>65</sup>Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

Melihat latihan-latihan kecil kepanitian bisa dilihat bagaimana para santri digembleng untuk menjadi pemimpin dan yang dipimpin dari sini akan terbentuk karakter-karakter pemimpin masa depan, melalui latihan-latihan ini tentu inklusifitas juga akan didapat oleh seorang santri, karena secara tidak langsung santri akan belajar bagaimana saling menghargai, menerima pendapat orang lain dan tentu bertanggungjawab dari segala bentuk-bentuk keputusan yang ada. Lebih jauh lagi KH. Muqiet Arief mengatakan :

Bahkan pernah terjadi kan kassak beberapa masayikh ya undangan itu dimohon hadir ke tempat acara pada waktu imtihan, setelah sampai kepada sambutan oleh pengasuh waktu itu, *kiyaeh pas adikenan ka gule*, sejauh yang saya tau diundnagannya saya Cuma dimintak untuk hadir, tidak ada undangan permintaan untuk memberikan sambutan, sampek gitu loh kiai. *Leh gnikah nular ka gule*. *Gule* paham jadi kiai itu sebetulnya mendidik saya ya seperti itu, agar bisa membedakan mana ini kepentingan kiai mana kepentingan pesantren. *Gule nika kadeng mun neng kaentoh*, pernah dapat undangan dari salah seorang kiai acara haul haul pendiri, *kop kopah pesantren gituloh*, pas undangnah haul, *ghi can lek lek haul nika* masuk *kegiatnah* pesantren apa kegiatan pribadi, disini itu diskusi dengan lek makmun sampek kesitu. Ya karena memang kami *jet*, *gule mun kasantreh* harus harus. *Gule* ketika listrik itu masuk sini, *nika pon dugging ghi*, ketika listrik masuk ke pesantren kan *gule koordinatorah*, kemudian ada tiga orang Kiai yang mengatakan, *dekremah mun delemah kiyaeh*, *kam mun tadek kiyah tadek* pesantren, *deddih maksuteh pesantrenah se pangalakah listrik*, kemudian dari pesantren itu dialirkan ke *delemah kiai*, *enjek* itu betul-betul terjadi itu, betul betul terjadi, musyawarah ke kami. Saya katakan *enggi ngireng kasokanah*, *manabbi abdinah kakedintoh sataretanan ampon* sepakat, kalo bisa karena *abek pon tk sogi lah cokop mampu*, *deddih mun bisa se tk ngampongan ke pesantren tapeh abek se bisaah abendeh ka pesantren*, *can kiyaeh*, *oeh dekyeh yeh*, *hehe*. *Ekantoh hal* seperti bukan sesuatu yang tabu lagi, *mun gule ke santreh kantoh* ketika imtihan *gule ngocak* ke panitia, ini acara kamu ya bukan acara saya, kalo saya khitanan, menikahkan anak itu acaranah saya, kalo ini imtihan acara pendidikan acaranya kamu bukan acaranya saya,

saya kalo ngak diundang gak akan dateng. *Deddi pon anuh ngajerin anak potoh sampek* ke hal-hal begitu<sup>66</sup>

Pembelajaran kepemimpinan juga sekaligus dengan pembelajaran administrasinya, dedikasi dan akuntabilitasnya. Kiai memberikan ruang yang cukup luas untuk melakukan kaderisasi pada diri santri. Harlah yang sejatinya merupakan tanggungjawab semua pihak civitas pesantren, namun Kiai menggap bahwa kegiatan Harlah itu murni merupakan kegiatan dari santri sehingga santri belajar langsung bagaimana santri-santri dalam kepanitiaan. Untuk penguatan Budaya Inkusif itu Kiai mengatakan :

Organisasi daerah, samalah kayak dipondok, akan khusus daerah santri yang dari Karangharjo, dari Pace dari mana, dari Banyuwangi itu bentuk organisasi sendiri, itu sebetulnya kalo menurut saya adalah agar supaya lebih banyak santri yang terlibat dalam organisasi, kalo yang terlibat dalam kepengurusan kan hanya sebatas itu saja dan masih banyak. Makanya ada yang aktif di osis disekolahnya, ada yang di kepengurusan pesantren, kalo akhir tahun ada aktif di kepanitiaan, itu menjadi sangat-sangat penting sekali karena saya dibesarkan di Annuqoyah itu merasa digembleng diorganisasi itu sangat bermanfaat sekali, sangat bermanfaat seklai. Saya kira kalo seseorang itu sudah terbiasa hidup secara organisatoris, terjun dimanapun saja tidak masalah sudah, ya saya kan dulu ketika di pemerintahan ditanyak apakah Kiai tidak terkejut yang asalnya tinggal dipondok kemudian dipemerintahan? Oh enggak, sama ajalah dipondok dengan dipemerintahan, dipondok ada sisi peribadatan keimanan, kebersihan ada pendidikan, cuman disini gayanya aja kepala dinas, hehe ya sama ajalah, malah lebih mudah jaga pemerintahan ndak usah cari duit sudah ada APBD hehe.<sup>67</sup>

Di pesantren Al-Falah ada Organisasi daerah yang menyamai

Pesantren Annuqoyah misalnya ada khusus daerah santri yang dari

<sup>66</sup>Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

<sup>67</sup>Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

Karangharjo, dari Pace dari dari Banyuwangi, itu ada bentuk organisasi sendiri hal ini agar agar supaya lebih banyak santri yang terlibat dalam organisasi karena yang terlibat dalam kepengurusan hanya sebatas santri tertentu dan tidak terlalu banyak. Sehingga untuk mengoptimalkan para santri dalam seluruh organisasi Maka para santri juga ada yang aktif di osis/osim disekolahnya, ada yang di kepengurusan pesantren, jika akhir tahun ada aktif di kepanitiaan.

Kegiatan keorganisasian santri hanya semata untuk menggembleng mereka melalui aktivitas organisasi yang tentu sangat bermanfaat sekali. Sehingga seseorang jika sudah terbiasa hidup secara organisatoris, terjun dimanapun saja tidak masalah. organisasi bagi santri Al-Falah adalah bagian dari kitab kehidupan pesantren, oleh karenanya pengasuh cukup memberi ruang yang luas pada diri santri untuk terlibat dalam proses-proes keorganisasian dan kepemimpinan yang kelak dapat menjadi modal mereka ketika terjun kemsayarakat secara langsung.

Kami ingin sekali bagaimana santri ini menjadi santri yang apa ya yang mumpinilah yang, soalnya kalo santri bisanya hanya ngaji saja dan dengan seperangkat ilmu pengeahuan, tidak paham tentang kepemimpinan, tidak paham tentang keorganisasian nanti kiprahnya ndak begitu maksimal ditengah-tengah masyarakat itu, dan kadang-kadang cenderung eksklusif, tidak mau berkomunikasi kemudian menutup diri, kemudian hanya mau berkomunikasi dengan kelompoknya sendiri, ini dalam rangka untuk *Liila ikabatillah* katakanlah atau dalam bahasa pembangunan ndak ini ndak produktif lah menurut saya.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup>Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

Cara Kiai menanamkan pendidikan inklusif pada diri santri melalui kegiatan-kegiatan keorganisasian. Kiai sangat apresiatif pada semua santri yang terlibat dalam proses-proses organisasi, melalui organisasi itu para santri akan terbiasa dengan sikap terbuka pada semua perbedaan yang ada.

Pembelajaran berharga ini merupakan strategi kiai dalam membangun budaya organisasi di pesantren, para santri tidak banyak teori namun langsung belajar pada alam organisasi yang sesungguhnya. Dari sini jelas pembelajaran yang diberikan kiai tidak lain sebagai bentuk pengembangan budaya organisasi yang ada di pesantren yang rupanya sudah turun temurun dilakukan oleh para pendahulu kiai.

Gambaran singkat kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Falah tersebut telah memberi arah pembentukan Budaya dari tahap perintisan, perkembangan hingga saat ini menjadi pembaharuan. Ide pembaharuan menemukan momentumnya saat tiga pengasuh tersebut memegang kendali pembaharuan pesantren kearah yang lebih modern dengan memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pondasi awal pengembangan budaya inklusif telah ditanam oleh pengasuh pertama hal ini sebagaimana hasil penelitian Sayadi selaku alumni Pesantren Al-Falah Silo yang mengatakan Salah satu bentuk konkrit dari upaya ini adalah ketika KH. Syamsul Arifin mendekati masyarakat yang mempunyai kebiasaan menyabung (mengadu) ayam. Dalam hal ini, ayam yang mereka miliki dido'akan (jampi-jampi) hingga setelah ayamnya disabung (adu) menang. Akan tetapi, setelah ayam tersebut menang yang ke

tiga kalinya maka ayam tersebut harus dipotong untuk selamatan. Dengan demikian, sedikit demi sedikit ayam jago masyarakat menjadi punah dan berhenti melakukan aktifitas tersebut.

Selain dari itu, KH. Syamsul Arifin juga mendekati masyarakat yang mempunyai kebiasaan/gemar pencak silat. Di mana implikasi dari kultur ini banyak menyulut pertengkaran, persengketaan, dan saling mencelakakan dikarenakan kultur ini selalu dilandasi oleh semangat persaingan dan permusuhan. Oleh karenanya, Al-Falah hadir sebagai pioner budaya pencak silat dengan berasaskan semangat solidaritas dan pesaudaraan sesama umat Islam (*ukhuah Islamiyah*).

Melalui kedua pendekatan ini (akademis dan kultural), Al-Falah mampu menanamkan kepercayaan kepada masyarakat yang kemudian Al-Falah banyak dihadiri para santri yang ingin mondok untuk belajar ilmu pengetahuan agama. Baik dari masyarakat sekitar maupun kota-kota lain seperti Kalibaru, Glenmor, Jatiroto, Tanggul, dan lain-lain. Sejak itulah, Al-Falah yang sebelumnya hanya lembaga pendidikan madrasah berkembang menjadi Pesantren.<sup>69</sup>

Pendekatan kultur dan akademis itu menjadi modal untuk mengembangkan budaya-budaya berikutnya pasca dibukanya sekolah-sekolah klasikal baik itu madrasah diniyah dan sekolah umum SD, SMP dan SMA. Dibukanya sekolah-sekolah kormal tersebut sebagai jawaban atas kebutuhan alumni dan masyarakat, dari sini nilai-nilai budaya inkusif ala

---

<sup>69</sup>Diadaptasi dari Hasil penelitian Ahmad Sayado Alumni Al-Falah Silo

pesantren bertemu dengan tradisi budaya madrasah dan budaya sekolah dalam satu payung Pesantren Al-Falah. Diantara budaya yang telah terbentuk sebagaimana dikatakan oleh Sofyan bahwa budaya pesantren diantaranya :

Budaya salaf masih cukup kental di pesantren ciri-cirinya ya mereka para santri Berseragam sarung dan kopyah, Jilbab dan pakaian Muslimah sebagai identitas santri, Mengkaji kitab kuning Disiplin dalam kegiatan pesantren (sholat jamaah, wiridan, doa, mengkaji alqur'an dan kitab kuning), Budaya kebersamaan dan Gotong royong (ro'an) dan Berakhlaqul karimah, Kerja dinilai sebagai bentuk pengabdian, Religius, Berorientasi *Tafaqqohu fi addin* dengan tujuan akhirat, selalu mengharapkan Keberkahan, Taat tawadhu' dan meneladani Kiai dan keluarga Kiai, Melestarikan seni budaya Islami sebagai salah satu penyaluran potensi dan dakwah dan hidup mandiri.<sup>70</sup>

Sampai saat ini nilai-nilai budaya pesantren yang terawat dan terlestari dengan baik diantaranya, budaya salaf, berseragam sarung dan kopyah sebagai identitas santri, mengkaji kitab kuning, disiplin dalam kegiatan pesantren diantaranya sholat jamaah, wiridan, doa, mengkaji alqur'an dan kitab kuning, budaya kebersamaan dan gotong royong (*ro'an*), berakhlaqul karimah, kerja dinilai sebagai bentuk pengabdian, religius, berorientasi *tafaqqohu fi addin* dengan tujuan akhirat, keberkahan, taat tawadhu' dan meneladani kiai dan keluarga kiai, melestarikan seni budaya Islami sebagai salah satu penyaluran potensi dan dakwah dan mandiri.

Selain hal itu bahwa nilai-nilai yang berkembang di organisasi diantaranya:

Secara sosial, nilai-nilai inklusifitas, kesederhanaan, kekeluargaan dan humor adalah nilai-nilai yang selalu memenuhi keseharian hidup santri di pesantren. Hal tersebut memungkinkan tumbuhnya

<sup>70</sup> Wawancara dengan Ustadz Sofyan Hadi Selaku Alumni, Guru sekaligus penyuluh Agama Kecamatan Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021



kebaikan dalam setiap aktifitas santri. Penerimaan terhadap perbedaan, saling membantu kawan yang sedang dalam kesulitan dan masalah, dan sikap menghargai satu dengan yang lain sebagai sesama manusia yang sama-sama jauh dari keluarga semakin mengajarkan santri untuk saling berbuat baik kepada orang lain. di pesantren itu pula memuat nilai-nilai atau kegiatan kepesantrenan Misalnya saat melaksanakan tugas piket, memasak bersama, belajar bersama, shalat berjamaah dan lain-lain.<sup>71</sup>

Banyak hal yang ada didalam pesantren diantaranya keterbukaan, kesederhanaan, kekeluargaan dan humor. Nilai lain yang menjadi penghias di pesantren adalah nilai penerimaan terhadap perbedaan, saling membantu teman yang yang sedang ada masalah dan sikap menghargai satu dengan yang lain. Semua nilai-nilai itu dibentuk melalui kegiatan-kegiatan kepesantrenan baik formal maupun non formal misalnya kegiatan tugas piket, masak bersama, belajar bersama dan sholat berjama'ah. alumni menambahkan bahwa.

Ajaran Kiai Muqit selalu saya ingat adalah, di manapun dan menjadi apapun kamu di masarakat, jadilah orang yang bermanfaat bagi masyarakat. Sedangkan Kiai Ma'mun menginspirasi saya dengan semangatnya yang tak pernah lelah membaca dan belajar. Kiai Hariri, selalu mengajarkan agar selalu mandiri, baik sebagai pribadi maupun lembaga, dan tetap tidak melupakan Allah dalam setiap langkah hidup kita.<sup>72</sup>

Ajaran dan pelajaran dari tiga Kiai di Al-Falah yaitu KH. Muqiet menekankan kemanfaatan dimasyarakat, Kiai Ma'mun semangat belajar yang tinggi tanpa lelah, Kiai Hariri mengajarkan kemandirian baik sebagai pribadi maupun sebagai lembaga. Ajaran-ajaran yang ditanamkan di

<sup>71</sup>Wawancara dengan Ustadz Fathorrahman JM Selaku Santri sekaligus Dosen UIN KH. Achmad Siddiq Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

<sup>72</sup>Wawancara dengan Ustadz Fathorrahman JM Selaku Santri sekaligus Dosen UIN KH. Achmad Siddiq Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

Pesantren tersebut tidak lain agar para santri terbiasa dengan sikap terbuka, tidak merugikan orang lain dan sebisa mungkin bermanfaat pada orang lain. Varian-varian nilai itu berkembang di Pesantren Al-Falah Silo sebagai entitas santri. nilai-nilai itu telah tercermin pada profile atau figur ketiga pengasuh pesantren Al-Falah tersebut. Menurut Ustadz Hemmam mengatakan bahwa:

kepemimpinan beliau merupakan bentuk kepemimpinan yg solid, saling menghargai serta searah dan sejalan. Berikan gambaran tentang beliau KH. A. Muqit Arief Mampu menyeimbangkan gaya kepemimpinan K. Ma'mun dan K. Hariri dan memberikan keputusan yang tepat dan bijak untuk kemaslahatan pesantren, mengayomi serta menjadi symbol keteladanan bagi santri terutama dalam hal yang menyangkut kemasarakatan. K. Ma'mun demokratis, dinamis dan terbuka dalam segala kebijakan serta menjadi publik figur santri terutama dalam hal keilmuan sedangkan K. A. Nur Hariri Agamis, dinamis dan populis dan menjadi publik figur yang alim *amaliyyah* terutama dalam hal ibadah *mahdhah*.<sup>73</sup>

Sebagai seorang satri yang cukup lama rupanya Ustadz Hemmam mampu menggambarkan profile pengasuh dengan prototif yang berbeda.

KH. A. Muqit Arief mampu menjadi penyeimbangkan gaya kepemimpinan K. Ma'mun dan K. Hariri dan memberikan keputusan yang tepat dan bijak

untuk kemaslahatan pesantren, mengayomi serta menjadi simbol keteladanan bagi santri terutama hal-hal yang menyangkut kemasarakatan.

K. Ma'mun pengasuh yang cukup Demokratis, dinamis dan terbuka dalam segala kebijakan serta menjadi publik figur santri terutama dalam hal keilmuan sedangkan K. A. Nur Hariri Agamis, dinamis dan populis dan

<sup>73</sup>Wawancara Dengan Ustadz Hemmam Selaku Kepala SMA Al-Falah Pada tanggal 4 Juni 2021

menjadi publik figur yang alim amaliyyah terutama dalam hal ibadah mahdhah.

Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif (Studi di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember) ada tiga tokoh penting yang dijadikan *modelling* atau figurasi bagaimana nilai-nilai itu ditanamkan di pesantren. Tiga pengasuh tersebut menjadi model representatif bagaimana para santri, alumni dan masyarakat luas belajar Islam *rahmatan lil alamin*. Tiganya memiliki persona yang berbeda-beda dari latarbelakang pendidikan dan fokus pada setiap apa yang menjadi agendanya baik di pesantren dan di luar pesantren.

Figur yang dijadikan contoh dalam menanamkan Islam Inklusif yang mapan dan memberikan pelajaran langsung bagaimana kehidupan di organisasi. Penanaman nilai-nilai organisasi tidak lain sebagai bingkai paradigmatis bagaimana ajaran Rasulullah itu diaktualisasikan melalui budaya organisasi baik di pesantren dan lembaga-lembaga dibawahnya. Dalam agenda-agenda penanaman itu Kiai Muqit memberikan penjelasannya bahwa :

Saya selalu berusaha mengajak para staf dan pengurus untuk belajar memecahkan masalah sendiri tanpa bergantung pada petunjuk dari atas. Biasanya, kalau pengurus datang ke rumah melaporkan pelanggaran santri atau ada masalah, saya selalu bertanya kepada mereka, “Menurut kamu, solusinya gimana?” Kalau staf atau pengurus berpikir dengan cara benar, saya menerima solusi yang mereka tawarkan. Kalau misalnya mereka keliru, biasanya saya menjelaskan cara memecahkan masalah yang benar bagaimana.<sup>74</sup>

<sup>74</sup>Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

Cara kiai mengajarkan budaya inklusif tidak bersifat instruktif namun bersifat dialogis, pelajaran berharga ini bahwa mereka para santri diajarkan berfikir mandiri yang memungkinkan mereka bisa berimprovisasi mencari jalan keluar dari setiap persoalannya. kiai tidak terlalu mendominasi terhadap para santri-santrinya, disinilah cara kiai menamakan nilai-nilai organisasi yang berkarakter. berkaitan dengan itu Islam Inklusif adalah Islam yang tidak hanya terbuka namun Islam mengajarkan kemandirin dalam berfikir dan bertanggungjawab. Ajaran berfikir mandiri sebenarnya ajaran Qur'anik yang menyeru umat Islam untuk selalu berfikir dan berfikir.

Upaya dialogis kiai dalam menanamkan budaya organisasi yang baik dengan membidik para golongan generasi muda, kiai sadar kenapa harus pemuda yang menjadi konsentrasi kiai dalam membentuk budaya organisasi yang baik, menurut Kiai Muqit bahwa mengandalkan anak-anak muda adalah upaya mengubah budaya artinya mengubah anak-anak muda sama halnya mengubah budaya. Sebagai figur Kiai Muqit berperan sebagai 'penyebarkan virus' nilai-nilai budaya yang positif: disiplin waktu, mencintai ilmu, *kemaruk* baca buku, rajin menulis, dan lain-lain sebagainya. Yang paling penting lagi jangan jangan sampai kehilangan peran didalam masyarakat yang terus berubah rubah. Nilai-nilai pesantren mungkin tetap sama sejak dulu: kesederhanan, moderasi dalam beragama dan sebagainya tapi bagaimana memposisikan nilai-nilai dalam dalam setiap zaman dan

tempat, bergantung pada kecakapan masing-masing kiai untuk membuat nilai-nilai ini *up-to-date* dengan kondisi zaman dan lingkungan.

Sementara budaya madrasah dan budaya sekolah sebagaimana diidentifikasi oleh Fathorrahman Jm yang mengatakan bahwa :

Budaya madrasah dan sekolah itu hampir sama untuk budaya yang berkembang dimadrasah diantaranya budaya modern religious, berseragam formal dan rapi sebagai identitas santri, mengkaji pelajaran agama, disiplin dalam kegiatan sekolah, berorientasi pada penguasaan agama dan menguasai. Kerja profesional, kritis, demokratis, akademik, kompetitif, bersikap sopan santun dan tertib sedangkan budaya yang ada disekolah itu kalau diidentifikasi diantaranya : budaya modern, berseragam formal dan rapi sebagai identitas santri/siswa, mengkaji pelajaran umum sesuai dengan kurikulum pemerintah untuk penguasaan *skill* (SMA dan SMP), disiplin dan jujur dalam kegiatan sekolah, berorientasi pada penguasaan ilmu umum, sains, teknologi dan akhlak yang mulia, kerja professional, kritis, demokratis, akademis, kompetitif, sopan santun dan tertib.<sup>75</sup>

Dari dua budaya tersebut hampir sama hanya saja karena pengaruh kurikulum dimana porsi pendidikan agama lebih banyak pada pendidikan madrasah dan sebaliknya namun dari pada itu penguasaan sains dan teknologi tetap berada pada koridor yang menjadi konsen budaya organisasi ala pesantren. untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel dibawah ini :

# UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

<sup>75</sup> Wawancara dengan Ustadz Fathorrahman JM Selaku Santri sekaligus Dosen UIN KH. Achmad Siddiq Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

**Tabel 4. 2**  
**Budaya dan sub Budaya Pesantren Al-Falah Silo**

<i> Holding Culture</i>	<i> Sub Culture</i>	
<b>Budaya Pesantren</b>	<b>Budaya Madrasah</b>	<b>Budaya Sekolah</b>
1. Budaya salaf	1. Budaya modern religious	1. Budaya modern
2. Berseragam sarung dan kopyah sebagai identitas santri, Jilbab dan pakaian Muslimah	2. Berseragam formal dan rapi sebagai identitas santri/siswa	2. Berseragam formal dan rapi sebagai identitas santri/siswa
3. Mengkaji kitab kuning	3. Mengkaji pelajaran agama	3. Mengkaji pelajaran umum sesuai dengan kurikulum pemerintah untuk penguasaan skill (SMA dan SMP)
4. Disiplin dalam kegiatan pesantren (sholat jamaah, wiridan, doa, mengaji alqur'an dan kitab kuning)	4. Disiplin dalam kegiatan sekolah	4. Disiplin dalam kegiatan sekolah
5. Budaya kebersamaan dan Gotong royong ( <i>ro'an</i> )	5. Menguasai argumentasi akidah dan amaliyah Aswaja.	5. Berorientasi pada penguasaan ilmu umum, sains dan teknologi
6. Berakhlaql karimah	6. Kerja profesional	6. Kerja profesional
7. Kerja dinilai sebagai bentuk pengabdian	7. Kritis	7. Kritis
8. Berorientasi <i>Tafaqqohu fi addin</i> dengan tujuan akhirat	8. Demokratis	8. Demokratis
9. Keberkahan	9. Akademik	9. Akademik
10. Taat <i>tawadhu'</i> dan meneladani Kiai dan keluarga Kiai	10. Sopan santun	10. Sopan santun
11. Mandiri	11. Tertib	11. Tertib

Nilai-nilai budaya yang berkembang di pesantren dibentuk berdasarkan kurikulum formal dan *hidden curriculum* yang ada. salah satu yang bisa dilihat dipermukaan selain nilai-nilai tersebut yaitu :

Saya lihat di Al-Falah, para pengasuh cukup dewasa dalam menghadapi permasalahan. Ketika ada masalah, Kiai lebih mengedepankan pendekatan personal, baik itu kepada santri maupun para pembantu dhalem dan semua keluarga besar yayasan. Asas musyawarah demi kemashlahatan bersama didahulukan. Kiai tidak pernah melihat jajaran di bawahnya sebagai bawahan. Tetapi keluarga dan partner dalam mendidik para santri. Prinsip Kiai, keluarga besar Al-Falah itu ada dua: Pertama, keluarga biologis. Yaitu seluruh keturunan dari KH Syamsul Arifin, pendiri pesantren. Kedua, keluarga ideologis. Yakni semua orang yang aktif membangun, mengembangkan dan membantu Al-Falah secara langsung maupun tidak langsung. Baik formal atau non formal.<sup>76</sup>

Dalam dinamika di Pesantren Al-Falah para pengasuh tidak pernah menggunakan pendekatan personal dalam menghadapi persoalan atau dinamika yang berkembang. Pengasuh lebih banyak menggunakan cara-cara kolektif dalam proses-proses penyelesaian masalah yang ada sehingga hal ini memberikan posisi penting pada bawahan bahwa Kiai menempatkan bawahannya semuanya sama rasa dalam memikul tanggungjawab di pesantren.

Dari realitas ini maka terbangunlah prinsip biologis dan ideologis. Prinsip biologis untuk keluarga pengasuh sendiri sedangkan prinsip biologis adalah untuk semua orang yang aktif membangun, mengembangkan dan membantu Al-Falah secara langsung maupun tidak langsung. Baik formal atau non formal. Maka dengannya kepemimpinan di Pesantren Al-Falah

---

<sup>76</sup>Wawancara dengan Ustadz Sofyan Hadi Selaku Alumni, Guru sekaligus penyuluh Agama Kecamatan Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

Silo bagi santri dan alumni adalah seorang tokoh pimpinan pesantren yang relevan di jaman ini. Tantangan globalisasi cukup besar, bahkan tidak boleh berjalan di tempat. Harus cepat dan tanggap mengikuti perkembangan. Dengan catatan, karakteristiknya tetap kuat dalam memegang teguh nilai-nilai keIslaman dan kepesantrenan. Rupanya karena kiai selalu memberi contoh. Lebih dulu dilakukan sebelum diperintahkan. Kesabaran, dan kegigihan beliau dalam mendedikasikan dirinya untuk pesantren sehingga membuat kagum semua pihak. Kekaguman kepada Kiai membuat bawahan semua termotivasi untuk berbuat banyak kepada lembaga.<sup>77</sup>

Untuk menjaga dan komitmen terhadap nilai inkusifitas yang ada di pesantren serta untuk mewariskan kehidupan organisasi yang dinamis, para pengurus pesantren dibekali oleh pelatihan kepemimpinan hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh :

Para pengurus baru pesantren di Al-Falah selalu dibekali pelatihan keorganisasian dan kepemimpinan. Dalam pelatihan ini, mereka diajari prinsip-prinsip teoretis tentang organisasi dan kepemimpinan. Dalam praktik, nanti setelah mereka menjadi pengurus, pengasuh memberikan kepercayaan dan wewenang yang besar kepada para pengurus. Hubungan yang terpusat dan totaliter antara pengasuh dan pengurus pesantren diusahakan untuk tidak ada.<sup>78</sup>

Sebelum menjalankan amanah ada tradisi di Pesantren Al-Falah, mereka para pengurus dibekali dengan pelatihan-pelatihan keorganisasian dan kepemimpinan. Mereka diajari prinsip-prinsip tentang organisasi dan kepemimpinan. Dalam praktiknya, nanti setelah mereka menjadi pengurus,

<sup>77</sup>Wawancara dengan Ustadz Sofyan Hadi Selaku Alumni, Guru sekaligus penyuluh Agama Kecamatan Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

<sup>78</sup> Wawancara dengan Kiai Mohammad Ma'mun Jauhari Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 25 April 2021



pengasuh memberikan kepercayaan dan wewenang yang besar kepada para pengurus tersebut. Hubungan sentris dan totaliter antara pengasuh dan pengurus pesantren diusahakan untuk tidak ada. Nilai-nilai inilah yang berkembang di pesantren.

Pelatihan-pelatihan tersebut merupakan salah satu cara yang digunakan oleh pengasuh untuk merawat dan mengembangkan budaya organisasi di pesantren. Sebagai perpanjangan tangan para pengasuh para pengurus dibekali oleh pelatihan-pelatihan kepemimpinan yang tidak lain hanya untuk menjaga agar budaya pesantren tidak luntur dan terus berkembang, karena itu Pesantren Al-Falah membutuhkan sosok generasi pengurus yang berdedikasi dan berkompetensi.

Pendidikan kepemimpinan sangat dibutuhkan saat ini, bukan asal namun menjadi sosok yang memiliki jiwa kepemimpinan yang berkarakter, cita-cita besar pengasuh sebagaimana disampaikan oleh Kiai Muqit bahwa :

Saya ingin para santri tumbuh menjadi individu yang terbuka, yang suka menimba ilmu dari manapun, apapun jenis ilmu yang mereka pelajari. Mereka juga sepatutnya jadi individu yang fleksibel, yang siap berperan dalam masyarakat dan bangsa, apapun pilihan profesi dan keilmuan yang mereka pilih, asalkan bermanfaat bagi agama dan masyarakat. Lewat pembiasaan setiap hari. Nilai-nilai keagamaan dan akhlak tidak cukup cuma dipelajari secara teoretis di buku atau di kelas, tapi juga diejawantahkan dalam keseharian para santri.<sup>79</sup>

Keinginan besar pengasuh pada para santri agar tumbuh menjadi individu yang terbuka, yang suka menimba ilmu dari manapun, apapun jenis ilmu yang mereka pelajari. Dan Mereka juga sepatutnya menjadi individu

---

<sup>79</sup> Wawancara Dengan Muhammad arif Selaku Alumni sekaligus Dosen di UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta Pada tanggal 6 Mei 2021

yang fleksibel, yang siap berperan dalam masyarakat dan bangsa, apapun pilihan profesi dan keilmuan yang mereka pilih, asalkan bermanfaat bagi agama dan masyarakat. pembentikan karakter ini dilakukan melalui pembiasaan setiap hari. Penekanan karakter kepemimpinan memang sangat diseriusi oleh pengasuh, hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh pengasuh bahwa :

Kalo saya dengan mas Muslim ini sama sama-sama alumni pondok, Kiai kami itukan selalau menekankan kalo ketika dipondok, barangkali santri ini ada anaknya camat, buang camatnya hehe, barang kali ini ada anaknya pong gebeh, bueng pong gebehnya, semuanya disini sama, tidak ada anaknya pejabat, tidak ada anaknya orang kaya. Nah ini yang harus ditanamkan di dalam kehidupan santri tentang kebersamaan, rasa senasib ya, senasib sepenanggungan. Termasuk pengurus dan guru-guru ya. Jadi kami selalu kalo dalam rapat rapat pengurus. Misalnya itu kalo ada santri males, katakanlah nakal ya untuk ukuran pesantren, dalam kaitannya dengan kepemimpinan ini pengurus, menanamkan rasa tanggung jawab, saya katakan kalian sebagai pengurus itu jangan menganak emaskan anak-anak yang rajin, pintar, kemudian menganggap musuh terhadap anak-anak yang malas, nakal, jangan itu adalah anak buah kamu sekalian. Justru disitulah sifat kepemimpinan kamu diuji.<sup>80</sup>

Di Pesantren egalitarianisme memang sejak awal sudah dibentuk, Kiai tidak membeda-bedakan dari mana dan status anak, mereka diperlakukan sama tanpa membeda bedakan dari aspek apapun, sehingga muncul kebersamaan dan senasib serta sepenanggungan. Untuk terus menguatkan karakter tersebut Kiai terus mengoptimisasi kepemimpinan pengurus, sehingga mereka terus memiliki tanggungjawab penuh terhadap kepemimpinan dan bawahannya. Langkah ini tidak hanya didapat dari membaca dan mendengar saja, namun harus dipraktekkan. Kiai tahu betul

<sup>80</sup> Wawancara Dengan Muhammad arif Selaku Alumni sekaligus Dosen di UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta Pada tanggal 6 Mei 2021

bagaimana seharusnya melakukan kaderisasi, karena pengkaderan ini merupakan wujud dari pengalaman langsung yang didapat beliau saat masih menjadi santri di Pesantren An-Nuqayyah Sumenep Madura.

Menurut Pengasuh Nilai-nilai keagamaan dan akhlak tidak cukup cuma dipelajari secara teoretis di buku atau di kelas, tapi juga diejawantahkan dalam keseharian para santri. Nilai-nilai tersebut mewujud dalam tindakan berupa aktivitas di pesantren dan sekolah formal. Dalam membentuk itu kebiasaan santri Pesantren Al-Falah dapat dilihat pada tabel di Bawah ini :

**Tabel 4. 3**  
**Jadwal Kegiatan Santri Pesantren Al-Falah**

No	Jam	Nama Kegiatan	Keterangan
1	2	3	4
1	04. 00-04. 30	Shalat Jama'ah Subuh	
2	04. 00-05. 00	Ngaji Yasin Bersama	
3	05. 00-06. 00	Ngaji Kitab <i>Maqshod</i>	Untuk Santri Senior
4	06. 00-07. 00	Persiapan Santri Sekolah Formal	
5	07. 00-12. 30	Sekolah Formal (SMP& SMU)	
6	12. 30-13. 00	Persiapan Shalat Jama'ah Dluhur	
7	13. 00-13. 30	Shalat Jama'ah Dluhur	
8	13-30-15. 00	Sekolah Diniyah (Ula, Wustha, 'Ulya)	
9	15. 00-15. 30	Shalat Jama'ah Ashar	
10	15. 30-17. 00	Sekolah Diniyah (Ula, Wustha, 'Ulya)	
11	17. 00-18. 00	Persiapan Shalat Jama'ah Maghrib	
12	18. 00-18. 30	Shalat Jama'ah Maghrib	
13	18. 30-18. 45	Ngaji Yasin bersama	Khusus malam Jum'at dilaksanakan baca

			Tahlil bersama dan Diba'aiyah
14	18. 45-19. 00	Ngaji Al-Qur'an dan kitab kuning	
15	19. 00-19. 30	Shalat Jama'ah Isya'	
16	19. 30-22. 00	Jam Belajar	
17	22. 00-04. 00	Jam Istirahat (tidur)	

Pembiasaan yang dilakukan tidak lain hanya untuk membentuk karakter disiplin yang sangat besar manfaatnya bagi kehidupan santri kelak saat ada dimasyarakat. Aktivitas inipun tidak jauh dari visi besar pesantren sebagaimana diungkapkan oleh :

Visi dan misi yang dirumuskan oleh tim yayasan seperti yang dituntut oleh organisasi modern belum ada. Tapi menurut saya pesantren Al-Falah hadir untuk mengajarkan *iman, Islam, dan ihsan* seperti yang diejawantahkan oleh disiplin ilmu tauhid, fikih, dan akhlak yang mereka pelajari di pesantren. Visi dan misi ini saya deduksi dari materi yang diajarkan oleh para pendiri Pesantren Al-Falah, K. H. M. Syamsul Arifin. Beliau mengajar *Safinat an-Najah, Sullam at-Taufiq, dan Bidayat al-Hidayah* yang merepresentasikan *iman, Islam, dan ihsan* yang terkandung dalam disiplin ilmu tauhid, fikih, dan akhlak.<sup>81</sup>

Kiai mengatakan bahwa Visi dan misi yang dirumuskan oleh tim yayasan seperti yang dituntut oleh organisasi modern belum ada. Namun pesantren Al-Falah hadir ditengah masyarakat tidak lain untuk membumikan dan mengajarkan *iman, Islam, dan ihsan* seperti yang diejawantahkan oleh disiplin ilmu tauhid, fikih, dan akhlak yang mereka pelajari di pesantren. Visi dan misi ini deduksi dari materi yang diajarkan oleh para pendiri Pesantren Al-Falah yaitu K. H. M. Syamsul Arifin. Kiai

<sup>81</sup> Wawancara dengan Kiai Mohammad Ma'mun Jauhari Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 25 April 2021

sepuh mengajar *Safinat an-Najah*, *Sullam at-Taufiq*, dan *Bidayat al-Hidayah* yang merepresentasikan *iman*, *Islam*, dan *ihsan* yang terkandung dalam disiplin ilmu tauhid, fikih, dan akhlak.

Selain pembiasaan tersebut pengembangan Budaya organisasi juga diikuti oleh tata tertib pesantren. Adapun tata tertib tersebut :

**Semua santri diwajibkan:**

- a. Berakhlakul karimah dan berpakaian rapi ( menutupi aurat dan berkopiah atau berkerudung) ketika keluar dari komplek Pesantren Al-Falah atau di mana saja berada
- b. Mengikuti shalat jamaah lima waktu (Dluhur, Ashar, Maghrib, Isya', Subuh) sampai selesai wirid dan doa
- c. Bersekolah di lembaga pendidikan madrasah Al-Falah (*Ula*, *Wustha*, dan *'Ulya* )
- d. Jika tidak masuk sekolah karena bepergian atau pulang atau sakit harus ijin dan memberi keterangan dengan membeli surat ijin pada pengurus Pesantren
- e. Mengikuti pengajian kitab ( sesuai jadwal yang telah ditentukan)
- f. Mengikuti kegiatan mengaji kelompok sesuai dengan kelompoknya masing-masing setelah shalat magrib
- g. Hadir dan mengikuti kegiatan wajib Pesantren dan kegiatan wajib lainnya yang diadakan oleh pengurus peantren
- h. Bagi santri yang ingi belajar ilmu bela diri, baik di dalam maupun di luar Pesantren maka diharuskan wajib melapor kepada pengurus dan pengasuh Pesantren
- i. Menggunakan penutup aurat ( telesan /sampetan, dan lain-lain) ketika mandi, baik di dalam atau pemandian umum di luar Pesantren
- j. Mematuhi undang-undang Pesantren

**Semua santri dilarang :**

- a. Merokok secara sembunyi-sembunyi dan terang-terangan di mana saja berada
- b. Menonton segala jenis tontonan, terutama pada jam-jam wajib Pesantren
- c. Memanggil atau menemui santri putri atau wanita bukan mahramnya
- d. Memakai aksesoris menyerupai wanita dan perhiasan-perhiasan lain yang tidak layak dipakai santri putra
- e. Menghidupkan *tape recorder*, radio, bermain game watch atau jenis-jenis Permainan lainya pada jam-jam wajib pesantren
- f. Keluar Pesantren atau pulang tanpa ijin kepada pengurus pesantren
- g. Mencuri atau menggunakan barang milik orang lain tanpa sepengetahuan pemilik barang.
- h. Mandi, memasak, makan pada jam-jam wajib pesantren
- i. Terlambat berjamaah

**Semua satri dianjurkan untuk:**

- sopan dan berakhlak di mana saja
- saling mengasihi dan menghormati yang lain

Hal-hal yang belum diatur dalam undang-undang ini akan diatur kemudian sesuai dengan kebutuhan dan kebijakan dari pengurus.

Undang-undang dibuat bukan untuk mengingat santri namun lebih dari sekedar itu Qonun asasi ini dibuat untuk menegakkan disiplin agar

sistem yang telah dirancang bisa berjalan secara maksimal yang tentu disertai dengan pembentukan karakter santri. Dengan tata tertib tersebut

maka santri akan mengikuti alur yang telah dirancang oleh pengasuh dan para pengurus pesantren.

Penanaman budaya organisasi khususnya yang mendorong inklusifitas terus digalakkan dan dilestarikan oleh Kiai, beliau hendak memberikan dan mewariskan budaya luhur pesantren dari budaya yang

bersumber dari ajaran Islam dan budaya yang bersumber dari budaya lokal. Melalui tipologi kepemimpinan pesantren yang ada, kiai hendak melakukan regenerasi pada para para santri, menurut beliau :

Sesuai dengan perkembangan zaman yang ada tuntutan pendidikan, saya saya ingin mengatakan begini, bahwa pesantren itu adalah lembaga pendidikan, jadi santri yang ada disini ini bukan hanya sekedar menimba ilmu pengetahuan, tetapi mereka juga harus di didik bagaimana memiliki karakter, termasuk salah satunya adalah karakter dalam bidang bidang kepemimpinan, mereka harus juga mengerti tentang makna demokrasi dan sebagainya karena ini memang sudah tuntutan. Dan kalo saya pelajari didalam pelajaran agama walaupun tidak selalau ya tetapi pada umumnya kan rasulullah kan sangat demokratis, walaupun dalam kaitan dengan kepemimpinan ini kita harus bisa menapa menentukan sikap, kapan kita demokratis dan kapan kita harus bersikap tegas kepada santri ya, karena tingkat usia santri berada disini kan masih dalam ini, tetapi penanaman demokratisasi penanaman mereka untuk bisa hidup secara inklusi itu sudah harus mulai diterapkan sejak dini, sehingga harapannya pada suatu saat nanti ketika mereka sudah terjun dimasyarakat mereka sudah terbiasa dengan kehidupan yang pluralistik itu.<sup>82</sup>

Kiai Muqit mengatakan bahwa sesuai dengan tuntutan zaman beliau menggap santri tidak hanya menimba ilmu namun juga harus memiliki karakter. karekter dibentuk salahsatunya melalui kepemimpinan, dan kepemimpinan yang diidealkan adalah kepemimpinan yang demokratis.

Karena Rasulullah dalam ajarannya cukup demokratis. Dalam kepemimpinan demokratis perlu diajarkan sikap tegas dan sikap inklusif lebih-lebih dalam menghargai perbedaan. Jika santri sudah terbiasa dengan kehidupan yang pluralistik tersebut maka santri tidak akan gagap saat mereka berada ditengah-tengah masyarakat kelah.

---

<sup>82</sup>Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

Penanaman karakter kepemimpinan bagi santri adalah hal yang mutlak harus dilakukan sejak dini, lebih-lebih kondisi hari ini generasi bangsa sedang dihadapkan pada resesi moral, tawuran, narkoba dan kehidupan yang bebas dihadapkan pada mereka, ditambah lagi dengan kondisi Bangsa yang sedang berhadapan dengan radikalisme dan terorisme, untuk itu generasi ini harus tangguh. Kiai menambahkan :

Saya selalu mengatakan begini kepada para santri, anda sekalian diantarkan oleh orang tua datang kesini untuk mondok, tetapi ketika anda selesai mondok disini dan pulang ke kampung halaman itu bukan pulang, bukan kembali ke kampung halaman, tetapi anda sekalian adalah duta-duta pesantren yang kami kirimkan ke tengah-tengah masyarakat. Oleh karena itu maka kepribadian sebagai santri itu tetap ini bisa dipertahankan dan diterapkan di tengah-tengah masyarakat. Dan itu kalo pada saat ini mohon maaf ya mungkin tidak cukup hanya bisa dengan mengaji Al-Qur'an dengan baik, tidak cukup hanya dengan memiliki seperangkat keilmuan keagamaan yang mumpuni, tetapi bagaimana juga mereka harus memiliki nilai-nilai kepemimpinan, sikap-sikap kepemimpinan, mengerti tentang organisasi, itu sudah sebuah kebutuhan sekarang, saya bahkan kepada para santri mengatakan melihat di beberapa tempat itu kadang-kadang antara satu lembaga dengan lembaga yang lain, itu timbul gesekan gesekan, kadang-kadang ditengah masyarakat hanya satu guru ngaji dengan guru ngaji yang lain timbul gesekan gesekan tidak sehat, itu kalo menurut saya karena mereka kurang memahami tentang pola kerja organisatoris. Jadi sebetulnya tujuan kita kedepan itu apa gitu, amkanya kalo disini saya tekankan kepada para santri, saya dengan dengan dewan pengasuh itu tidak ada akan membesarkan Al-Falah, kita akan meninggikan agama Allah, Al-Falah ini hanya salah satu bukan satu satunya, Al-Falah ini hanya akses untuk melakukan semua itu. Makanya saya sangat mmengharapkan ketika nanti santri sudah terjun di masyarakat mereka tetap mempertahankan ini, dengan sikap yang demikian ngerti tentang organisasi bekerja secara organisatoris mereka bisa bekerja sama dengan saling menguatkan lah dengan berbagai tokoh dengan berbagai lembaga yang ada di tengah-tengah masyarakat, saya harapannya seperti itu.

83

---

<sup>83</sup>Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021



Kiai berpesan pada para santri-santrinya bahwa saat santri pulang ke kampung halamannya masing-masing sebenarnya mereka adalah para duta-duta pesantren, karena itu kepribadian sebagai santri harus dibawa dan dipertahankan ditengah-tengah masyarakat. Sebagai seorang santri maka tidak cukup hanya dengan bisa baca Al-Quran dan bisa baca kitab kuning, saat ini seorang santri harus mengerti tentang kepemimpinan dan organisasi. Harapan Kiai pada para santri mereka harus bekerja dengan cara kerja organisatoris saling menguatkan antar tokoh dan antar lembaga pendidikan.

Inklusifitas agama berangkat dari inklusifitas berorganisasi, selain belajar ilmu keagamaan, di Pesantren Al-Falah Silo para santri dibekali dengan pengalaman organisasi. Kiai paham betul manfaat berorganisasi bagi seorang santri, sehingga kompetensi tambahan bagi seorang santri adalah berorganisasi. Dalam cara pandang ini bisa dilihat bagaimana Pesantren Al-Falah memadukan kurikulum Agama dan kurikulum umum, kurikulum faktual dan *Hidden Curriculum* meskipun secara tidak langsung kiai menyampaikan tentang inklusifitas yang ada di pesantren. Kurikulum pesantren sebenarnya banyak mengajarkan tentang inklusifitas melalui budaya pesantren dan kegiatan-kegiatan yang ada.

Dalam memberikan pembelajaran keorganisasian, bagaimana relasi antar orang-orang didalam, kiai selalu memberikan ruang dialogis pada para santri pengurus untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang ada.

Solusi itu datang bukan dari pengasuh namun dari para santri-santri pengurus yang ada tugas Kiai hanya memfasilitasi mereka. Menurut Kiai :

Salah satunya ini kan anak-anak disini masih tingkat SLTP dan tingkat SLTA, disini ada kepengurusan dan sebagaimana kita tau biasanya di dunia pesantren, itu kepatuhan kepada Kiai itu kan kayak absolut lah begitu ya, santri kepada Kiai itu sangat-sangat hormat dan sangat patuh, tanpa *reserve* ya biasanya santri kalo sudah ketaatannya kepada Kiai itu sudah seperti itu. Tetapi disini kami membiasakan misalnya ketika pengurus datang kepada kami, datang kepada lek makmum, ke hari kemudian ada masalah, itu biasanya menyampain, ada apa? Ada masalah, saya mengerti sebetulnya pengurus itu minta solusi kepada kami, tetapi saya tanyak oh itu masalahnya ya menurut kamu gimana? Kira-kira menurut kamu bagaimana untuk menyelesaikan masalah itu? Saya dan temen-temen katanya merencanakan begini, iya sudah betul itu, udah betul itu lanjutkan aja laksanakan. Itu salah satunya, kemudian misalnya juga dalam pemilihan ketua pengurus yang dilaksanakan setiap tahun disini menggunakan sistim ini, jadi pengurus lama memilih teman-temannya 3 (tiga) orang yang terbaiklah diajukan kepada pengasuh, kemudian pengasuh merekomendasikan agar ketiga orang ini berkampanye, melakukan kampanye dimusholla menyampaikan, pesantren menurut saya seperti ini dan kedepannya harus seperti ini, kalo seandainya saya ditunjuk oleh teman-teman sebagai ketua pengurus, isnyaallah saya akan melakukan langkah-langkah seperti ini dan seterusnya. Setelah itu kemudian kita ini pemilihan ya kayak kayak pilkada itu, ya pillkada kecil-kecilan he. Hanya saja waktu itu saya menekankan seperti inilah sebetulnya kehidupan yang harus diterapkan ditengah masyarakat, jadi setiap calon kamu harus kenal dengan baik, visi misinya apa programnya apa, cari yang terbaik, jangan sampek kamu memilih orang yang karena memberikan duit, memberikan bantuan dan sebagainya. Kami mencoba untuk menerapkan itu di peantren ya, setelah mereka terpilih kemudian saya mintak mereka untuk menjadi tim formatur membentuk kepengurusan, setelah kepengurusan terbentuk diajukan ke dewan pengasuh untuk diberikan beberapa catatan.<sup>84</sup>

Kiai menyampaikan bahwa santri-santri tingkat SLTP dan SLTA yang menjadi pengurus meminta pendapat pada pengasuh terkait dengan

---

<sup>84</sup>Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

problem yang ada. Sebenarnya pengasuh sudah paham yang diinginkan oleh para pengurus tersebut. Namun sebagai bahan pembelajaran pengasuh membuka dialog untuk melihat kematangan pengurus dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang ada. Bahkan untuk terus mendorong demokratisasi di pesantren para pengurus lama melakukan regenerasi dengan memilih tiga kandidat yang diajukan kepada pengasuh, selanjutnya pengasuh memberikan rekomendasi agar ketiga santri-santri hebat itu menyampaikan program-programnya.

Visi dan misi disampaikan oleh pengurus untuk memastikan gagasan-gagasan yang disampaikan dapat mendulang suara saat pemilihan nanti. Jadi sistem pemilu juga diajarkan di pesantren Al-Falah Silo dengan satu kata dari Kiai pilih yang terbaik bukan karena sering memberikan bantuan dan duit namun karena mereka layak memimpin. Pasca pemilihan para pengurus lama dan Baru dibentuk menjadi tim formatur. Pembelajaran demokratisasi di pesantren sebenarnya juga mendorong para santri bersikap inklusif, mau menerima pandangan dan menerima kekalahan, melalui pembelajaran demokratisasi ini para santri belajar secara langsung bagaimana seharusnya berjiwa demokratis dalam organisasi.

Budaya organisasi yang baik adalah budaya yang langsung dicerminkan atau diajarkan oleh pendiri organisasi tersebut dalam hal ini adalah pengasuh di Al-Falah. banyak hal yang dilakukan oleh pengasuh untuk menanamkan nilai-nilai Religius khususnya Islam

inklusif) pada pengurus, guru-guru, santri, alumni dan masyarakat dengan beberapa varian nilai-nilai yang ada didalamnya, diantara cara itu adalah :

Selain dengan cara menceritakan pengalaman beliau berinteraksi dan bekerjasama dengan orang-orang beragama lain dalam aktifitas sosial, beliau sering mengundang hadir orang-orang non-muslim ke pesantren. Sesekali waktu diajak berinteraksi dan berkomunikasi dengan para santri. Adakalanya, beberapa santri diikutkan kegiatan bersama dengan sesama pelajar dari agama lain, baik di pesantren maupun di tempat lain.<sup>85</sup>

Banyak hal yang dilakukan oleh pengasuh untuk menanamkan budaya organisasi inklusif di pesantren baik dengan *sharing* pengalaman langsung kiai saat berinteraksi dengan orang beragama lain dalam aktifitas masyarakat, bekerjasama dengan non muslim, mengundang mereka ke pesantren dan mengikutsertakan santri pada sebuah kegiatan diluar bersama pelajar dari agama lainnya.

Banyak cara tanpa disadari oleh santri dan masyarakat secara umum saat kiai bercerita tentang pengalamannya bersinggungan langsung dengan umat Agama lain, pelajaran berharga ini ditularkan pada diri santri, alumni dan masyarakat, sepintas dari sini cukup jelas bahwa kiai sebagai sosok yang pluralis dengan toleransi yang tinggi, *share* pengalaman adalah strategi yang baik dalam penanaman pembelajaran nilai-nilai didalam organisasi. pengalaman kiai tidak berhenti disana, kiai bekerjasama dengan non muslim sebagai wujud dari bagaimana beliau menghargai kemanusiaan, bahkan para santri-santrinya diikutkan pada agenda-agenda bersama lintas umat

<sup>85</sup> Wawancara dengan Ustadz Fathorrahman JM Selaku Santri sekaligus Dosen UIN KH. Achmad Siddiq Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

beragama, hal ini sebagai pembelajaran bagi santri secara langsung sebagai praktek dari inklusifitas dari Pesantren Al-Falah Silo bahwa :

metode yang digunakan oleh Kiai dalam menanamkan nilai-nilai pada pada pengurus, guru-guru, Santri, alumni dan masyarakat , Selain keteladanan, penanaman nilai-nilai tersebut dilakukan Kiai dalam aktifitas pembelajaran,ajian kitab dan saat menjadi pembicara saat diundang untuk mengisi pengajian oleh masyarakat maupun oleh lembaga pemerintahan.<sup>86</sup>

Penanaman nilai-nilai inklusifitas di pesantren pada pengurus, guru-guru, Santri, alumni dan masyarakat, Selain melalui metode keteladanan, penanaman nilai-nilai tersebut dilakukan kiai dalam aktifitas pembelajaran ditingkat pesantren dan kelas, kaajian kitab kuning serta menjadi pembicara saat diundang untuk mengisi pengjian oleh masyarakat maupun oleh lembaga pemerintahan dalam hal ini metode yang dikenal dengan metode *tausiyah* atau *mauidhoh hasanah*.

Kegiatan yang dilakukan oleh pengasuh dibenarkan oleh Ustadz Sofyan yang mengatakan upaya kiai pada proses pengembangan kultur organisasi dalam membumikan nilai-nilai KeIslaman di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember. Kiai selalu hadir dalam kegiatan masyarakat. Mulai dari kegiatan undangan berceramah hingga khatib jum'at di hampir semua masjid Desa sekitar.

Dalam berbagai kesempatan itu kiai selalu memberikan pencerahan dalam wawasan keberagamaan, dan bahkan fenomena aktual yang sedang terjadi. Sehingga masyarakat terus merasa selalu dibimbing oleh kiai. Selain

---

<sup>86</sup>Wawancara dengan Ustadz Fathorrahman JM Selaku Santri sekaligus Dosen UIN KH. Achmad Siddiq Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

bimbingan langsung untuk menanamkan nilai-nilai inklusifitas pada kultur organisasi para santri-santri juga diperkenalkan Islam inklusif melalui seminar. Hal ini sebagaimana yang dikatakan :

saya memang menanamkan seperti itu ya kepada santri jadi kita terbiasa untuk kalo dilakangan Nahdlatul Ulama sekarang ada istilah Islam nusantara saya kira memang mungkin seperti itulah harus kita wujudkan menurut saya, maka ini harus ditularkan pada santri, ya walaupun tidak semua pengurusnya, kiai dan orang pesantren sepakat dengan ini, tetapi bagi kami di Al-Falah ini sudah menjadi kesepakatan di dewan pengasuh bahwa Al-Falah harus menjadi pesantren yang inklusif, kemudian santrinya juga menjadi santri yang inklusif. untuk mengarah kesana kiai selain ada tukar itu sampek nginep berkegiatan di ini, untuk pengurus utama untuk bahasa itu kan saya ada kegiatan lain misal seminar atau apa yang memang arahnya kepada inklusifitas pemikiran santri itu, ada enggak yang seperti itu? ya beberapa kegiatan seminar yang kami sering ya, sering sekali diundang, diundang ya dalam merajut kebhinekaan yang berkaitan masalah itu kami selalau. Kalo dulu malah saya sendiri yang sering diundang ya tapi kalo sekarang saya minta ini perwakilan untuk pesantren.<sup>87</sup>

Banyak metode yang digunakan dalam penanaman nilai-nilai budaya khususnya inklusifitas, dalam hal ini budaya organisasi yaitu budaya pesantren dilakukan melalui aktivitas pembelajaran baik didalam dan diluar kelas semua kegiatan-kegiatan harus mengacu pada fokus penanaman karakter baik sebagaimana karakter pada umumnya. Penanaman nilai-nilai ini juga dilakukan melalui pengajian kitab kuning di pesantren dan dimasyarakat.

Terkait pendidikan santri itu kan SLTP dan SLTA tapi lebih kepada hal-hal yang kongkrit ya, tetapi bahwa dalam mengajar kita misalnya, pesan-pesan tentang inklusifitas itu disampaikan iya. Seperti dek Makmun kalo ngaji kitab bagaimana memaknai tentang kebhinekaan

---

<sup>87</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

didalam kehidupan ini ya hidup ditengah-tengah masyarakat yang plurel yang kaitannya dengan pemahaman keagamaan itu selalu disampaikan.<sup>88</sup>

Metode-metode yang digunakan oleh kiai inipun diperkuat dengan sarana prasarana sebagai infrastruktur organisasi yang digunakan oleh pengasuh untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi, sarana tersebut diantaranya :

Media/sarana dan prasarana yang digunakan oleh kiai dalam menanamkan nilai-nilai pada pada pengurus, guru-guru, Santri, alumni dan masyarakat, di Pesantren, kiai menanamkan nilai-nilai tersebut melalui setiap kegiatan yang mempertemukan Kiai dengan santri secara langsung, misalnya: pengajian kitab, kultum setelah shalat jamaah, di dalam kelas dan aktifitas berorganisasi. Secara tidak langsung, Kiai juga aktif menanamkan nilai-nilai tersebut melalui tulisan-tulisan yang dimuat di majalah pesantren, baik majalah dinding maupun majalah cetak.<sup>89</sup>

Penanaman budaya organisasi pesantren dilakukan dengan beebagai cara, salah satu cara yang masih efektif dilakukan oleh kiai yaitu pengajian kitab, kultum pengajian kitab, kultum setelah shalat jamaah, di dalam kelas dan aktifitas berorganisasi. Secara tidak langsung, kiai juga aktif menanamkan nilai-nilai tersebut melalui tulisan-tulisan yang dimuat di majalah pesantren, baik majalah dinding maupun majalah cetak. Literasi

Islam inklusif juga banyak tersebar dibeberapa medsos seperti *Face Book* akun dari Kiai Ma'mun Jauhari.<sup>90</sup>

Menurut catatan Ibn al-Jauzi dalam kroniknya, *al-Muntazham fi*

*Tarikh al-Muluk wa-l-Umam*, Syekh Abu Hamid al-Ghazali meninggal

<sup>88</sup>Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

<sup>89</sup> Wawancara dengan Ustadz Fathorrahman JM Selaku Santri sekaligus Dosen UIN KH. Achmad Siddiq Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

<sup>90</sup> Dokumen PP. Al-Falah

dunia pada hari Senin, 14 Jumadal Akhirah tahun 505 Hijriah. Dalam kalender Masehi, ini berarti tanggal 18 Desember 1111. Hari ini, di tahun 2020, semestinya merupakan haul ke-909 sang Hujjatul Islam. Mengenang Al-Ghazali lebih dari 900 tahun setelah ia wafat mengingatkan Ra Ma'mun pada aforisme dari Pramoedya Ananta Toer bahwa menulis adalah “bekerja untuk keabadian.” Sekarang ini, Thus-Thabaran, kota kelahiran al-Ghazali, sudah menjelma sebagai kota mati. Yang tersisa dari kota besar di masa lalu ini tinggal puing-puing batu di tengah padang maha luas.

Makam Maha guru Madrasah Nizhamiyyah ini tak dapat diketahui. Pemerintah Iran baru-baru ini mengekskavasi reruntuhan sebuah mausoleum di pinggiran kota Thus yang diyakini sebagai makam al-Ghazali. Di abad ke-19, Mausoleum ini secara keliru disebut Haruniyyah, makam Harun ar-Rasyid, yang sebenarnya dikuburkan di Masyhad, Kota Tetangga Thus, di dekat Makam Imam ‘Ali ar-Ridha.

Karena dokumen-dokumen pribadi yang andal tidak dapat kita temukan dan cerita-cerita yang dituturkan oleh keluarga atau murid-murid langsungnya tak bisa kita simak, kita hanya bisa tahu tentang riwayat hidup al-Ghazali secara garis besar saja. Karena itu pula, tuturan-tuturan tentang perjalanan hidup sang Danisymand dalam kitab-kitab kronik sarat dengan legenda yang sulit ditelusuri kebenarannya.

Selain literasi yang dilakukan oleh Kiai Ma'mun tersebar dirubik Pesantren misalnya tentang kajian :



Pertama, Kitab *Dzamm al-Kibr wa-l-'Ujb* (29), Kitab ke-29 *Ihya' 'Ulum ad-Din*, Mei 11, 2021. Oleh: Muhammad Ma'mun. Hal-hal yang Menyebabkan Orang Bangga Diri dan Cara Mengobatinya.

Kedua, Kitab *Dzamm al-Kibr wa-l-'Ujb* (28), Kitab ke-29 *Ihya' 'Ulum ad-Din*, Oleh: Muhammad Ma'mun. Yang paling aneh adalah ada orang yang oleh Allah diberi pengetahuan.

Ketiga, Kitab *Dzamm al-Kibr wa-l-'Ujb* (27), Kitab ke-29 *Ihya' 'Ulum ad-Din*, oleh Muhammad Ma'mun Mei 8, 2021. Mengobati Bangga-Diri. Mengobati setiap penyakit hati caranya sebenarnya sederhana.

Dengan mengkaji ajaran Islam dalam bingkai tradisi dan kitab kuning, para santri bukan sekadar mempelajari ajaran dan amaliah Islam saja, tapi juga untuk mengerti tentang realitas kemajemukan penafsiran dan aliran dalam Islam. Mereka sejak awal diajari untuk memaklumi kemajemukan ini dan belajar untuk bersikap toleran. Selain itu, para santri juga diajari untuk menempatkan ajaran dan amaliah Islam dalam konteks budaya lokal dan Nusantara. Mereka tidak boleh literal dan kaku dalam memahami dan menerapkan nilai-nilai keIslaman dalam masyarakat, tapi harus menyesuaikan dengan adat dan budaya di mana mereka berada.<sup>91</sup>

Penguatan Islam inklusif melalui budaya organisasi dilakukan melalui strategil literasi sebagaimana dilakukan oleh Kiai Ma'mun. Tausiyah online melalui diskursus sebagai upaya penguatan inklusifitas beragama. Budaya literasi yang digalakkan oleh beliau sebagai jawaban atas

---

<sup>91</sup>Wawancara dengan Kiai Mohammad Ma'mun Jauhari Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 25 April 2021

kondisi mellinial saat ini, sehingga budaya literatif ala pesantren sebagai pembanding atas wacana-wacana satir yang berkembang saat ini. selain itu santri diharapkan bisa meramaikan iklim wacana yang ada dimedia sosial untuk membentengi setiap wacana-wacana destruktif yang mengancam Negara kesatuan Republik Indonesia.

Selain aktivitas literatif tersebut menurut Kiai Ma'mun penguatan budaya organisasi, penguatan budaya keagamaan dan kemasyarakatan. Di Lembaga pendidikan diberikan pemahaman keaswajaan baik di SMP dan SMP bahkan di Madrasah Diniyah. Paham keaswajaan ditanamkan pada diri santri terutama tentang perbedaan Mazhab. Dengan cara belajar pemahaman yang berbeda itu maka para santri akan terlatih dengan berfikir inklusif.<sup>92</sup>

Strategi pengembangan budaya organisasi semakin luas dengan jangkauan teknologi yang cukup canggih. Para pengasuh memanfaatkan sarana-sarana pembelajaran terkini sebagaimana yang dilakukan oleh Kiai Ma'mun bahwa:

Bagi alumni dan masyarakat umum yang lebih sering menggunakan metode ceramah, Kiai menggunakan media pengajian dan pertemuan rutin dengan marayarakat. Saat ini, penggunaan media sosial seperti Facebook, Youtube dan lain-lain. Bahkan adakalanya kesempatan Kiai menjadi pembicara di salah satu stasiun radio di Kabupaten Jember. Seringkali saat bulan Ramadhan tiba.<sup>93</sup>

Kiai biasanya pada forum-forum pengajian terutama pada masyarakat luas banyak menggunakan metode caramah, namun seiring dengan perkembangan zaman media dan metode yang diguakan Kiai

<sup>92</sup>Wawancara dengan Kiai Mohammad Ma'mun Jauhari Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 25 April 2021

<sup>93</sup>Wawancara dengan Ustadz Fathorrahman JM Selaku Santri sekaligus Dosen UIN KH. Achmad Siddiq Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

semakin beragama, misalnya Facebook, Youtube dan lain-lain. Melalui metode dan sarana yang ada hubungan kiai, santri, alumni dan simpatisan semakin dekat. Kedekatan ini semata-mata untuk menanamkan karakter yang baik pada diri santri karena itu kiai tidak segan-segan memperbaikinya ditempat, lebih jauh lagi Ust. Fathorrahman JM mengatakan :

Kepada para santri, semua pengasuh sangat dekat, beliau-beliau memiliki motivasi yang sangat kuat bagaimana mendidik santri supaya berakhlakul karimah dan berpengetahuan luas. Para pengasuh kepada santr-santrinya selalu mendorong untuk belajar, ngaji kitab, solat jamaah dan tidak segan-segan menegur santr-santrinya bila memang santrinya ketahuan melakukan hal-hal yang kurang baik. Misal ada santri yang makan di pinggir jalan kemudian ketahuan oleh kiai, biasanya kiai akan memberikan teguran langsung, tetapi tentunya teguran itu sangat halus dan tetap menjaga perasaan santri tersebut. Tidak pernah saya temui dewan pengasuh itu dhukah (marah) kepada santri-santrinya di depan khalayak orang atau di depan wali santri.<sup>94</sup>

Kiai pada semua santri sangat dekat para pengasuh itu memiliki motivasi yang kuat agar para santrinya memiliki penguatan yang luas dan berakhlakul karimah. pengasuh selalu mendorong agar santri belajar dengan giat, ngaji kitab, sholat jamaah. Dalam menanamkan karakter baik itu Kiai secara tidak langsung menggunakan cara-cara yang *soft* sehingga tidak melukai perasaan santri, ternyata strategi tersebut cukup efektif dalam membangun pendidikan yang baik.

Disamping itu penanaman nilai-nilai organisasi pesantren terus dilakukan melalui berbagai forum salah satunya forum alumni yang terus eksis ditengah-tengah masyarakat bahwa :

---

<sup>94</sup>Wawancara dengan Ustadz Fathorrahman JM Selaku Santri sekaligus Dosen UIN KH. Achmad Siddiq Jember Pada Tanggal 6 Mei 2021

Sepengetahuan saya, bagi dewan pengasuh alumni itu adalah unsure luar pesantren. Artinya tidak termasuk ke dalam struktur-struktur kelembagaan di bawah naungan yayasan dan Pondok Pesantren Al-Falah. Jadi misal ada alumni Al-Falah secara individu membuat sebuah struktur organisasi alumni ya itu sah-sah saja dan para pengasuh akan sangat bersyukur. Dengan demikian nilai-nilai akhlaqul karimah selama di pesantren tetap akan eksis bagi alumni dengan pengaruh adanya organisasi alumni. Sikap para pengasuh kepada alumni sama, bahwa alumni adalah santri. Tidak ada istilah pulang mondok berarti berhenti menjadi santri. Ikatan klan dan alumni memiliki ikatan emosional yang sangat erat seperti kiai dan santri. Saya ingat pesan Kiai Muqit dulu kepada alumni, “Minimal, alumni itu tidak berbuat yang aneh-aneh saja di daerah masing-masing (masyarakat), itu sudah merupakan sumbangsih yang sangat besar bagi pesantren.”<sup>95</sup>

Organisasi alumni sebagai sarana untuk menjaga nilai-nilai pesantren agar terus eksis ditengah-tengah masyarakat, organisasi alumni ini bertujuan untuk tetap menjaga marwah santri ketika menjadi alumni, selain itu menjadi wadah silaturahmi yang mengikat tali ikatan alumni. sampai saat ini organisasi alumni ini berkembang ketingkat mahasiswa, karena alumni Al-Falah sudah menyebar kesemua sektor.

Perlu digarisbawahi adalah terdapatnya keyakinan dan prinsip pimpinan bahwa otoritas yang beliau miliki tidaklah bersifat mutlak, dan masih dimungkinkan adanya otoritas lain dari luar dirinya, terutama otoritas Tuhan. Otoritas ini digunakan sebagai upaya dalam mempermudah pengasuh dalam menanamkan budaya di pesantren dala hal ini pengasuh dengan tegas Kiai memiliki beberapa kebijakan diantaranya :

*Pertama*, santri wajib mukim. Kebijakan ini diberikan oleh pimpinan Pesantren Al-Falah karena beliau khawatir akan para santri tidak bisa

---

<sup>95</sup> Wawancara dengan Rochikim Selaku Alumni Sekaligus Guru PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 20 April 2021

berpenampilan dan mencerminkan dirinya sebagai sosok santri ketika ada di luar kompleks Pesantren karena tidak adanya kontrol Kiai dan santri (pengurus) Pesantren.

Persyaratan ini mutlak harus dipenuhi oleh peserta didik yang ingin menuntut ilmu (*nyantri*) di sana dengan berstatus santri mukim. Hikmah dari kebijakan otokratis ini adalah para santri dapat membiasakan diri dengan kultur kepesantrenan. Misalnya, budaya tutup aurat, berkerudung, berbusana muslim, shalat jama'ah, serta budaya campur baur dengan aneka ragam kebiasaan santri dari berbagai macam banyak daerah.<sup>96</sup>

Dari kebijakan ini juga diharapkan para santri dapat mengembangkan budaya kebersamaan dalam komunitas keberagaman (*diversity*), saling menghargai (*mutual respect*), saling memahami (*mutual understanding*), dan sebagainya dengan dilandasi semangat persaudaraan sesama umat muslim (*ukhuwah Islamiyah*). Dalam kesempatan itu Kiai mengatakan bahwa :

Saya kira ini pesantren itu ya mohon maaf saya pernah kedatangan 22 pengasuh pondok pesantren dari Ambulu dan Jenggawah itu yang datang kesini waktu itu menanyakan kok bisa anak-anak setingkat SLTP dan SLTA harus modok, sinikan SMP SMP harus mondok semua kan, jadi semua gak ada dari luar. Sedangkan disana katanya di beberapa tempat ada beberapa pesantren yang tidak mau mengadopsi pendidikan klasikal itu sudah mulai ditinggalkan sudah tidak menarik lagi bagi anak muda, walaupun orang tua sangat ini tapi anaknya. Ada kecenderungan juga yang mendirikan lembaga pendidikan klasikal apakah itu MI, MTS atau SD dan seterusnya, ramai tapi mereka tidak tinggal di pesantren, jadi sekolahnya maju tapi pesantrennya hilang. Iya samalah ya sekolah di pesantren diluar pesantren kan sama aja. Nah khusus untuk di Al-Falah ini memang

<sup>96</sup>Diadaptasi Dari Penelitian Ahmad Sayadi ALUMNI Alfalah Silo tentang Kepemimpinan Pesantren Era Multikultural yang yang selama ini terdapat di Pesantren Al-Falah Karangharjo Silo Jember tahun 2006

sejak dari awal yang ingin kita pertahankan adalah pesantrennya, pesantrenya. Jadi disini kalo ada santri itu masuk pesantren hanya mondok saja dan belajar diniyah boleh, tapi kalo hanya sekolah saja ndak ikut madrasah diniyah itu ndak boleh.<sup>97</sup>

Alasan Pengasuh kewajiban tersebut hanya untuk mempertahankan ajaran dan tradisi pesantren kewajiban santri hanya pada tingkat belajar di pesantren dan madrasah sedangkan sekolah umum hanya menjadi komplementer dari ajaran pesantren yang menjadi kewajiban bagi santri. Nilai-nilai yang ditanamkan di pesantren selain yang disebut, pasti tentang kebersamaan, tentang kesederhanaan dan sebagainya, hal itu nilai-nilai yang memang menjadi ciri khas pondok pesantren walaupun sederhana sangat relatif tetapi hal itu terus diusahakan bagaimana santri itu memahami tentang pola hidup sederhana, kebersamaan dan sebagainya. Lebih jauh lagi Kiai menyampaikan :

Kalau seandainya semua santri ini patuh semua taat semua, gak usah pengurus, saya bilang seperti itu, ndak usah pengurus, gimana wonk sudah taat semuanya. Justru keberadaan pengurusnya untuk mengopeni yang itu, dan pastilah tradisi di pesantren itu doa, itu pasti. Saya kepada semua guru yang mengajar saya kadang-kadang iseng nanyak, putra jenengan berapa? Dua, putra jenengan? Satu, putra jenengan? Tiga, iya hanya 3 putra jenengan, hanya dua, tapi jenengan harus bangga karena ikut membesarkan ratusan putra-putra, iya ratusan putra-putra, tolong mengajarnya dengan penuh kesabaran, tanamkan iya kalo kita kan sudah hafal *Ibda' Binafsik* itu saya kira menjadi pedoman kita itu, jika kita ingin mengantarkan santri-santri yang sabar, kiainya harus sabar, kalo ingin mengantarkan santri-santri yang kreatif, Kiainya juga harus kreatif, apalagi dipondok ya, dipondok itu pengaruh Kiai sama santri sangat luar biasa. Saya pernah melihat disalah satu pondok pesantren, Kiainya itu kalo potong rambut sebau, itu hampir kesemua santrinya model rambutnya seperti itu ya, hehe. Ada santri yang pakek sorban selalau kiainya, santrinya mesti kayak gitu itu. Ya

---

<sup>97</sup> Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

makanya disini salah satu dewan pengasuh misalnya kayak dek makmum ini betul-betul kutu buku dia, jadi santri itu sudah biasa, bekalnya keperpustakaan saja, tetapi saya bilang kepada santri kamu mondok itu memanfaatkan sumber daya yang ada di pesantren semaksimal mungkin, ada pak makmum dengan bukunya yang sangat luar biasa, ada pak hariri dengan kitabnya, pinjem aja datang makmum itu seneng.<sup>98</sup>

Kiai selalu menekankan *ibda' binafsi* pada semua para pengurus dan para guru yang membantunya, menurut beliau jika ingin mengantarkan santri-santri yang sabar, kiainya harus sabar, kalo ingin mengantarkan santri-santri yang kreatif, kiainya juga harus kreatif, apalagi dipondok, dipondok itu pengaruh Kiai sama santri sangat luar biasa.

Kedua, Santri wajib Sekolah Madrasah Diniyah. Kewajiban ini sebenarnya masih tergolong baru, kebijakan ini lahir dari pimpinan Pesantren Al-Falah sejak adanya lembaga pendidikan formal. Perintah ini dilihat penting untuk ditegakkan karena saat sekarang ini animo para santri lebih condong pada pendidikan formal karena terobsesi untuk mendapatkan ijazah, dan pendidikan diniyah dinomer-duakan (*second priority*) dan bahkan sama sekali akan ditinggalkan.

Melihat realitas niat dan minat para santri Pesantren Al-Falah banyak yang telah mengalami disorientasi, yakni mereka menuntut ilmu karena ingin mencari ijazah (*lil ijazah*) bukan untuk menunaikan kewajiban dan mencari ridha Allah (*liwajhillah*), maka pimpinan Pesantren Al-Falah segera menginstruksikan kepada semua santri tentang kewajiban sekolah diniyah dengan mamakai istilah *fardhu 'ain* (kewajiban yang tidak boleh

---

<sup>98</sup>Wawancara Dengan Drs. KH. Muqit Arief Selaku Dewan Pengasuh PP. Al-Falah Silo Pada Tanggal 4 Juni 2021

ditinggalkan dan diwakilkan), dan membolehkan para santri tidak bersekolah formal dengan memakai istilah *sunnah* (dikerjakan mendapat pahala, ditinggalkan tidak mendapat siksa/tidak apa-apa).<sup>99</sup>

Keempat, santri wajib mengikuti pengajian Kitab Kuning. Salah satu bentuk kegiatan yang tidak boleh ditinggalkan oleh para santri adalah mengikuti pengajian kitab klasik yang lebih dikenal dengan sebutan kitab kuning (KK). Kegiatan pengajian ini wajib diikuti semua santri tanpa terkecuali, baik bagi santri senior maupun junior, berjenjang pendidikan tinggi, menengah, maupun rendah. Diantara kitab kuning yang diajarkan di Pesantren Al-Falah adalah *Ta'limul Muta'allim*, *Mawa'idul Ussfuriyah*, *Fathul Mu'in*, dan *Ihya' Ulumuddin*, dan lain sebagainya.

Kegiatan pembelajaran ini diselenggarakan melalui metode *Wetonan*. yang juga sering disebut metode proses belajar mengaji secara kolektif. Di dalamnya seorang Kiai membaca kitab dalam suatu keadaan tertentu, sedangkan santrinya membawa kitab yang sama lalu mendengarkan dan menyimak bacaan kiai tersebut.

Dalam hal ini, kebijakan pimpinan Pesantren Al-Falah yang bercorak otokratis ini dapat menjadi pelindung budaya (*cultural resistence*) terhadap budaya pengajaran kitab klasik atau kitab kuning yang sudah berkembang berabad-abad lamanya sehingga menjadi salah satu elemen pesantren disamping kiai, santri, masjid, dan pondok.

---

<sup>99</sup> Diadaptasi Dari Penelitian Ahmad Sayadi ALUMNI Alfalah Silo tentang Kepemimpinan Pesantren Era Multikultural yang yang selama ini terdapat di Pesantren Al-Falah Karangharjo Silo Jember tahun 2006



Kelima, Kurikulum Diniyah Independen, Dalam sebuah Hasil wawancara dengan Gus Ma'mun Jauhari, S. Ag, beliau mengungkapkan penolakannya yang dilakukan beserta pimpinan Pesantren Al-Falah terhadap tawaran pemerintah untuk menyama-ratakan kurikulum diniyah dalam bentuk Wajar Dikdas 9 Tahun. Karena pemerataan tersebut justru akan menghilangkan dimensi multi-kurikulum yang pada akhirnya juga akan berdampak pada pudarnya dimensi multikultural dalam pendidikan Pesantren.<sup>100</sup>

Penyeragaman kurikulum dari Sabang sampai Merauke ini sebenarnya memaksa pembentukan karakter anak didik ke dalam satu arah yang diinginkan pemerintah pusat semata. Padahal, mereka memiliki latar belakang sosial yang tidak sama. Penyeragaman ini dapat berakibat negatif bagi para santri dengan hilangnya rasa kepekaan sosial terhadap lingkungan sekitarnya, serta akan cenderung menafikan budaya atau kultur yang berbeda dengan yang mereka anut sebelumnya di daerah mereka masing-masing.

Dengan realita masyarakat Indonesia yang plural multikultural, upaya penolakan penyeragaman kurikulum Pesantren, seperti yang dilakukan pimpinan Pesantren Al-Falah, mutlak diperlukan untuk memperlunak kebekuan dan mencairkan kekakuan pemikiran keagamaan dan kemanusiaan dari masing-masing agama dan budaya melalui ranah pendidikan. Independensi kurikulum yang dimiliki masing-masing

---

<sup>100</sup>Diadaptasi Dari Penelitian Ahmad Sayadi ALUMNI Alfalah Silo tentang Kepemimpinan Pesantren Era Multikultural yang yang selama ini terdapat di Pesantren Al-Falah Karangharjo Silo Jember tahun 2006

Pesantren dapat melahirkan sebuah pemikiran tentang pola hidup yang pluralis dan multikultural di tengah-tengah kehidupan bermasyarakat.

Hal lain yang bisa diamati di lingkungan Pondok Pesantren Al-Falah adalah lingkungan fisik, seperti bangunan pondok, nama-nama blok pondok, dan tulisan-tulisan kaligrafi yang terlukis di tempat-tempat strategis di Pondok Pesantren Al-Falah. Tulisan yang terlukis di tempat tersebut menunjukkan komitmen dedikasi pada pendidikan anak dan sikap moderat.

Di Pondok Pesantren Al-Falah, blok-blok deretan pondok disematkan nama-nama besar ulama dan ilmuan dalam khazanah peradaban Islam, yaitu Blok Asy-Syafi'i, Blok Al-Maliki, Blok Al-Ghazzali, Blok Al-Hanafi, dan Blok Al-Qurtubi. Imam Syafi'i dikenal sebagai ahli fiqh yang moderat dan menyeimbangkan antara teks, konteks dan rasionalitas. Imam Hanafi dikenal sebagai tokoh fiqh yang sangat rasional, kontekstual, serta kosmopolit. Imam Maliki adalah tokoh ulama fiqh yang sangat menjunjung tinggi tradisi dan menjaga jalan hidup Kanjeng Nabi Muhammad SAW yang dianggap sebagai sumber inspirasi tradisi masyarakat Madinah. Sedangkan Al-Ghazzali dikenal luas sebagai

Hujjatul Islam yang memiliki otoritas keilmuan dalam bidang fiqh, filsafat, tasawuf, dan tauhid.

Sebagaimana yang disebutkan di atas penanaman Nilai-nilai inklusitas di Pesantren Al-Falah juga dilakukan melalui Artififikasi nama-nama tokoh yang memiliki pemikiran kritis dan terbuka. nama-nama itu menjadi nama Masing-masing pondok dari santri.

**Tabel 4. 4**  
**Asrama Putra Pesantren Al-Falah**

<b>No</b>	<b>Blok</b>	<b>Nama Asrama</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	A	As- Syafi'ie Al- 'Arobi
2	B	Al-Ghazali Al-Qurtubi Al-Ihsan
3	C	Al-Maliki Al-Abbasi Al-Asy'ari
4	D	Ad-Dairobi

*Sumber Data : Kantor Pesantren Al-Falah Putra*

Di Pondok puteri, yaitu Blok Al-Quddusi dan Al-Mahfudzi. Nama-nama tersebut merujuk pada ulama-ulama dalam Islam yang memiliki keluasan pengetahuan, keluhuran akhlak, dan ketebukaan pikiran dan hati. Masyarakat mengenal Kiai Mahfudz Al-Termasi sebagai tokoh ulama nusantara yang memiliki keluasan ilmu yang menjadi rujukan para ulama Alhlussunnah wal Jamaah di seluruh dunia.

Sementara Al-Quddusi bisa dinisbatkan kepada Kiai Syarqawi Al-Quddusi, ulama kharismatik asal Kudus yang berdakwah dan membangun lembaga pendidikan pondok pesantren di pedalaman Sumenep, Guluk-Guluk, yang menjadi cikal bakal Pondok Pesantren Annuqayah Sumenep, tempat tiga pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah ini menuntut ilmu, mengikuti jejak pendiri dan pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah generasi pertama dan kedua.

**Tabel 4. 5**  
**Asrama Putri Pesantren Al-Falah**

No	Blok	Nama Asrama
1	2	3
1	A	Al-Amin Ay-Verdy Yasrutiyah Jihanara
2	B	Averous Al-Razy Al-Hallaj
3	C	Al-Faroby Al-Cindi Avicena
4	D	Al-Firdausy Al-Rumy Al-Attar
5	E	Al-Mubarakah As-Salamah
<i>Sumber Data : Sekretaris Pesantren Al-Falah Putri</i>		

Tulisan yang menunjukkan dedikasi pada pendidikan santri adalah tulisan kaligrafi yang terlukis di pintu gerbang madrasah yang dibangun sejak masa kepemimpinan pengasuh generasi kedua yaitu KH. Muhammad Jauhari Syamsul Arifin dan Kiai Ahmad Zaini Syamsul Arifin sebagai berikut: *Ni'amu ilahi ala al-ibaad katsirun wa ja'alaha najibatu al-aulaad* (Nikmat Tuhan kepada hamba sungguh sangat banyak

jadikanlah itu semua untuk membangun kemuliaan dan kecerdasan anak didik).



Jelas kata-kata ini bukan ditujukan kepada santri, melainkan kepada dewan guru dan wali santri serta semua pendidik yang memiliki kewajiban memberikan dedikasi untuk mendidik santri. Meskipun kaligrafi itu berada di area gedung

madrasah yang mengalami pemugaran, namun kaligrafi di pintu gerbang itu sengaja tidak dirobohkan oleh pengasuh generasi ketiga, karena itu dianggap sebagai wasiat dan petuah leluhur bagi generasi selanjutnya.

Demikian juga kaligrafi yang ditulis di taman gedung madrasah, yaitu berbunyi I “(memelihara yang lama yang baik dan mengambil yang baru yang lebih baik)”. Ungkapan ini jelas merupakan sikap moderat



dalam bersikap menghadapi kemodernan bagi umat Islam, khususnya masyarakat santri. Dengan ungkapan ini, diharapkan masyarakat santri bisa moderat dalam menghadapi zaman yang selalu berubah, tidak tercerabut dari akar yang membentuk jati diri, namun juga tidak gagap dalam menghadapi perkembangan zaman yang baru.

## B. TEMUAN PENELITIAN

Dari penyajian data melalui proses analisis yang mendalam maka temuan hasil penelitian sebagai berikut :

### 1. Komunikasi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif (Studi Di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember)

Komunikasi kepemimpinan kiai dilakukan secara hati-hati, terbuka dan egaliter yang diwariskan melalui generasi kepemimpinan. Untuk mengikat hubungan yang terbuka dan egaliter tersebut para pengasuh menggunakan simpul-simpul budaya lokal dengan maksud agar masyarakat mudah menerima ajaran-ajaran kiai dan masyarakat semakin dekat dengan pesantren.

Sebagai pesantren yang diasuh oleh tiga orang Kiai kepemimpinan pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah memiliki beberapa tipologi yang berbeda yaitu demokratis dan kharismatik dan organisatoris, sehingga tipologi tersebut berimplikasi pada ruang-ruang komunikasi kepemimpinan para pengasuh. Dalam hal ini fokus komunikasi kepemimpinan pengasuh Al-Falah melalui ruang kegamaan, sosial, lingkungan alam, literasi dan pengembangan ekonomi.

Pengasuh memiliki pola-pola dalam berkomunikasi diantaranya melalui pendekatan personal, interpersonal, vertikal-horizontal, persuasif dan kolektif serta kolaboratif. Kiai selalu menggunakan komunikasi kolaboratif dengan bawahannya. Ada tiga komponen sistem komunikasi internal Kiai yang dibangun yaitu dewan pengasuh, alumni dan simpatisan.

Sedangkan secara eksternal melibatkan dewan pengasuh, Santri, alumni dan Non Muslim.

Saluran komunikasi pengasuh pesantren melalui aktivitas kegiatan pesantren, majlis taklim, kegiatan Alumni, kegiatan masyarakat dan kegiatan forum kerukunan umat beragama. pada penguatan komunikasi kedalam kegiatan komunikasi kiai melalui temu alumni, arisan guru tiap bulan, hingga acara pribadi seperti *tahlilan* dan *walimahan*, sedangkan penguatan komunikasi keluar dilakukan melalui FKUB serta melalui kerjasama baik intern pesantren dan pesantren dengan non muslim.

Selain itu penguatan komunikasi dalam pengarusutamaan Islam inklusif diperkuat dengan penataan sistem pendidikan, fasilitasi dan advokasi masyarakat dan konsolidasi lintas Iman. Komunikasi Kiai dengan para pengurus pesantren sering dilakukan melalui forum rapat tertentu. Komunikasi dengan dewan guru dilakukan rapat-rapat sekaligus pertemuan bulanan tiap hari Jum'at Pon. Komunikasi dengan masyarakat dilukan melalui kegiatan majelis ta'lim yang dilakukan pimpinan Pesantren Al-Falah dengan masyarakat muslimin tiap malam senin, dan tiap malam Jum'at dengan para ibu-ibu atau muslimat.

Pola komunikasi yang ada di pesantren Al-Falah Silo adalah komunikasi kepemimpinan kolektif kolegial, hal ini tercermin dari bagaimana menyelesaikan atau mengatur pesantren dengan jalan musyawarah, bahkan kegiatan masyarakatpun dibicarakan bertiga bersama saudara-saudaranya.

Pengasuh mencerminkan diri sebagai sosok yang sangat hangat dan tidak ada sekat diantara ketiganya, di Al-Falah Silo tidak ada Dalem selatan dan dalem utara. dalam setiap persoalan ketiga kiai tersebut selalu mengedepankan musyawarah, ahlaqul karimah dan memposisikan kiai yang lebih tua sebagai kiai sepuh dan selalu menjunjung setiap keputusan yang diambil adalah keputusan bersama. Beliau bertiga adalah orang-orang yang penyabar, lemah lembut dan hampir tidak pernah menampakkan kemarahan di depan publik.

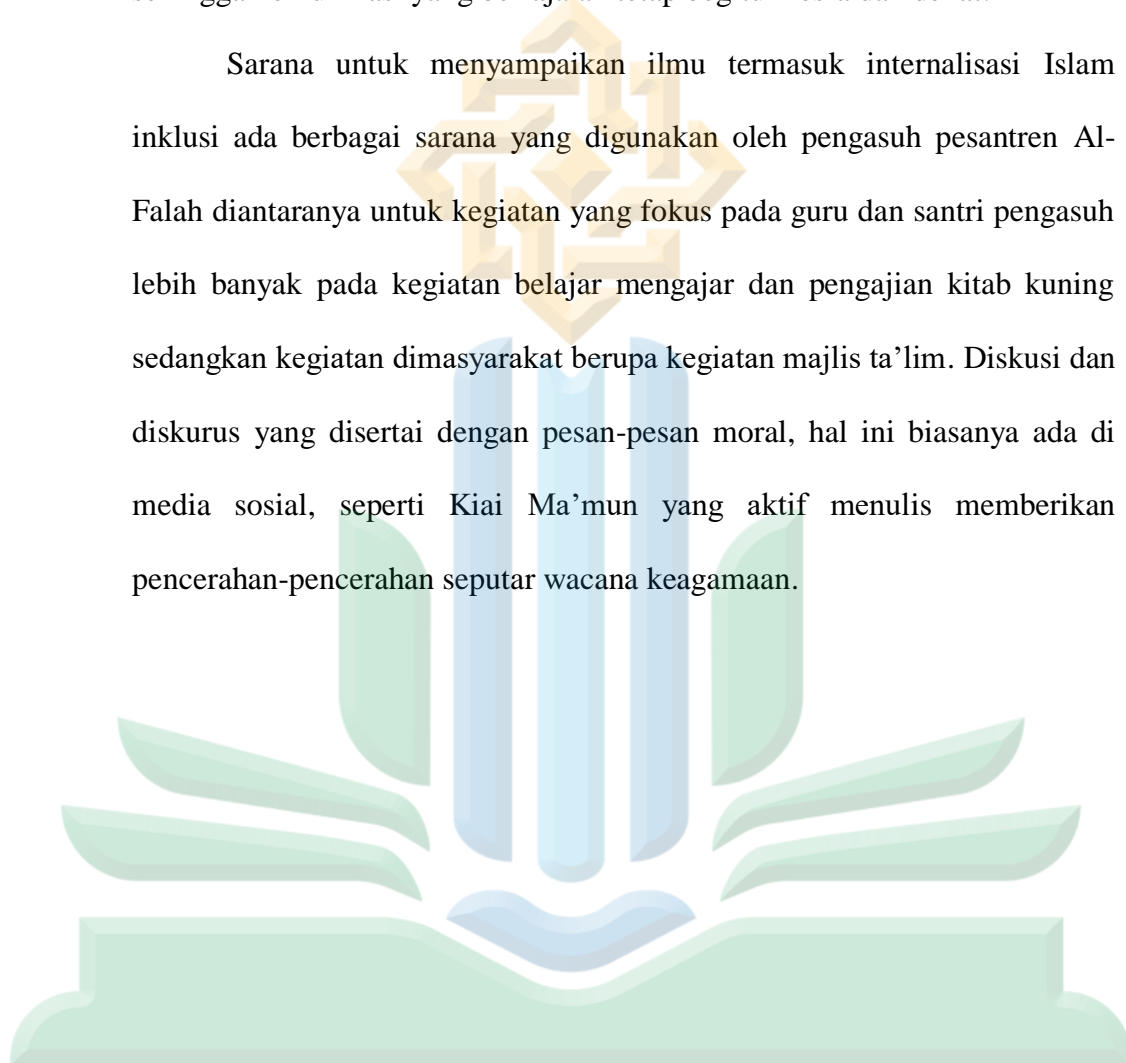
Dalam konteks komunikasi KH. Muqit, Kiai Ma'mun dan Kiai Hariri saat memotivasi bawahan selalu mengedepankan sikap, perkataan maupun dalam semangat belajarnya. Kiai Muqit lebih tegas dan direktif, humoris dan tetap lemah lembut. Kiai Ma'mun lebih banyak diam dan cara komunikasinya yang cukup seksama dan teliti. Sedangkan Kiai Hariri sering saat ingin menyampaikan sesuatu dengan cara bercerita dan meminta pendapat dari lawan bicaranya. Hal ini karen pengasuh memiliki kecenderungan masing-masing. Kiai Muqit concern dalam bidang sosial kemasyarakatan dan pendidikan. Kiai Ma'mun memiliki passion dalam penguatan literasi dan ilmu pengetahuan, khususnya hukum Islam. Dan Kiai Hariri memiliki kecenderungan pada pembinaan akhlak dan tasawuf.

Komunikasi Kiai dengan bawahannya melalui forum GP, forum tersebut berisi para pengurus, alumni dan simpatisan. Forum tersebut memiliki agenda seperti Istghasah, eveluasi, sharing, serap aspirasi yang dilakukan melalui kegiatan anjangsana. Begitupula komunikasi yang



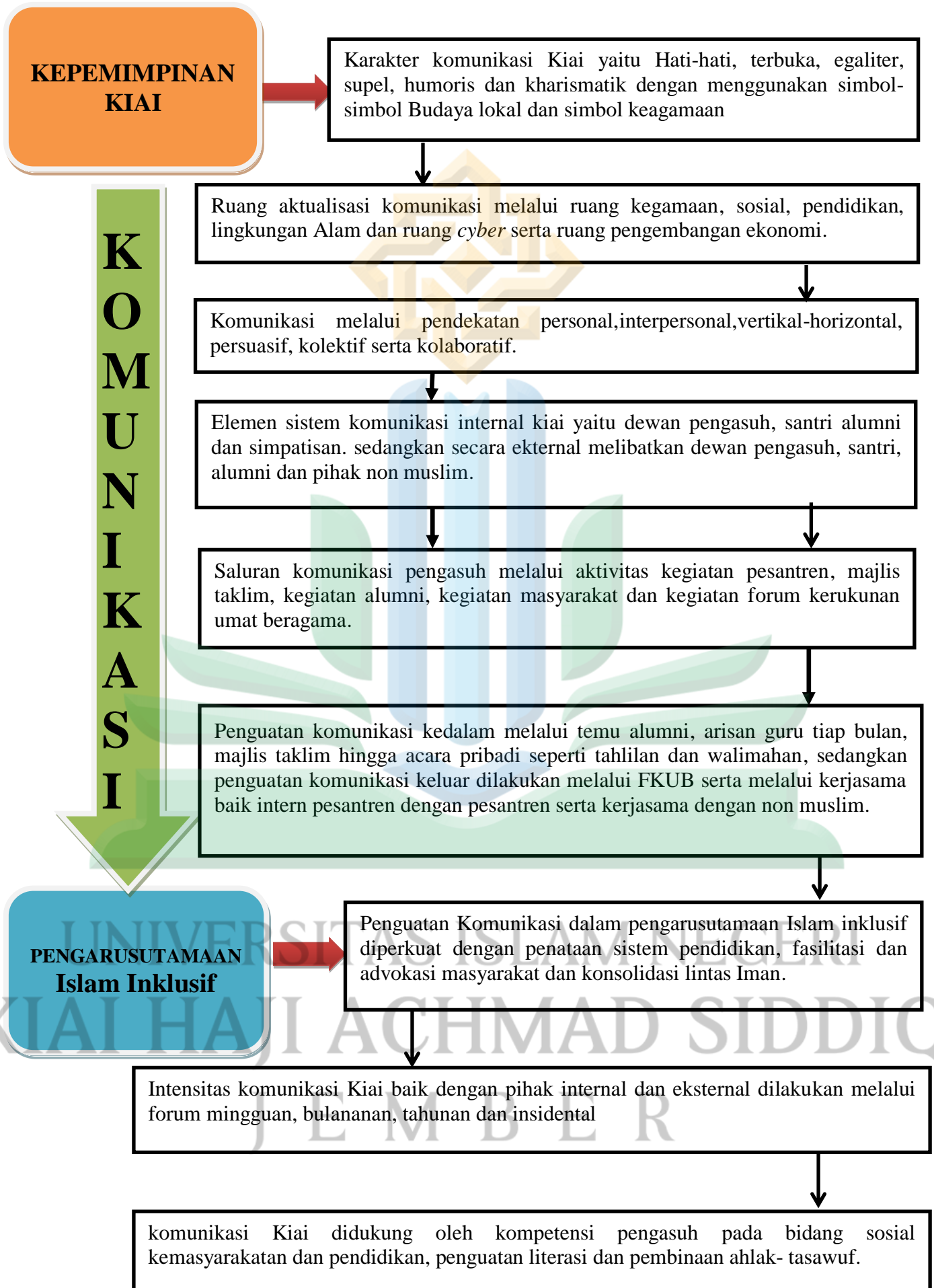
berjalan secara luring tersebut juga diperkuat komunikasi secara *daring*. sehingga komunikasi yang berlajalan tetap begitu mesra dan dekat.

Sarana untuk menyampaikan ilmu termasuk internalisasi Islam inklusi ada berbagai sarana yang digunakan oleh pengasuh pesantren Al-Falah diantaranya untuk kegiatan yang fokus pada guru dan santri pengasuh lebih banyak pada kegiatan belajar mengajar dan pengajian kitab kuning sedangkan kegiatan dimasyarakat berupa kegiatan majlis ta'lim. Diskusi dan diskurus yang disertai dengan pesan-pesan moral, hal ini biasanya ada di media sosial, seperti Kiai Ma'mun yang aktif menulis memberikan pencerahan-pencerahan seputar wacana keagamaan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

**Gambar 4. 1 Temuan Substanstif  
Komunikasi Kepemimpinan Kiai dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif di  
Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember)**



## 2. Nalar Kiai Pesantren Al-Falah Silo dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif

Pengarusutamaan Islam Inklusif di Pesantren Al-Falah Silo didasarkan pada nalar argumentatif kiai bahwa Islam Inklusif didasarkan pada Al-Qur'an dan Hadits dimana Nash tersebut banyak menggambarkan tentang kehidupan manusia yang penuh dengan kehangatan, kenyamanan dan keterbukaan dan kontra dengan kekerasan. Disamping Doktrin Nash yang berbunyi demikian Perilaku Rasulullah dalam sejarah kenabian menggambarkan sosok yang inklusif. Perilaku Rasulullah tersebut dipraktekkan pada masyarakat Madinah yang majemuk dimana hak asasi dan toleransi betul-betul dijunjung tinggi. Dasar lain yang menjadi alasan pengasuh adalah untuk mempertahankan manhaj Ahlussunnah Waljama'ah dalam praktek kehidupan pesantren dan masyarakat. Hal lain yang turut menjadi alasan pengasuh pesantren adalah karena para pengasuh diwarisi oleh budaya leluhur yang toleran dan terbuka yang terbangun lama dilingkungan masyarakat lokal.

Tindakan inklusif pengasuh pesantren karena dipengaruhi oleh ajaran baik melalui kurikulum (materi kitab kuning) maupun *hidden curriculum* (budaya pesantren) dimana ketiga pengasuh pesantren Al-Falah silo menimba ilmu di dalamnya. Pengarusutamaan Islam Inklusif memiliki ketersambungan nilai-nilai dan ajaran yang berkembang di Pesantren Annuqoyah Sumenep Madura. dari ketersambungan itu maka pengembangan budaya inklusif pesantren dilakukan melalui pendirian

lembaga pendidikan formal (SD, SMP & SMU) yang disertai dengan latihan-latihan kepemimpinan, latihan keorganisasian dan kaderisasi di pesantren melalui pendekatan internalisasi Nilai-nilai inklusifitas dilakukan melalui kegiatan keorganisasian dan sosial-kegamaan. Dari hal tersebut maka terbangun integrasi budaya pesantren, budaya madrasah dan budaya sekolah yang dibentuk berdasarkan kurikulum formal dan *hidden curriculum* yang ada.

Sampai saat ini nilai-nilai budaya pesantren yang terawat dan terlestari dengan baik diantaranya, budaya salaf, berseragam sarung dan kopyah sebagai identitas santri, mengkaji kitab kuning, disiplin dalam kegiatan pesantren diantaranya sholat jamaah, wiridan, doa, mengaji alqur'an dan kitab kuning, budaya kebersamaan dan gotong royong (*ro'an*), berakhlakul karimah, kerja dinilai sebagai bentuk pengabdian, religius, berorientasi *tafaqqohu fiddin* dengan tujuan akhirat, keberkahan, taat tawadhu' dan meneladani kiai dan keluarga kiai, melestarikan seni budaya Islami sebagai salah satu penyaluran potensi dan dakwah dan mandiri.

Ajaran dan pelajaran dari tiga kiai di Al-Falah yaitu KH. Muqiet menekankan kemanfaatan dimasyarakat, Kiai Ma'mun semangat belajar yang tinggi tanpa lelah, Kiai Hariri mengajarkan kemandirian baik sebagai pribadi maupun sebagai lembaga. Pada pengarusutamaan Islam inklusif ada tiga tokoh penting yang dijadikan *modelling* atau figurasi bagaimana nilai-nilai itu ditanamkan di pesantren. Tiga pengasuh tersebut menjadi model representatif bagaimana para santri, alumni dan masyarakat luas belajar

Islam *Rahmatan lil Alamin*. Tiganya memiliki pesona yang berbeda-beda dari latarbelakang pendidikan dan fokus pada setiap apa yang menjadi agendanya baik di pesantren dan diluar pesantren.

Cara kiai mengajarkan budaya inklusif tidak bersifat instruktif namun bersifat dialogis, pelajaran berharga ini bahwa mereka para santri diajarkan berfikir mandiri yang memungkinkan mereka bisa berimprovisasi mencari jalan keluar dari setiap persoalannya.

Dalam dinamika di Pesantren Al-Falah para pengasuh tidak pernah menggunakan pendekatan personal dalam menghadapi persoalan atau dinamika yang berkembang. Pengasuh lebih banyak menggunakan cara-cara kolektif dalam proses-proses penyelesaian masalah yang ada sehingga hal ini memberikan posisi penting pada bawahan bahwa kiai menempatkan bawahannya semuanya sama rasa dalam memikul tanggungjawab di pesantren.

Dari realitas ini maka terbangunlah prinsip bilogis dan ideologis. Prinsip bilogis untuk keluarga pengasuh sendiri sedangkan prinsip ideologis adalah untuk semua orang yang aktif membangun, mengembangkan dan membantu Al-Falah secara langsung maupun tidak langsung. Baik formal atau non formal.

Pembiasaan yang dilakukan tidak lain hanya untuk membentuk karakter disiplin yang sangat besar manfaatnya bagi kehidupan santri kelah saat ada dimasyarakat. Dari hal tersebut maka Islam inklusif diketengahkan tidak lain hanya untuk melakukan regenerasi pada generasi Muda Islam agar

kelah mereka menjadi generasi-generasi yang mampu mewartakan kedamaian.

Qanun Asasi pesantren, Undang-undang dibuat bukan untuk mengingat santri namun lebih dari sekedar itu Qonun Asasi ini dibuat untuk menegakkan disiplin agar sistem yang telah dirancang bisa berjalan secara maksimal yang tentu disertai dengan pembentukan karakter santri.

Banyak hal yang dilakukan oleh pengasuh untuk menanamkan inklusifitas di pesantren baik dengan *sharing* pengalaman langsung kiai saat berinteraksi dengan orang beragama lain dalam aktifitas masyarakat, bekerjasama dengan non muslim, mengundang mereka kepesantren dan mengikutsertakan santri pada sebuah kegiatan diluar bersama pelajar dari agama lainnya.

Penanaman nilai-nilai inklusifitas di pesantren pada pengurus, guru-guru, Santri, alumni dan masyarakat, Selain melalui metode keteladanan, penanaman nilai-nilai tersebut dilakukan kiai dalam aktifitas pembelajaran ditingkat pesantren dan kelas, kajian Kitab Kuning serta menjadi pembicara saat diundang untuk mengisi pengajian oleh masyarakat maupun oleh lembaga pemerintahan dalam hal ini metode yang dikenal dengan metode *Tausiyah* atau *mauidhoh hasanah*.

Internalisasi budaya inkusif pesantren dilakukan dengan berbagai cara, salah satu cara yang masih efektif dilakukan oleh kiai yaitu pengajian kitab, kultum setelah shalat jamaah, di dalam kelas dan aktifitas berorganisasi. Secara tidak langsung, Kiai juga aktif menanamkan nilai-nilai

tersebut melalui tulisan-tulisan yang dimuat di majalah pesantren, baikh majalah dinding maupun majalah cetak. Literasi Islam inklusif juga banyak tersebar di beberapa medsos seperti Facebook.

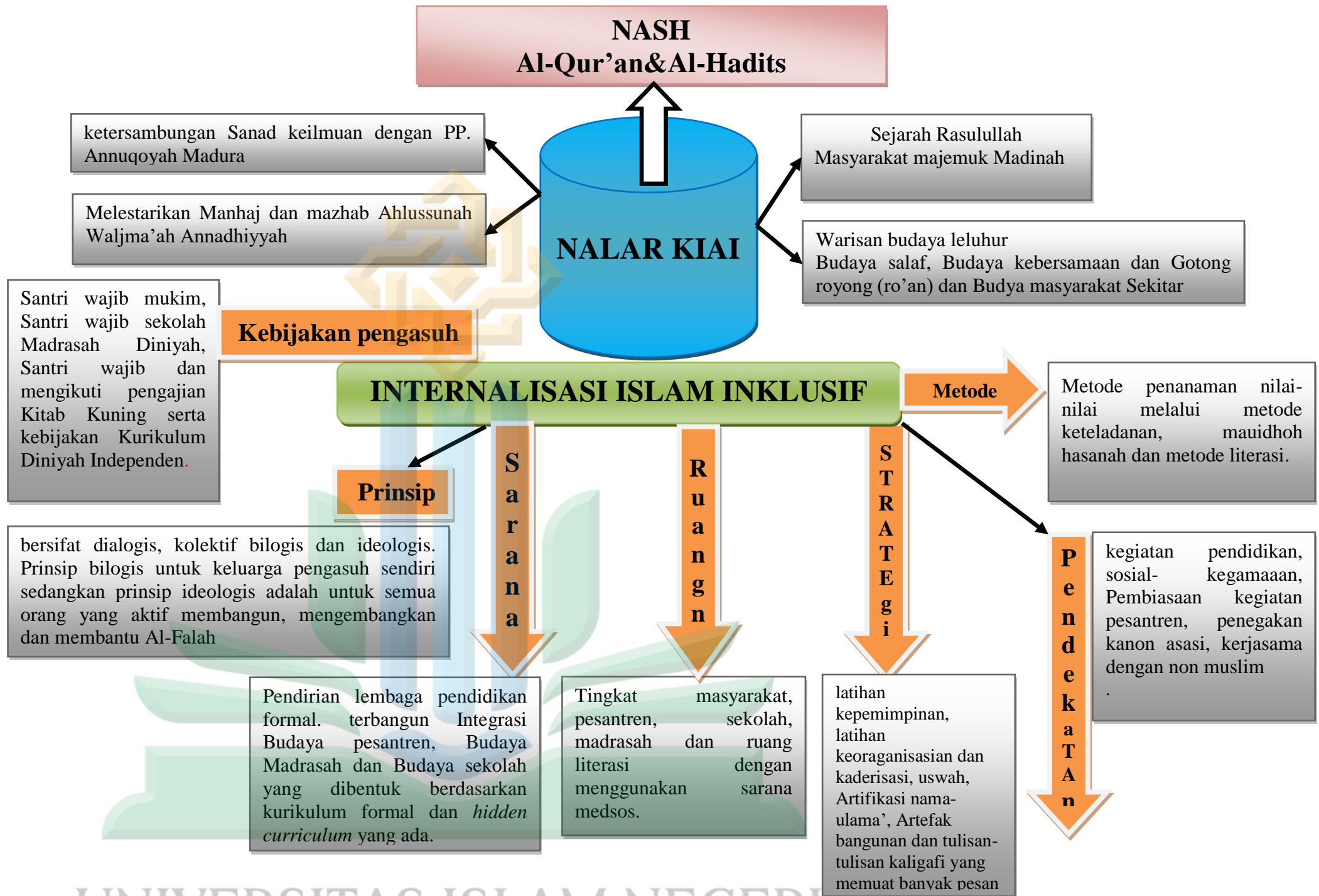
Penguatan Islam inklusif dilakukan melalui strategi literasi sebagaimana dilakukan oleh Kiai Ma'mun. Tausiyah online melalui diskursus sebagai upaya penguatan inklusifitas beragama. Budaya literasi yang digalakkan oleh beliau sebagai jawaban atas kondisi mellinial saat ini, sehingga budaya literatif ala pesantren sebagai pembanding atas wacana-wacana satir yang berkembang saat ini.

Kiai biasanya pada forum-forum pengajian terutama pada masyarakat luas banyak menggunakan metode caramah, namun seiring dengan perkembangan zaman media dan metode yang digunakan semakin beragam, misalnya Facebook, Youtube dan lain-lain. Melalui metode dan sarana yang ada hubungan kiai, santri, alumni dan simpatisan. Pengembangan budaya organisasi dilakukan melalui kebijakan santri wajib mukim, santri wajib sekolah madrasah diniyah, santri wajib dan mengikuti pengajian Kitab Kuning serta kurikulum diniyah independen. Untuk lebih

jelasnya bisa dilihat pada bagan temuan dibawah ini :

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

Gambar 4. 2  
 Temuan substantif Nalar Kiai Pesantren Al-Falah Silo dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif







UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## BAB V

### PEMBAHASAN TEMUAN

Pembahasan dalam bab ini akan memberikan penjelasan tentang temuan yang lebih terperinci dan lebih substantif. Beberapa temuan akan didekati dengan beberapa teori guna membangun temuan konseptual. Untuk lebih terperinci, pembahasan sebagaimana di bawah ini:

#### **A. Komunikasi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif Di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember**

Kepemimpinan yang efektif terlihat bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mengendalikan dan mengarahkan sumber daya organisasi yang ada. Pengasuh Pesantren Al-Falah Silo Jember sebagaimana yang telah diintrodusir Stephen Robbin dalam *organizational behaviour* mengatakan Kepemimpinan adalah kompetensi untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan<sup>1</sup> dalam hal itu tujuan yang bermuara pada visi besar pesantren, cara kiai dalam mempengaruhi kelompok didalam pesantren dan diluar pesantren cukup berbeda dengan organisasi pada umumnya, selain pesantren memang milik pribadi, tetapi hak milik pesantren diwakafkan pada kepentingan umat.

Absolutisme di pesantren diterjemahkan pada ruang yang berbeda oleh para kiai buktinya banyak alumni pesantren yang mampu mewarnai kehidupan masyarakat bahkan menjadi lokomotif perubahan di masyarakat, ini artinya pesantren yang syarat dengan kerajaan-kerajaan kecil itu tidak lantas

---

<sup>1</sup> Stephen Robbin, *Organizational Behaviour*, Edisi Terjemahan, (New Jersey : Pearson Education International, 2001), 3.

melahirkan raja-raja kecil dimasyarakat namun melahirkan para pemimpin bersahaja di masyarakat.

Banyak referensi yang dapat membuka cakrawala bahwa sampai detik ini sumbangsih pesantren pada bangsa ini cukup besar meskipun kalangan pesantren tidak banyak menuntut diakui secara formal perjuangannya dalam meletakkan dasar-dasar negara yang kuat melalui ajaran Islam inklusif yang banyak diterima oleh semua kalangan. Melalui kepemimpinan kiai yang moderat kiai dapat melakukan komunikasi dengan berbagai kalangan dari anak bangsa ini, sehingga kiai mampu menyatukan komunikasi keagamaan dan sekulaliratas, maka tidak heran jika Pancasila dengan mudah diterima oleh kalangan pesantren, karena sejak awal pesantren menampilkan wajah yang cukup inklusif.

Kiai selain sebagai pemimpin yang memiliki pengaruh pada berjalannya sistem, kiai juga menjadi guru yang mentransformasi Nilai-nilai pada bawahannya. Ketundukan bawahan pada kiai dipengaruhi banyak hal diantaranya Karakter komunikasi seperti selalu hati-hati, terbuka, egaliter, supel, humoris dan kharismatik dengan menggunakan simbol-simbol budaya lokal dan simpul keagamaan. Pada karakter kehati-hatian ini kiai dalam berkomunikasi selalu membaca dengan siapa lawan bicaranya, lawan bicara kiai Al-Falah Silo berasal dari berbagai golongan baik dari golongan elit sampai pada golongan alit, namun kiai tidak membeda bedakan mereka bahkan berkomunikasi dengan non muslim sekalipun.

Ani Yuningsih dalam penelitiannya “Tipikasi Pola Komunikasi Dan Proses Adaptasi Pada Profesi Dosen”. Hasil penelitian dapat digambarkan dalam bentuk strategi yang menunjukkan proposisi adanya keterkaitan antara pola komunikasi organisasi dengan berbagai aspeknya seperti, dengan Jenis Spesialisasi atau profesi bidang keilmuan. Pola komunikasi organisasi secara umum bersifat “egaliter”, bersifat “familiar” atau kekeluargaan, dan bersifat non-formal cenderung “serius” dan kaku.

Ada kaidah dalam Bahasa Arab yang menyebutkan: *Li kulli maqam maqal wali kulli maqal maqam*. Maksudnya adalah bahwa setiap perkataan itu ada tempat terbaik dan setiap tempat memiliki perkataan (yang terucap) yang terbaik pula. Tidak setiap kata sesuai di setiap tempat, pun sebaliknya tidak setiap tempat sesuai dengan perkataan yang diucapkan. Selain itu Rosulullah saw jauh-jauh hari mengatakan dalam sebuah sabdanya;

جماعة من أصحابنا، عن أحمد بن محمد بن عيسى، عن الحسن بن علي ابن فضال، عن بعض أصحابنا، عن أبي عبد الله عليه السلام قال: ما كلم رسول الله صلى الله عليه وآله العباد بكنه عقله قط، وقال: قال رسول الله صلى الله عليه وآله: إِنَّا مَعَاشِرَ الْأَنْبِيَاءِ أُمِرْنَا أَنْ نُكَلِّمَ النَّاسَ عَلَى قَدْرِ عُقُولِهِمْ

Kami, para Nabi, diperintahkan Allah untuk berbicara/mengajak kepada masyarakat sesuai dengan tingkat akal pikiran mereka. Inilah kenapa Allah kemudian menjadikan para ulama' itu sebagai pewaris para Nabi, dari sisi komunikasinya para kiai menunjukkan komunikasi memilih orang, situasi dan kondisinya. Sehingga pesan-pesan profetik kenabian akan sampai meskipun yang menerima akan awam.

Ulama' yang dalam hal ini kiai merupakan pewaris Nabi, selain pewaris Nabi para ulama' juga merupakan perpanjangan tangan dari Generasi Wali Songo Ulama' penyebar Islam ditanah Jawa. Sebagaimana yang dilakukan para Kiai di Pesantren Al-Falah Silo tidak jarang Kiai Al-Falah menggunakan simpul-simpul budaya lokal untuk berinteraksi dengan masyarakatnya. Strategi kepemimpinan ini juga dilakukan oleh walisongo untuk menyebarkan Islam sementara di Al-Falah untuk menyampaikan Nilai-nilai dan menguatkan ajaran Islam. Gaya komunikasi Kiai tidak hanya menggunakan bahasa tutur namun kiai menggunakan bahasa kebudayaan. Simpul kebudayaan dianggap efektif dalam menyebarkan nilai-nilai, begitupula dengan kiai untuk menjadikan masyarakat sebagai bagian dari pesantren, langkah awal yang dilakukan oleh kiai yaitu menjadikan tradisi masyarakat sebagai bagian dari cara kiai untuk merebut simpatik masyarakatnya.

Dari kepedulian masyarakat yang semakin tinggi itu maka lambat-laun kiai mulai melakukan doktrinasi secara halus dalam hal ini Islam yang inklusif dengan membuka carakrawala masyarakat melalui kebudayaan yang dimilikinya. Sebagai pemimpin yang demokratis para kiai Al-Falah Silo mengikuti ritme kehidupan masyarakat, ini merupakan langkah jitu dalam membangun komunikasi yang harmoni. Kiai di pesantren itu cukup kreatif, selain kebudayaan, yang dimunculkan juga simpul kegamaan, ini merupakan pemandangan yang indah jika kebudayaan dan kegamaan dijadikan satu strategi sehingga Islam yang dibawa oleh lokomotif pesantren memberikan warna yang

Indah di tengah-tengah masyarakat. Pada titik yang ekstrim tradisi (*ur'f*) dapat menjadi hukum dalam ajaran Islam.

Nadia Wasta Utami pada tahun 2018 dengan judul penelitian “Komunikasi Interpersonal Kiai dan Santri dalam Pesantren Modern di Tasikmalaya, Sebuah Pendekatan *Interactional View*”. Nadia menemukan bahwa, kiai dan santri dalam sebuah sistem pesantren, tidak bisa tidak melakukan komunikasi verbal dan nonverbal; baik kiai maupun santri tidak hanya sekedar menyampaikan konten namun juga memperhatikan relasi dengan memakai cara-cara tertentu; penyampaian pesan bersifat *symmetrical* dengan didominasi oleh kiai; dan terdapat banyak aturan tidak tertulis yang mewarnai komunikasi santri-kiai dengan tujuan menunjukkan rasa hormat santri pada kainya.<sup>2</sup>

Jadi pada arus komunikasi dipesantren sangat wajar bila kiai mendominasi komunikasi, tetapi sedianya kiai di Al-Falah Silo tetap menampilkan sosok yang demokratis dengan tetap pada komunikasi yang bersifat dialogis ini dibuktikan dari gaya beliau memimpin pesantren secara delegatif dengan menempatkan para bawahannya setara dalam *patform* organisasi.

Atas dasar itu maka informasi dalam organisasi, menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules<sup>3</sup> bahwa komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tatanan manajemen

<sup>2</sup> Nadia Wasta Utami, “Komunikasi Interpersonal Kiai dan Santri dalam Pesantren Modern di Tasikmalaya, Sebuah Pendekatan *Interactional View*”, Jurnal komunikasi P-ISSN: 1907-898X, E-ISSN: 2548-7647 Volume 12, Nomor 2, April 2018.

<sup>3</sup> R. Wayne Pace and Don F Faules, *Komunikasi Organisasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), 184

mengirimkan pesan kepada bawahannya. Artinya, bahwa informasi mengalir dari jabatan tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Hal ini akan terjadi informasi seperti alir deras kebawah tentu komunikasi organisasi semacam ini ditentukan oleh karakter sang pemimpin. Bawah itu menurut R. Wayne Pace Don F. Faules bahwa informasi yang ditangkap oleh bawahan berubah menjadi suasana rasa memiliki tugas. Begitupun suasana akan cair bila Komunikasi terjadi dari bawah ke atas.

Tidak salah jika Gibson mendefinisikan kepemimpinan sebagai “usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan”.<sup>4</sup> Amalgamasi budaya dan agama menjadi gaya kiai dalam mengejawantahkan Islam inklusif di Pesantren. Gaya penyatuan simpul budaya masyarakat dan Agama dapat membantu para pemimpin untuk mempengaruhi siapa saja dalam bekerjasama secara sukarela untuk membesarkan pesantren, mendakwahkan ajarannya dan melestarikannya.

Kiranya ini dilakukan oleh pemimpin sebagaimana yang disampaikan oleh George Terry di dalam bukunya *Principles of Management*.<sup>5</sup> Dengan dialog

kebudayaan dan nilai-nilai keagamaan yang disertai oleh kepemimpinan yang berkarakter maka tidak sulit bagi kiai untuk untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.<sup>6</sup> Apalagi hanya urusan Islam

<sup>4</sup> James L Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996). 4.

<sup>5</sup> George R. Terry, *Asas -asas Manajemen*, Terjemahan: Winardi, (Bandung : Alumni, 1986), 343.

<sup>6</sup> John W. Newstrom, Keith and Davis, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1990), 192

inklusif, bagi kiai hal itu cukup mudah karena civitas pesantren memiliki strategi yang efektif dalam menyampaikan inklusifitas ke-Islaman pesantren.

Strategi kebudayaan yang didalamnya sarat dengan Nilai-nilai agama (*Value Laden*) yang telah diperaktekkan oleh Wali Songo adalah contoh nyata bagaimana para Ulama' itu menjadikan budaya sebagai kendaraan untuk memuluskan visi besar agama. Secara praktis stetegi kebudayaan model Wali Songo tidak konfrontatif karena bagaimanapun penduduk pada saat itu adalah penduduk dengan Budaya yang tinggi yaitu kebudayaan Singosari dan Majapahit. Inilah alasan kuat bahwa Islamisasi jawa berjalan dengan mulus tanpa adanya perlawanan yang sengit dari penduduk lokal. Strategi ini kemudian yang banyak diadopsi oleh ulama Jawa dalam menyampaikan pesan-pesan kenabian.

Kepemimpinan yang berkarakter tentu merupakan kumpulan dari berbagai hal yang berarakter dinataranya komunikasi kiai yang berkerakter, sehingga cukup mudah bagi kiai untuk memasuki berbagai ruang kehidupan. Ruang itu diantaranya ruang ruang keagamaan, sosial, pendidikan, lingkungan alam dan ruang *cyber* serta ruang pengembangan ekonomi.

Menyampaikan *values* itu banyak ruang, Kiai Al-Falah dipecaya menahkodai ruang kegamaan, ruang ini tempat bertemunya lintas iman, tentu tidak mudah berkomunikasi dengan lain agama, pun komunikasi tidak serta merta akan mau menerima lawan bicara, kiai rupanya memiliki seni dalam berkomunikasi dengan orang yang berbeda agama, selain seni itu tidak mudah untuk membuka komunikasi dengan lain agama jika tidak disertai oleh



pemahaman agama yang inklusif. Begitupun dengan Kiai harus mampu memberi keyakinan pada pengikutnya, karena sebagaimana diketahui masyarakat desa tidak mudah apalagi siap untuk menerima perbedaan agama, namun dengan Masuknya Kiai Muqit Arif kedalam wadah silaturahmi antar Agama memudahkan sekaligus menjadi tantanganya untuk menunjukkan pola keIslaman yang Inklusif. Kiranya kepemimpinan Al-Falah Silo sesuai dengan yang dikonsepsi oleh Ibrahim Bafadhal bahwa kepemimpinan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan dan menuntun orang lain dalam proses kerja agar berfikir, bersikap, bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>7</sup>

Sepak terjang pemimpin pesantren seperti Kiai Muqit Arif tidak banyak yang berani melakukannya, berdasarkan pada data, pesantren yang diasuhnya pernah melakukan kerja sama dengan pihak sekolah menengah kejuruan milik kresten, bahkan para santrinyapun diikutkan kegiatan bersama siswa dari Kristen. pemandangan interaksi ini cukup inklusif dimana mereka akan belajar banyak hal tentang kebenaran dan cara menghargai perbedaan. Jadi sangat mudah bagi Kiai untuk menyebarkan Islam yang Rahmah dan Ramah pada Non Muslim dengan masuknya Kiai pada ruang kegamaan lintas iman.

Sebagai catatan penting bahwa kiai tidak hanya mengajar santrinya dengan metode ceramah/tausiyah namun kiai melibatkan santri pada realitas yang sebenarnya dalam hal ini kiai tidak hanya cerdas tausiyahnya namun juga

---

<sup>7</sup> Ibrahim Bafadhal. *Manajemen Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2003), 44.

cerdas uswah hasanahnya. melalui metode kolaboratif tausiyah dan uswah menjadi hal yang penting dalam proses transmisi nilai-nilai inklusifitas pada diri santri dan seluruh sivitas pesantren.

Berdasarkan pada kasus pesantren Al-Falah Silo bahwa Kiai muqit hendak melakukan komunikasi dakwah pesantren. Dalam hal ini menarik bila menelisik Penelitian Taufik Rahman Pada Tahun 2016, dengan Judul “Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional”. Penelitian ini dilatarbelakangi dengan problem dakwah yang berkembang dalam penyebaran Agama Islam di Pesantren Bustanul Wildan melalui pengajian kitab-kitab klasik, pengajian di majelis taklim kepada santri dan santriwati yang tinggal maupun masyarakat di sekitarnya dan juga penyebaran lewat tradisi khas pesantren tradisional seperti tahlilan, berzanji, rajaban, muludan dan acara lainnya.<sup>8</sup> Pesantren Bustanul Wildan dalam penyebaran agama Islam yaitu pola komunikasi aksi, interaksi dan transaksi. Pola komunikasi aksi terjadi dalam proses berbelajaran bandongan dan pasaran yang bersifat satu arah dari kiai kepada santri. sedangkan pola komunikasi interaksi berlangsung dalam proses pembelajaran sorogan.<sup>9</sup>

Pola Kiai Muqit berkomunikasi tidak terbatas pola pembelajaran yang biasa diterapkan di pesantren, tetapi dalam menyebarkan pengetahuan tentang Islam yang komprehensif dan kemanusiaan yang holistik Pengasuh Pesantren Al-Falah tersebut membawa langsung para santrinya hubungan dengan bagaimana berinteraksi langsung dengan non muslim. Pola komunikasi

<sup>8</sup> Taufik Rahman, “Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional”, Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies, Vol 10 No 2 | Juli-Des 2016

<sup>9</sup> Taufik Rahman, “Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional”

langsung eskprimen tersebut membawa pelajaran berharga bagi santri khususnya tentang sikap tasamuh santri. Dalam konteks metode pendidikan metode ini dikenal dengan metode karya wisata yang dalam Islam dikenal dengan metode rihlah.

Pola interaksi komunikasi menunjukkan adanya *feed back* berupa respon dari partisipan komunikasi antara kiai dan santri. Selain itu, budaya pola komunikasi interaksi ini lebih dominan diperankan oleh kiai dari pada santri. Ada pun komunikasi dakwah pesantren tradisional yang terakhir adalah pola komunikasi transaksi, yaitu ketika adanya pengajian *bahtsa'ul masa'il*. Pola komunikasi transaksi ketika saling mempengaruhi satu sama lain atau komunikasi banyak arah.<sup>10</sup>

Pada pola yang diaktualisasi kiai tidak ada yang bersifat dominan karena sejak awal cukup jelas bahwa strategi kepemimpinan kiai menempatkan civitas pesantren cukup demokratis artinya kiai memberi ruang yang seluas-luasnya bagi bawahan untuk mengembangkan dirinya apalagi hanya persoalan komunikasi. Pola komunikasi kiai dalam arus utama Islam inklusif tersebut melibatkan seluruh civitas pesantren tanpa ada pihak-pihak yang memonopoli.

Proses pengaruh-pengaruh dalam kacamata kekuasaan organisasi menempatkan kiai sebagai pemimpin dengan *expert power* dan *refrens power*, yang dilakukan pada bawahan tidak bersifat koorsif namun lebih bersifat demokratik. maka pemahaman Islam inklusif akan tumbuh subur baik didalam pesantren dan diluar pesantren apabila seorang pemimpin memiliki daya

---

<sup>10</sup> Taufik Rahman, "Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional"

komunikasi yang dialogis sebagai ciri utama dalam kepemimpinan demokratis ataupun kharismatik.

Bentuk komunikasi Pesantren Tradisional Bustanul Wildan dalam penyebaran agama Islam adalah komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang bertatap muka secara langsung antara kiai dengan santri melalui kegiatan silaturahmi dan minta doa. Adapun bentuk komunikasi kelompok yang ada di Pesantren Bustanul Wildan adalah komunikasi yang dilakukan dalam acara pengajian dan pembelajaran di pesantren.<sup>11</sup> Begitupula dengan Pesantren Al-Falah Silo dalam penyebaran Islam inklusif komunikasi dilakukan secara interpersonal, ekstrapersonal dan kolegal, maksud kolegal disini adalah kiai mengarahkan seluruh elemen dewan kepeangasuhan untuk mendukung seluruh program-program yang ada hubungannya dengan penyebaran Islam inklusif.

Diantara temuan penting penelitian ini menunjukkan bahwa ada faktor lain yang mempunyai peran penting dalam komunikasi dakwah pesantren, yaitu pengaruh kiai dan aktivitas komunikasi di pesantren. Faktor-faktor tersebut menjadi pertimbangan untuk komunikasi dakwah yang ada di pesantren. Maka keberadaan kiai dalam pesantren tradisional merupakan yang esensial bagi keberlangsung dakwah di pesantren tradisional.<sup>12</sup> Pada aspek ini maka jelas kiai sebagai komunikator perubahan dalam mendakwahkan pesantren, pesantren tradisional memiliki pesona inklusif yang dalam banyak hal

---

<sup>11</sup> Taufik Rahman, "Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional"

<sup>12</sup> Taufik Rahman, "Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional"

tradisional pesantren ini memelihara tradisi wali songo yang menjadikan budaya sebagai gema dalam menyebarkan Islam yang rahmah.

Ruang yang sama menjadi tempat aktualisasi Kiai adalah ruang sosial, ruang ini juga turut menjadi lahan kiai dalam mendarmakan hidupnya, dimana para kiai di Al-Falah Silo menjadi teladan, mentor bahkan menjadi konsultan dalam persoalan-persoalan sosial. Sebagai seorang kiai yang memiliki banyak santri, wali santri, alumni dan simpatisan. Kiai Al-Falah Silo menjadikan elemen-elemen tersebut menjadi corong visi dan dakwah kiai dalam mensosialisasikan sekaligus menyebarkan paham inklusifisme Islam. Bahkan nilai-nilai moderatisme dalam Islam sering disampaikan dalam forum-forum hajatn Warga. Begitupun dengan ruang pendidikan dimana kiai telah mereformasi sistem dan mewajibkan para peserta didiknya untuk mondok. Tentu cukup mudah bagi kiai untuk melakukan transmisi keilmuan sekaligus melakukan pengkaderan yang baik pada setiap santrinya.

Tidak kalah menarik dari ruang komunikasi yang lain, Kiai Al-Falah Silo tidak ketinggalan dengan teknologi 4.0 yang lagi *ngetrend* pada saat ini.

Komunikasi kepemimpinan kiai dalam menyebarkan Islam yang inklusif juga dilakukan di dunia virtual. Ruang ini cukup efektif untuk menyampaikan pesan-pesan agama yang inklusif. Kiai juga merebut ruang *cyber* tersebut dari beberapa kelompok yang sering melakukan pengrusakan akal sehat, distorsi ajaran, ujaran kebencian dan mereka yang sering melakukan content-kontens penyesatan.

Ruang *cyber* menjadi tempat strategis untuk berkomunikasi dengan berbagai elemen. Ruang inipun digunakan oleh kiai sebagai sarana untuk mewartakan ajaran Islam yang benar. Pewartaan Islam yang benar tersebut sebagai bagian tugas dari pemimpin pesantren yang pemegang estafet tonggak kenabian dan kewalian. Oleh karenanya ruang aktualisasi komunikasi kepemimpinan kiai tidaklah terbatas, karena kiai memiliki berbagai infrastruktur dalam menjalankan amanahnya sebagai seorang pemimpin di pesantren. Baik komunikasinya dengan civitas pesantren dan civitas non pesantren bahkan dengan non muslim sekalipun.

Elemen sistem komunikasi internal kiai yaitu dewan pengasuh, santri alumni dan simpatisan. Elemen ini yang menjadi penggerak kehidupan beragama ditingkat pesantren. Penguatan kehidupan beragama terus diasah melalui pelbagai pertemuan dengan pengasuh baik yang dilakukan secara rutin dan insidental. Pertemuan dalam frame pengarus utamaan Islam Inkusif dilakukan diberbagai momentum baik yang diselenggarakan oleh lembaga dibawah naungan yayasan maupun yang diselenggarakan oleh pesantren dan Alumni. Kran komunikasi yang dibangun oleh kiai tidak lain sebagai bentuk *ngaji* secara kontinue di pesantren dan masyarakat, karena yang disampaikan oleh kiai banyak berhubungan dengan kehidupan, terutamanya kehidupan sosial-kegamaan.

Penelitian Mansur Hidayat yang berjudul “Strategi Komunikasi Kiai Dengan Santri Di Pesantren Raudhatul Qur’an An-Nasimiyyah”. Strategi komunikasi kiai dengan santri di Pesantren dipengaruhi oleh konsep akhlak,

status kiai dan kharisma kiai. Pendidikan akhlak merupakan cara membentuk komunikasi dalam pesantren yang memudahkan manajemen transfer ilmu ke santri. Status dan kharisma kiai merupakan faktor penambah legitimasi komunikator dalam konteks pondok pesantren. Penelitian menyimpulkan bahwa konstruksi strategi komunikasi kiai dan santri terbentuk dari intensitas interaksi yang tinggi antara kiai dengan santri.<sup>13</sup>

Pada konteks strategi komunikasi kiai Al-Falah Silo strategi komunikasi kiai tidak hanya dipengaruhi oleh konsep ahlak, status dan kharisma Kiai. Namun lebih banyak dipengaruhi tradisi budaya pesantren yang diwariskan dari leluhur yang disertai oleh pengaruh pesantren induk dimana para kiai Al-Falah Silo menimba Ilmu. Ketersambungan budaya tersebut membantuk kebiasaan kiai berkomunikasi dengan berbagai elemen tanpa membedakan status dan ruang kehidupan yang dihadapinya lebih-lebih pada diri santri. Dalam pengarus utamaan Islam inklusif yang menonjol dari pesantren Al-Falah Silo tidak lain karena pesantren tersebut telah tampil sebagai entitas penyambung kebiasaan Nabi yang membangun komunikasi pada masyarakat plural.

Pengarusutamaan Islam inklusif di Pesantren mengalami kemajuan yang dinamis karena kiai telah terbiasa dengan komunitas plural tersebut. Kebiasaan dan pengalaman yang panjang dalam membangun interaksi dengan beda iman telah membentuk karakter kiai yang plural dalam arti kata kiai cukup pandai dalam menempatkan posisi dirinya. Kiai sebagai komunikator tahu

---

<sup>13</sup> Mansur Hidayat, "Strategi Komunikasi Kiai Dengan Santri Di Pesantren Raudhatul Qur'an An-Nasimiyyah". Jurnal Komunikasi ASPIKOM, Vol 2 No 6, Januari 2016.

betul komunikasi yang diajak berbicara bahkan kiai memposisikan setara dengan lawan bicaranya, maka tidak salah jika karakter komunikasi kiai cukup supel dan terbuka. Ini komunikasi yang dilakukan secara *luring*, secara daringpun komunikasi kiai amat nampak posisinya sebagai seorang intelektual yang mampu memadukan unsur ajaran Islam dan metodologi barat sehingga penjelasan kiai melalui berbagai literasi yang disusunnya cukup memberi pencerahan pada publik pembaca.

Secara eksternal komunikasi kiai melibatkan dewan pengasuh, Santri, alumni dan pihak non muslim. Komunikasi keluar ini dimaksudkan untuk komunikasi dengan berbagai elemen yang ada diluar pesantren, namun uniknya kiai selalu membawa jama'ahnya untuk terlibat didalam proses-proses komunikasi terutama dengan pihak non muslim. Sepertinya kiai hendak memberikan *ta'lim* secara langsung pada civitas pesantren bahwa Islam itu indah, Islam itu pro terhadap perbedaan. sehingga bagi Civitas Al-Falah berkomunikasi dengan non Islam tersebut adalah hal yang sudah terbiasa terutama santri-santri Al-Falah, karena kiai langsung memberikan pelajaran berharga.

Komunikasi kiai pada semua elemen tersebut terjalin secara massif. Melalui berbagai kegiatan baik melalui forum mingguan, bulanan, tahunan dan insidental dimungkinkan pesan-pesan yang disampaikan oleh kiai akan nampak dekat pada komunikannya. Intensitas ini yang kemudian hari akan membentuk kepribadian mereka yang terlibat langsung interaksi dengan kiai, baik itu civitas pesantren sendiri maupun orang-orang diluar itu, kepribadian



yang sudah mengakar itu kemudian membentuk karakter moderat yang telah terbentuk berasama kehidupan Kiai. Maka para santri sudah terbiasa menghadapi sebuah perbedaan, ini sebenarnya strategi yang dilakukan oleh kiai untuk menyebarkan inklusifitas pesantren, inklusifitas pesantren adalah inklusifisme Islam.

Forum itu telah menjadi wadah transmisi dan kaderisasi penggerak visi besar pesantren yang juga sekaligus menjadi wadah untuk mensosialisasikan dan menguatkan Islam inklusif ala Kiai. Forum-forum silaturahmi semacam ini jarang dimiliki oleh lembaga lainnya, waktu bertemu dengan elemen yang telah disebut cukup terbuka lebar, sehingga idealisme kiai tersampaikan dengan baik. Inilah elemen yang menjadi motor inklusifitas pesantren.

Dalam kaitan dengan kompetensi kepemimpinan ini Robert L. Katz dalam buku Sudarwan Danim *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* mengatakan bahwa keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).<sup>14</sup> Pada relevansi dengan yang telah banyak dilakukannya oleh kiai. Maka kiai dalam menyebarkan Islam inklusif telah menggunakan potensi dan kapasitasnya sebagai pemimpin keagamaan, sosial dan kemasyarakatan. Kiai menggunakan *human skill*, yaitu keterampilan kemampuan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan

---

<sup>14</sup> Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 77.

keterampilan menjalin komunikasi, melahirkan suasana kooperatif, dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat.

*Human skill* yang dimiliki oleh kiai telah mewarnai ruang kehidupan yang ada terutama relasi social keagamaan. *Human skill* dimiliki tentu tidak serta merta hadir dalam dirinya tanpa dibentuk oleh lingkungan yang ada. Sebagaimana pesantren pada umumnya kiai dimasa kecil juga dibesarkan oleh kepemimpinan didalam keluarga dan pendidikan di pesantren. Sebagaimana pesantren di Indonesia banyak dimiliki oleh mereka yang berpaham Ahlussunnah Waljama'ah dengan organisasinya NU. Mereka para pemimpin di pesantren tersebut dibesarkan dilingkungan dengan kultur Aswaja. sebagaimana diketahui berasama bahwa kultur ahlussunah waljama'ah itu lebih mendasari diri pada prinsip-prinsip *tasamuh, tawazun, tawasuth, ta'adul*, dan *amar ma'uf nahi mungkar*. Hal yang wajar bila komunikasi kiai itu lebih banyak pada komunikasi yang bernafaskan moderasi, artinya cara komunikasi kiai pada bawahannya cukup moderat sebagaimana karakter dalam kepemimpinannya.

Jika ditanya apakah pesantren itu inklusif, jawaban ini tergantung pada paham apa yang diikuti oleh pengasuhnya, jika pengasuh tersebut berpaham Ahlussunnah amaka jelas corak berfikir dan tindakan kepemimpinannya akan bercorak moderat, di Pesantren Al-Falah Silo telah terbukti bahwa elemen komunikasi kiai tidak hanya pada elemen pesantren saja, tetapi komunikasi kiai lintas sektoral. Kepemimpinan dan komunikasi yang Inklusif akan efektif bila mereka para pemimpin dibesarkan dilingkungan yang moderat. Dalam hal ini

pemimpin di pesantren Al-Falah Silo merupakan para pemimpin yang dilahirkan dari lingkungan yang moderat.

Jadi *human relation skill* menjadi penopang dari bagaimana kiai menyebarkan *Islam rahmatan lil alamin* tidak hanya dengan intra agama namun ekstern umat beragama. Strategi *relationship*-moderat ala pesantren Al-Falah Silo menjadi strategi komunikasi kepemimpinan yang memberi arti pada inklusifitas Islam pesantren. Tentu tidak mudah mewujudkannya karena meski paham moderat itu ada di pesantren tanpa memiliki relasi yang kuat dengan semua elemen maka rasanya *mos-pro*.

Berkaitan dengan kepemimpinan dan komunikasi menarik menyimak Penelitian Devi Pramitha Tahun 2020, dengan Judul: “Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif - Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Jombang).”<sup>15</sup> Dalam kajiannya Devi Pertama, perilaku kepemimpinan kolektif-kolegial di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang adalah: (1) Partisipatif-demokratis, sedangkan di Pondok Pesantren Mambaul Maarif Denanyar Jombang adalah (2) Partisipatif-konsultatif. Kedua, Ada dua strategi

komunikasi organisasi yang diterapkan baik di Pondok Pesantren Bahrul Ulum Tambakberas Jombang maupun di Pondok Pesantren Mambaul Maarif

<sup>15</sup> Devi Pramitha, “Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif - Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Jombang).” *Evaluasi*, 4 (1), Maret 2020, ISSN 2580-3387 (print) | ISSN 2615-2886 (online) Homepage : <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/>

Denanyar Jombang yaitu, Komunikasi yang bersifat “*top-down*” dan komunikasi yang bersifat “*bottom-up*”.<sup>16</sup>

Model kepemimpinan Pondok Pesantren Jombang memiliki kemiripan dengan pesantren Al-Falah Silo ini terlihat dari temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinannya bercorak demokratis, kolegial dan partisipatif bahkan konsultatif. Di pesantren Al-Falah Silo diasuh oleh tiga orang kiai dimana ada menantu, dan dua putra kiai dari masing-masing pendiri namun dalam satu nanguangan pesantren sehingga dalam pola manajerial di pesantren ketiga kiai tersebut lebih mendahulukan kiai yang tertua yang bias mengayomi para saudara-saudaranya, namun meski pesantren dipasrahkan pada yang lebih tua proses konsultasi masih dilakukan oleh Kiai yang dianggap senior tersebut sehingga pola kepemimpinan semacam ini cukup indah di pesantren.

Tiga Kiai Al-Falah Silo memiliki spesifikasi kerja dan lokus kepesantrenan yang berbeda-beda, *job deskrition* tersebut tidak dirancang secara sadar namun karena kompetensinya bahkan karena potensinya, sehingga dari masing-masing kiai memberikan kontribusinya sesuai dengan kapasitasnya masing-masing.laku kepemimpinan tersebut banyak dipengaruhi oleh gaya belajar dan *style* kiai sehingga saling mendukung dan saling memberikan warna. Ketiga kapasitas kepemimpinan kiai tersebut membentuk relasi yang kuat sehingga relasi itu mampu dikembangkan menjadi strategi komunikasi

---

<sup>16</sup> Devi Pramitha, “Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif . . .

yang efektif dalam menjalankan roda organisasi pesantren serta memperluas jaringan di pesantren.

Komunikasi *relationship* antara ketiga kiai membuahakan komunikasi antar elemen yaitu kiai, civitas pesantren yang terdiri dari pengurus, santri, wali santri, simpatisan dan alumni dengan pihak eksternal yaitu intern umat beragama dan antar umat beragama. Komunikasi *relationship* menjadi gaya komunikasi kiai untuk menyampaikan Islam inklusif. Di pesantren kiai menjadikan para santri sebagai calon penggerak dan atau kader moderat yang siap menyampaikan keislaman yang inklusif kelah pada saatnya, dengan para alumni dan wali santri, kiai menjadikan mereka sebagai wajah pesantren Al-Falah Silo ditengah-tengah masyarakat. Bersama umat beragama yang lain kiai hendak memberi khotbah keagamaan bahwa Islam yang dibawa oleh Nabi Muhammad Adalah *Islam rahmatan lil alamin*.

Komunikasi kiai antar elemen tersebut berkategori komunikasi massa yang merupakan proses penciptaan makna yang sama diantara media massa dan para komunikannya.<sup>17</sup> Proses komunikasi massa melibatkan aspek komunikasi intrapersonal, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok dan komunikasi organisasi. Teori komunikasi massa umumnya memfokuskan pada struktur media, hubungan media dan masyarakat, hubungan antara media dan khalayak, aspek budaya dari komunikasi massa serta dampak hasil komunikasi massa terhadap individu. Ada dua jalur yang dilakukan kiai dalam komunikasi massa pertama Komunikasi yang menggunakan media digital untuk

---

<sup>17</sup> Stanley J. Baran, *Introduction to Mass Communication Media Literacy and Culture, Edition. 5*, (New York: McGraw-Hill, 2009), 6.

menyiarkan komitmen pesantren melalui diskursus kitab kuning dengan pembelajaran yang bersifat moderat. Sedangkan Jalur eksternal melalui liputan-liputan media masa yang khusus menyiarkan agenda-agenda penting pesantren dengan dunia luar khususnya dengan pihak non muslim.

Strategi kepemimpinan kiai dalam pengarusutamaan Islam inklusif dilakukan kiai dengan beberapa pendekatan. Pendekatan-pendekatan tersebut diantaranya pertama, pendekatan personal adalah pendekatan pada pribadi-pribadi. Pendekatan ini biasanya dilakukan antar pimpinan atau antar tokoh, dalam hal ini pendekatan personal kiai memanfaatkan Forum Kerukunan Antar Umat Beragama (FKUB), kiai menjalin hubungan tersebut untuk mendapatkan banyak hal diantaranya mendapatkan berbagai jaringan sehingga muncul informasi baru dan muncul pemahaman yang baru lebih-lebih hubungan lintas keimanan untuk menjaga harmoni keberagaman yang muaranya menjaga NKRI.

Strategi komunikasi yang telah dibangun oleh kiai kemudian didekati oleh pendekatan-pendekatan dalam kepemimpinan. Pendekatan tersebut diantaranya komunikasi melalui pendekatan personal, kolektif serta kolaboratif. Pendekatan personal adalah komunikasi yang sudah biasa dilakukan oleh banyak pemimpin didalam organisasi, pendekatan ini lebih pada pendekatan emosional untuk membangun tim agar lebih optimal lagi bekerja. Dalam konteks pengarusutamaan Islam inklusif kiai juga melakukan model pendekatan semacam ini, kiai selalu berkomunikasi secara personal dengan banyak pihak, bersasarkan data diungkapkan bahwa kiai cukup intim

berkomunikasi dengan banyak orang. Pendekatan personal pada pengarusutamaan Islam inklusif adalah salah satu cara jitu yang dilakukan oleh kiai untuk melakukan pengkaderan atau kaderisasi individu. Sehingga kader-kader individu ini yang akan menjadi penggerak ditingkat bawah.

Pendekatan kolektif yang dimasukkan disini adalah komunikasi yang dilakukan kiai ke berbagai elemen baik didalam pesantren sendiri dan diluar pesantren. Makna kolektif lainnya yaitu komunikasi yang dilakukan kiai dilakukan bersama-sama karena sebagaimana diketahui bersama bahwa kepemimpinan Kiai Al-Falah Silo dipimpin oleh tiga kiai besar yang memiliki peran masing-masing di pesantren dan diluar pesantren, namun persoalan Islam inklusif mereka bersama-sama untuk mendakwakan ajaran Islam yang rahmah tersebut secara kolektif. Mereka kompak membagi perannya masing-masing sehingga selain tugas-tugas kepesantrenan dilakukan secara kolektif, para kiai ini juga saling berkolaborasi antara satu dengan yang lainnya.

Kepemimpinan yang demokratis dan kharismatik memiliki corak personal, kolektif dan kolaboratif, Islam inklusif rupanya cocok dengan gaya

kepemimpinan model terbuka semacam ini. Watak Islam inklusif sama dengan watak kepemimpinan demokratis, para pemimpin model ini tidak kaku, menerima banyak perbedaan dan bahkan menjadikan perbedaan sebagai alat untuk melakukan perubahan-perubahan didalam organisasi. Jadi Islam inklusif di pesantren akan tersebar luas bilamana corak kepemimpinan pesantren terbuka. Pemimpin model ini akan menerima banyak hal dari berbagai arah dan penjuru sehingga bawahan menjadi kekuatannya. Pun Islam inklusif akan mudah

tersebar luas bila para penggerak dibawahnya digerakkan oleh mereka-mereka yang memiliki gaya memimpin yang fleksibel.

Berkaitan dengan hal tersebut Syfa Syarifa Alawiah pada tahun 2009, melakukan penelitian dengan judul “Iklim Komunikasi Organisasi Yang Terjadi Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang”. Bahwa iklim komunikasi organisasi di Pondok Pesantren Darul ‘Ulum berdasarkan enam dimensi. Kepercayaan, pengambilan keputusan partisipatif dalam keorganisasian, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan pada komunikasi ke atas, perhatian pada tujuan berkinerja tinggi.<sup>18</sup>

Kepemimpinan fleksible ini banyak dijumpai di pesantren-pesantren yang bermazhab ahlussunnah Waljama’ah. Jadi komunikasi keatas-kebawah dan komunikasi secara diagonal tidak akan menjadi hambatan selama para pemimpin tersebut memiliki karakter yang demokratis dalam pola kepemimpinannya. Tradisi kepemimpinan Demokratis juga dibentuk dari banyak hal, selain faktor keluarga, pendidikan, kehidupan sosial juga turut membentuk kepemimpinannya.

Tidak banyak yang dilakukan oleh Kiai dalam membangun kohesifitas kehidupan kecuali pada komunitasnya sendiri, hal ini tentu terkait dengan cara pandang masing-masing kiai dalam aktualisasinya ditengah-tengah kehidupan masyarakat. Kiai Al-Falah Silo membuktikan bahwa ajaran Islam itu sangat inklusif ini dibuktikan dengan beberapa saluran komunikasi pengasuh melalui aktivitas kegiatan pesantren, majlis taklim, kegiatan alumni, kegiatan

<sup>18</sup> Syfa Syarifa Alawiah, “Iklim Komunikasi Organisasi Yang Terjadi Pondok Pesantren Darul Ulum Jombang”, Jurnal Ilmu Komunikasi Vol 1. No. 1 April 2009.



masyarakat dan kegiatan Forum Kerukunan Umat Beragama (FKUB). Melalui aktivitas di pesantren sudah jelas kiai sebagai pengasuh banyak melakukan berbagai hal untuk membangun budaya religius di pesantren disamping untuk melakukan pengkaderan.

Pada majlis taklim itu kiai melakukan berbagai hal untuk memberikan asumsi gizi agama dan gizi pengetahuan kehidupan. Sebagai seorang pemimpin kiai telah menggunakan *power of knowlegde* untuk menyemai ajaran Islam yang inklusif. Kekuatan ajaran Islam inklusif telah merambah keseluruhan aspek kehidupan tanpa terkecuali, sehingga Islam model yang disampaikan oleh kiai mudah diterima sebagaimana para walisongo yang menggunakan model komunikasi kultural dalam menyampaikan Islam dan Nilai-nilainya.

Saluran kiai juga melalui kegiatan Alumni. Besar dan kecilnya Pesantren dan tersebarnya ajaran-ajaran di pesantren karena pengaruh besar alumninya sebagai pelopor dan corong pesantren. Sebagai perpanjangan Pengasuh, alumni perlu di rawat dan terus dikuatkan eksistensinya. Kiai cukup peduli dengan kegiatan-kegiatan alumni baik yang dilakukan perorangan maupun yang dilakukan secara kolektif. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Alumni, kiai berusaha hadir didalamnya sehingga mereka meraka menjadi keluarga besar kiai yang tidak bisa dipisahkan kapanpun. Saluran komunikasi kiai melalui alumni mendorong pesan-pesan penting kiai cepat tersebar (viral) ditengah-tengah masyarakat.

Komunikasi model kiai dan para alumninya adalah model komunikasi berantai yang cepat menyebar apalagi bila terbantu dengan media

sosial.kamunikasi kiai dengan alumnya sebenarnya kemunikasi yang terjalin sejak mereka masih *nyantri* namun dalam konteks yang berbeda, bila santri hanya fokus pada bidang garapan ilmu sementara untuk alumni untuk garapan yang luwas lagi yaitu kehidupan yang lebih kompleks lebih-lebih bagaimana menghadapi gelombang radikalisme yang dihadapi oleh negara saat ini. Jadi kekuatan pesantren dalam menyampaikan pesan-pesan Islam yang terbuka salah satunya adalah Kekompakan para alumni dan kedekatannya dengan pesantren, oleh karena itu mereka biasanya menghimpun diri dalam wadah ikatan alumni untuk mempermudah jalinan komunikasi antara pengasuh pesantren dan alumnya.

Saluran yang tidak kalah pentingnya yaitu saluran kegiatan Forum kerukunan umat beragama. Berdasarkan data yang ada bahwa pengasuh Pesantren Al-Falah adalah pengurus forum kerukunan umat beragama bahkan berada pada posisi penting. Dalam konteks Forum tersebut menjadi efektif komunikasi kiai sebagai pemimpin pesantren sekaligus menjadi pemimpin dari berbagai umat beragama, tentu sangat mudah bagi kiai untuk menggambarkan performa Islam yang dibawa oleh Nabi Muhammad. Kiai menjadi duta dalam mengabarkan Islam yang rahmah maka dengannya sangat jelas posisi kiai yang tidak hanya memberikan *mauidhatul hasanah* namun juga *uswatun hasanah*.

Posisi sebagai ketua FKUB menguntungkan kiai dan pesantren yang berada digaris depan untuk memberi kabar baik dan merubah citra Islam yang selama ini telah dicoreng oleh sebagian pemeluknya sendiri. Digarda depan itu kiai, santri dan alumnya sebagai pengabar bahwa Islam yang benar adalah

Islam yang inklusif, Islam *Genuin* sebagaimana Islam Awal yang telah diajarkan oleh Rasulullah. Selain menjadi pendakwah digaris depan dalam inklusifitas keislaman, *feedback* lainnya yaitu menghadapkan langsung santri pada realitas yang sesungguhnya bukan realitas yang ada didalam teks kitab kuning namun lebih kepada realitas hubungan yang kongkrit antara berbagai agama besar yang ada.

Berikutnya kiai selain memiliki saluran yang strategis sebagai *channel* dalam berkomunikasi, kiai juga terus melakukan penguatan-penguatan dengan penguatan komunikasi kedalam melalui temu alumni, arisan guru tiap bulan, majlis taklim hingga acara pribadi seperti tahlilan dan walimahan, sedangkan penguatan komunikasi keluar dilakukan melalui FKUB serta melalui kerjasama baik intern pesantren dengan pesantren serta kerjasama dengan non muslim. Dua syarat telah terpenuhi dalam pengarusutamaan Islam inklusif. Kiai tidak hanya terfokus pada komunitasnya saja, namun juga memelihara komunitas lain yang sejalan dengan objek dakwah pesantren.

Bandingkan dengan Penelitian Rudi Hartono dengan judul, “Pola Komunikasi di Pesantren: Studi tentang Strategi Komunikasi antara Kiai, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren TMI Al-Amien Prenduan”.<sup>19</sup> Penelitian ini mendiskripsikan strategi proses komunikasi kiai, ustadz dan santri pondok pesantren TMI Al-Amien selama selama 24 jam pada kegiatan formal dan non-formal. Penelitian ini menganalisis proses komunikasi dengan menggunakan strategi transaksi, strategi transmisi, strategi ritual dan ekspresif, strategi

<sup>19</sup> Rudi Hartono, “Pola Komunikasi di Pesantren: Studi tentang Strategi Komunikasi antara Kiai, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren TMI Al-Amien Prenduan”. Al-Balagh Vol. 1, No. 1, Januari – Juni 2016.

publisitas, dan strategi resepsi.<sup>20</sup> Hasil analisa yang ditemukan, bahwa strategi komunikasi kiai, ustadz, dan santri adalah: Pertama. Pada saat acara penerimaan santri baru, acara dialog jum'at, dan ketika menangani santri yang bermasalah arus komunikasi yang digunakan dua arah, dengan menyepakati strategi komunikasi DeVito. Kedua. Ketika acara perlantasi, arus komunikasi yang digunakan satu arah, dengan menyentuh strategi komunikasi yang diterbitkan oleh Harold Dwight Lasswell.<sup>21</sup>

Model komunikasi pesantren Al-Falah Silo memiliki ragam tempat dan arus utama. Ragam tempat bisa diklasifikasi menjadi tiga lokus yaitu di pesantren sendiri, di tengah-tengah masyarakat Islam dalam hal ini wali santri dan simpatisan dan pada masyarakat selanjutnya adalah masyarakat yang berbeda agama. Begitupun dengan arus komunikasi yang digunakan Kiai adalah arus dua arah dimana kiai menempatkan kesalingan (*Reseprosity*) sebagai cara memberikan pemahaman dan belajar menghargai perbedaan sebagai sebuah keniscayaan. Jadi model komunikasi pada internal pesantren tidak datang dari satu arah karena menyangkut dinamika yang berkembang di pesantren yang harus membukan diri dengan banyak perbedaan karena kiai sejak awal telah membangun komunikasi dengan berbagai elemen.

Penguatan dilakukan tidak lain untuk mempererat dan melastarikan budaya komunikasi yang telah terjalin lama. Sebagai pemimpin tentu langkah tersebut menjadi keharusan agar organisasi dan komunikasi berjalan secara dinamis tanpa ada kebuntuan. Sebagai organisasi pesantren dihuni oleh banyak

---

<sup>20</sup> Rudi Hartono, "Pola Komunikasi di Pesantren.

<sup>21</sup> Rudi Hartono, "Pola Komunikasi di Pesantren. .

orang disamping itu langkah pesantren yang melakukan konsolidasi keluar butuh terus dirawat agar mampu melahirkan ide-ide baru untuk terus melakukan berbagai bentuk pengabdian pesantren pada nilai-nilai kemanusiaan, tentu tidaklah mudah jika antar elemen tidak kompak dan tidak satu visi dan persepsi. Sebagai sosok yang *smart* pengasuh pesantren melakukan berbagai hal untuk mendapatkan penguatan-penguatan baik melalui cara-cara yang ada di pesantren maupun cara-cara baru semisal acara silaturahmi, baksos dan studi banding.

Kiai selain melakukan penguatan melalui forum-forum eksternal, kalaupun melakukan konsolidasi kedalam seperti penataan Sistem pendidikan. Untuk menguatkan posisi penguasaan ilmu, nilai-nilai dan karakter kiai telah melakukan pembenahan-pembenahan sistem pendidikan kepesantrenan misalnya melalui seperangkat kebijakan tentang mereka yang wajib mondok yang sekolah umum. Kebijakan ini tentu untuk memberikan layanan mutu maksimal kepada peserta didik dan orang tua wali agar pendidikan yang ditempuh anak didik mendapatkan kepuasan maksimal, selain itu sangat mudah bagi pesantren untuk melakukan proses pengkaderan.

Kebijakan lainnya kiai membuka jalur pendidikan formal dan Madrasah Diniyah seperti SMP dan SMA yang diasramakan sementara untuk pendidikan Diniyah diwajibkan oleh Kiai. Kewajiban antara diniyah dan sekolah umum yang diasramakan semata untuk memberikan yang terbaik kepada anak didiknya. Sebagai tempat melakukan kaderasi yang moderat di pesantren Al-Falah Silo tidak tanggung-tanggung pengasuh membuat beberapa kebijakan

agar para pendidik dan peserta didik mampu memenuhi keinginan besar pengasuh dan keinginan besar para orang tua dan untuk memenuhi visi besar pesantren.

Fasilitasi dan advokasi juga dilakukan oleh kiai kepada masyarakat khususnya para alumni dan simpatisan pesantren. Bila melihat informasi belakangan terakhir ini, masyarakat silo mengalami gejolak akibat tambang emas di Gunung Silo yang mengusik ketenangan masyarakat, lebih-lebih akan berakibat fatal pada kondisi lingkungan alam. sebagai tokoh tentu kiai juga turut hadir melakukan berbagai komunikasi baik pada masyarakat sendiri dan pihak-pihak terkait sehingga kiai mampu meredam ketegangan yang ada di Silo. Bagaimanapun alam silo bagian yang tidak terpisahkan dari keberlangsungan pesantren.

Dari gambaran strategi komunikasi kepemimpinan pada pengarusutamaan Islam inklusif rupayanya berjalan dengan lancar dengan banyak memberikan efek yang cukup luar biasa baik bagi civitas pesantren sendiri maupun diluar pesantren, sukses itu karena di pesantren Al-Falah Silo

para pengasuhnya memiliki kompetensi unggulan masing-masing seperti kompetensi pengasuh pada bidang sosial kemasyarakatan dan pendidikan, penguatan literasi dan pembinaan ahlak- tasawuf. Maksud dari kompetensi ini adalah, ada pengasuh yang memamang konsen pada bidang sosial kemasyarakatan, pengasuh ini yang bergerak dibidangnya masing-masing sebagai perwujudan wajah pesantren dari, oleh dan untuk masyarakat sehingga dengan kompetensi ini saluran komunikasi kemasyarakatan akan berjalan

lancar karena kiai sendiri telah menguasai banyak hal tentang sistem, nilai dan pranata kemasyarakatan sehingga cukup mudah bagi pengasuh untuk melakukan mobilisasi nilai-nilai inklusif pesantren tengah-tengah masyarakat.

Kompetensi pengasuh lainnya yaitu kompetensi literasi, kompetensi menjadi keharusan bagi pengasuh sebagai sumber dari berbagai sumber informasi bagi santri untuk menambah wawasannya. Literasi pesantren Al-Falah Silo terbentang dari literasi Islam Arab, literasi Barat dan literasi Nusantara. Kiai banyak menguasai berbagai literasi-literasi keagamaan dan literasi umum lainnya. literasi yang dikuasai tersebut lebih banyak literasi yang berhaluan moderat, sehingga layak bagi masyarakat luas menilai pesantren Al-Falah Silo sebagai pesantren moderat dengan menampilkan wajah ke-Islaman inklusif tidak hanya melalui *mau'idah hasanah* namun juga melalui *uswatun hasanah*.

Disamping literasi yang cukup komprehensif dalam mendukung komunikasi kepemimpinan pesantren, laku tasawuf pun diperaktekkan oleh kiai, sehingga dengan laku tasawuf tersebut para santri, alumni dan simpatisan memiliki keluhuran ahlak yang tinggi dengan melihat kiai di pesantren. Jadi selain ruang sosial sebagai wadah yang luas dalam menyuarakan Islam inklusif, literasi pun terus diperkuat di pesantren agar para santri dan seluruh civitas pesantren memiliki rujukan yang pas terutama tentang ajaran Islam yang moderat yaitu ajaran *Ahlussunnah waljama'ah* kendati olah intelektual ini terus diperkuat oleh kiai, mereka juga dimantapkan perilakunya sehingga kelak para

santri memiliki ketajaman berfikir dan kelembutan dalam bertindak ditengah-tengah masyarakat.

Berbicara konteks kompetensi tersebut penelitian Dedi Sah Putra tentang “Komunikasi organisasi pendidikan Islam”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan oleh faktor manajemen dan organisasi serta kemampuan komunikasi interpersonal yang dimiliki oleh masing-masing *stake holders* dalam mengeban tugasnya. Komunikasi yang efektif dapat dilihat dari pelayanan terbaik dan manajemen sekolah, kualitas dan keunggulan lulusan sebagaimana harapan *stakeholders*, maka keterampilan komunikasi untuk para personil sekolah memang menjadi tugas manajer dan pemimpin sekolah untuk selalu ditingkatkan agar semakin jelas manfaat atau kontribusi keterampilan dan efektivitas komunikasi dalam mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan di lembaga pendidikan Islam.<sup>22</sup>

Dedi Sah Putra memberi ulasan bahwa salah satu faktor penting keberhasilan lembaga Pendidikan Islam diantaranya komunikasi Interpersonal.

Di Pesantren Al-Falah Silo dalam konteks kebeehasilannya dalam mendakwahkan Islam inklusif komunikasi kepemimpinan kiai nampak jelas dari masing-masing pengasuh yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda dan saling menguatkan antara satu dengan yang lain. Sebagaimana hasil penelitian Dedi tersebut bahwa masing-masing *stake holders* dalam mengeban tugasnya disyaratkan harus memiliki kompetensi komunikasi interpersonal

---

<sup>22</sup> Dedi Sah Putra “Komunikasi organisasi pendidikan Islam”, At-Ta’dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam Vol. 11, No. 2, Desember 2019: 127-136.



yang dalam kasus di Pesantren Al-Falah Silo *stake holders* telah dibekali dengan kecerdasan sosial, literatif dan kecerdasan tindakan, sehingga melalui komunikasi kepemimpinan, pengurus utamaan Islam Inklusif dikalangan pesantren dan masyarakat berjalan secara masif, ini dibuktikan dengan resnsponsif masyarakat awam tentang hubungan pesantren dengan non muslim.

Penelitian Moch. Fuad Nasvian dkk dengan judul “Model Komunikasi Kiai Dengan Santri (Studi Fenomenologi Pada Pondok Pesantren Ribathi Miftahul Ulum)”. Hasil penelitian ini berupa konstruksi model komunikasi kiai dan santri di Pondok Pesantren Ribathi Miftahul Ulum terbentuk dari interaksi tinggi antara ustadz dengan kiai, serta ustadz dengan santri, dimana ustadz berfungsi sebagai pihak yang mampu menyambungkan komunikasi kiai dengan santri. Model komunikasi kiai dan santri di Pondok Pesantren Ribathi Miftahul Ulum dipengaruhi oleh dipengaruhi oleh konsep akhlak, status kiai dan kharisma kiai. Pendidikan akhlak merupakan cara kiai untuk membentuk konteks komunikasi dalam pondok, yang akan memudahkan manajemen juga transfer ilmu dalam kegiatan pesantren.

Sedangkan status dan kharisma kiai merupakan faktor penambah legitimasi komunikator dalam konteks pondok pesantren. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di Pondok Pesantren Ribathi Miftahul Ulum, Kecamatan Dampit Malang, mengenai model komunikasi kiai dan santri, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa konstruksi model komunikasi kiai dan santri di Pondok Pesantren Ribathi Miftahul Ulum terbentuk dari intensitas interaksi yang tinggi antara ustadz dengan kiai, serta ustadz dengan santri, dimana

ustadz berfungsi sebagai pihak yang mampu menyambungkan pesan kiai kepada santri baik dalam bentuk verbal maupun non verbal.<sup>23</sup>

Rupanya selain kharisma, status dan keluhuran Ahlaq yang dimiliki seorang kiai, namun di Pesantren Al-Falah Silo banyak dipengaruhi karena kompetensi masing-masing pengasuh yang menampilkan figur dengan konsen dan kompetensi yang dimilikinya berdasar pada pengakuan alumni dan masyarakat. sebagaimana diketahui Pesantren Al-Falah Silo memiliki tiga dewan pengasuh yang diketua oleh pengasuh senior, masing-masing pengasuh tersebut memiliki kompetensi dan kecendrungan yang berbeda dari hal tersebut adalah beliau yang selalu menampakkan diri sebagai pengasuh dalam kesatuan tunggal dengan kolaborasi dan kompilasi yaitu berdarma dengan saling membutuhkan dan saling melengkapi antara satu dengan yang lain.

komunikasi tidak berdiri sendiri, ada hal yang perlu dipenuhi sebagai syarat dalam menyebarkan Islam inklusif yaitu modal kecerdasan sosial, literatif dan religius. Modal ini menjadi penopang kesuksesan dalam pengarusutamaan Islam inklusif. Dengan modal itu isi pesan komunikasi dan

komunikator akan lebih bermakna, sehingga arus utama strategi komunikasi baik interpersonal dan kelompok akan saling memberikan pemahaman yang tinggi atas nilai-nilai toleransi yang telah dijunjung tinggi di Bumi Pertiwi ini.

Pun didalam organisasi baik komunikasi atasan-bawahan dan komunikasi

---

<sup>23</sup> Moch. Fuad Nasvian dkk, "Model Komunikasi Kiai Dengan Santri (Studi Fenomenologi Pada Pondok Pesantren Ribathi Miftahul Ulum)" *Wacana- Vol. 16, No. 4 (2013)* Pascasarjana Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Brawijaya Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Brawijaya.

horizontal akan cair bila ada ikatan-ikatan sosial, emosional dan keagamaan yang kuat sebagaimana praktek di pesantren Al-Falah Silo.

Untuk lebih jelasnya Komunikasi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif (Studi Di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember) bisa dilihat pada bagan di Bawah ini :



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

**KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGARUSUTAMAAN ISLAM INKLUSIF DI PESANTREN AL-FALAH SILO JEMBER**



Berdasarkan bagan tersebut maka dapat disusun proposisi penelitian tentang Strategi Komunikasi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif Di Pesantren Al-Falah Silo Jember sebagai berikut :

**Proposisi 1** : Pengarusutamaan Islam inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana Komunikasi Kepemimpinan Kiai berkarakter kehati-hatian, terbuka, egaliter, supel, humoris dan kharismatik serta menggunakan simbol-simbol Budaya lokal, simbol keagamaan dan memiliki ketersambungan Budaya dengan para pendahulunya.

**Proposisi 2** : Pengarusutamaan Islam Inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana Komunikasi Kepemimpinan Kiai menempati ruang keagamaan, sosial, pendidikan, ekologi dan ruang *cyber* serta ruang pengembangan ekonomi.

**Proposisi 3** : Pengarusutamaan Islam inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana komunikasi kepemimpinan kiai melalui pendekatan personal, interpersonal, vertikal-horizontal dan kolektif serta kolaboratif dengan jenis komunikasi verbal (*tausiyah*) dan non verbal (*uswah*).

**Proposisi 4** : Pengarusutamaan Islam inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana komunikasi kepemimpinan kiai memiliki elemen komunikasi internal yaitu dewan pengasuh, santri alumni dan simpatisan dan elemen eksternal melibatkan dewan pengasuh, santri, alumni dan pihak non muslim.

**Proposisi 5** : Pengarusutamaan Islam Inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana komunikasi kepemimpinan kiai memiliki Saluran komunikasi pada kegiatan pesantren, majlis taklim, kegiatan alumni, kegiatan Masyarakat dan kegiatan forum kerukunan umat beragama.

**Proposisi 6** : Pengarusutamaan Islam inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana komunikasi kepemimpinan kiai memiliki penguatan *pertama*, penguatan formal kedalam yaitu penataan sistem pendidikan dan Formal keluar melalui FKUB serta melalui kerjasama baik intern pesantren dengan pesantren dan kerjasama dengan non muslim. *Kedua*, penguatan informal melalui fasilitasi, advokasi masyarakat dan konsolidasi lintas Iman. *Ketiga*, penguatan non formal melalui temu alumni, arisan guru, majlis taklim, *tahlilan* dan *walimahan*.

**Proposisi 7** : Pengarusutamaan Islam Inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana komunikasi kepemimpinan kiai memiliki intensitas mingguan, bulanan, tahunan dan insidental.

**Proposisi 8** : Pengarusutamaan Islam inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana komunikasi kepemimpinan kiai didukung oleh modal kompetensi bidang sosial kemasyarakatan, pendidikan, literasi dan pembinaan ahlak- tasawuf.

## **B. Nalar Kiai Pesantren Al-Falah Silo dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif**

Kiai Pesantren Al-Falah silo memiliki argumentasi tersendiri dalam pengarusutamaan Islam inklusif. Islam yang dipandang sebagai entitas ideal dalam praktek keagamaan pada kehidupan masyarakat yang penuh dengan kemajemukan. Ada beberapa dasar yang menjadi alasan pengasuh pesantren Al-Falah Silo konsen dengan Islam inklusif tersebut yaitu pertama, Nash Al-Qur'an dan Al-Hadits, ada banyak ayat-ayat Alquran dan Hadits yang menunjukkan Islam itu terbuka dengan berbagai perbedaan mulai dari perbedaan Jenis kelamin, fitrah manusia bahkan perbedaan paham pemikiran. Atas dasar tersebut pengasuh pesantren Al-Falah silo menjadikan Islam inklusif sebagai sebuah jalan dalam menapaki indahnya sebuah keanekaragaman, dari sini jelas bahwa Islam cukup inklusif terhadap beraneka ragamnya sebuah perbedaan. Dasar argumentasi pengasuh Al-Falah dalam mengetengahkan Islam inklusif bisa pula disebut sebagai dasar teologis yang menjadi kerangka dasar dalam memahami makna Islam yang sebenarnya.

Melalui Nash tersebut maka dasar Pengarusutamaan Islam Inklusif terus dikumandangkan diberbagai lapisan masyarakat, hal ini dibuktikan oleh kiprah pengasuh dalam FKUB. dasar normatif tersebut dalam bahasa lain bisa disebut sebagai dasar teologis dalam memandang fenomena keragaman. tentu Islam yang dibawa oleh pengasuh model Pesantren Al-Falah silo adalah Islam yang tergambar pada sosok Rasulullah. Berkaitan dengan dasar itu Rasulullah pun memberi contoh dalam bentang sejarah peradaban Islam sebagai sosok yang

inkusif ditengah-tengah masyarakat prural Masyarakat Yastrib, dalam hal ini argumentasi Pengasuh Alfalah Silo mengacu pada Fakta Historis Kenabian Muhammad pada fase Madinah.

Dalam sejarah semua negara di dunia, penduduk Madinah adalah contoh negara yang paling ideal. Siapapun mengakuinya. Bangsa yang didirikan oleh Nabi telah menjadi maju, damai, tenteram dan makmur dalam waktu singkat, hanya sepuluh tahun. Meski masyarakatnya beragam, termasuk pendatang dan Ansar, bahkan ada yang Kristen dan Yahudi, semuanya bisa hidup rukun dan damai. Hidup dibangun di atas saling pengertian, rasa hormat, perasaan bersama dan bahkan cinta dan kasih sayang.

Awalnya kota itu bernama Yathrib, kemudian Nabi mengubahnya menjadi nama yang lebih cantik, Madinah. Penyebutan nama "Madinah" terus berlanjut hingga saat ini. Siapapun bisa membayangkan indahnya citra kota, sehingga nama "Madinah" disebut sebagai kota dan masyarakat ideal. Dalam beberapa tahun terakhir, ketika orang mendambakan masyarakat yang ideal, kata "masyarakat sipil" selalu disebut. Anehnya, meski kata tersebut berasal dari negara Arab, namun justru digandrungi banyak orang tanpa memandang latar belakang agama, suku, pendidikan dan asal usulnya.

Komunitas Medina, yang dibangun oleh Nabi hanya dalam waktu 10 tahun, adalah komunitas solidaritas dan persaudaraan yang besar, dan Ansar, sebagai penduduk asli Yatsrib, siap menerima kedatangan Muhajilin yang datang bersama Nabi dari Mekah. Semua anggota masyarakat yang berbeda-beda, sekalipun bersatu atas dasar keyakinan, kebutuhan akan kerjasama, dan



akhlak mulia, berbekal suasana kejujuran, solidaritas, kasih sayang, keadilan, dan lain-lain, akan menghasilkan tatanan sosial yang ideal. Tatanan idal inilah yang menjadi primadona masyarakat Islam Nusantara sehingga mereka memahami alur sejarah peradaban Islam yang terbentang dari aras kemajemukan.

Pengasuh Pesantren Al-Falah Silo dalam mengetengahkan Islam Inkusif tidak hanya berdasar fakta Historis kenabian, namun sebagai pengasuh yang diwarisi kepemimpinan, mereka tetap memelihara warisan leluhur dan budaya masyarakatnya seperti budaya salafunasshalih yang menjunjung tinggi keluhuran nilai-nilai Islam, disamping budaya itu tetap dilestarikan, pengasuh pesantren juga menjaga budaya kebersamaan, Gotong royong (ro'an) dan Budaya masyarakat Sekitar. Budaya-budaya yang berkembang itu yang menjadikan pengasuh Al-Falah Silo semakin mantab untuk mendukung diskursus Islam inklusif meski tanpa termenologi itu Islam yang diyakini oleh pengasuh adalah Islam rahmatan lilalamin yang telah tumbuh dan berkembang menjadi *living* dengan kurun waktu yang cukup panjang dimasyarakat dan di pesantren yang diasuhnya. Dari sini konteks antropologis menjadi alasan bagaimana pesantren Al-falah silo mengarusutamakan Islam

Inklusif.

ketersambungan Sanad keilmuan dengan PP. Annuqoyah Madura. Jelas dalam tradis sanad keilmuan ini hanya dimiliki oleh umat Islam. Tidak ada orang dari agama atau ras apa pun yang memiliki tradisi ilmiah seperti itu. Para ahli hadis menyusun rumusan ilmiah ini dengan aturan yang sangat detail.

Isnad atau sanad adalah silsilah nama perawi (wartawan) yang membawakan berita tentang hadits Nabi atau peristiwa sejarah. Dinamakan sanad karena para penghafal menggunakannya sebagai acuan untuk menilai kualitas berita atau pidato. Apakah ucapan itu benar (sah) atau dha'if (tidak sah).

Terjaganya hadits Nabi ﷺ hingga saat ini –setelah karunia Allah ﷻ– karena adanya sanad yang bersambung kepada beliau ﷺ. Metodologi ini, Allah ﷻ berikan hanya kepada umat Islam, tidak pada umat yang lain. Kita lihat sejarah-sejarah umat, selain umat Islam, kualitas berita yang mereka kabarkan rapuh sekali. Mereka tidak punya metodologi yang dapat diandalkan untuk menerima ucapan-ucapan nabi mereka. Sehingga terputuslah hubungan mereka dengan para nabi itu, secara ilmiah dan sejarah.

Umat Islam berbeda. Umat ini pemilik tunggal metodologi periwayatan. Berita yang didapat umat ini, diriwayatkan oleh pewarta yang kuat daya ingatnya, jujur, dan amanah dalam menyampaikan berita. Nabi ﷺ telah memberi isyarat bahwa ilmu ini akan kekal di tengah-tengah umatnya. Maka tidak berlebihan bila Pengasuh pesantren Al-Falah silo tetap menjaga sanad dalam proses transformasi Islam Inklusif dipesantren Asal dimana para kyai Al-falah silo menambah Ilmu pengetahuan. Dalam bahasa lain sanad menjadi

kajian serius dalam metodologi geneologi pengetahuan yang populer dalam wacana keilmuan Barat. Menjaga ketersambungan ini penting sebagai langkah menjaga dan melestarikan khazanah yang ada, atas dasar geneologi itu pengasuh pesantren Al-Falah Silo mengarusutamakan Islam Inklusif.

Alasan lain yang menguatkan Islam inklusif adalah karena pengasuh Al-Falah silo bermanhaj dan bermadzhab Ahlussunnah wajama'ah. Ahlus Sunnah wal Jama'ah, merekalah yang selamat (*al-firqotun najiyah*) dan golongan pemenang dengan pertolongan Allah (*aththoifah al-mansurah*). Meskipun terdapat perbedaan jarak (waktu dan tempat), mereka memiliki ciri-ciri tertentu yang membedakannya dengan yang lain. Fitur-fitur ini meliputi: Sangat mementingkan bacaan, bacaan dan interpretasi Kitab Allah (Al-Qur'an). Mereka menganggap hadits dengan sangat serius; melalui pengetahuan dan pemahaman mereka tentang itu, mereka membedakan yang benar dari yang salah. Ini karena keduanya adalah sumber utama untuk memperoleh pengetahuan dan mengikutinya dengan tindakan. Masih banyak tipologi Ahlussunnah wajama'ah tersebut. Dasar ideologis inilah yang mendorong pengasuh pesantren Al-Falah silo menegakkan Islam inklusif.

Selain hal tersebut ideologi ini juga Berpegang pada posisi pertengahan (moderat), Dalam perkara iman mereka berpegang pada posisi pertengahan antara kelompok yang berlebih-lebihann dan kelompok yang melalaikan. Demikian pula dalam amal dan tingkah-laku mereka berada di tengah-tengah antara yang melampaui batas dan yang bermalas-malasan dan yang terpenting pula Bersikap baik dan penuh kasih sayang, dan berakhlak baik kepada manusia.

Dari hal itu pengasuh pesantren Al-falah silo memiliki dasar argumentasi yang jelas baik dasar teologis,historis, ideologis dan dasar geneologis dalam menegakkan Islam inklusif. Kemudian dasar-dasar itu diterjemahkan kedalam

aktivitas pengasuh baik dilinglingan pesantren dan diluar pesantren dijaga, dilestarikan dan dikembangkan melalui berbagai strategi agar apa yang diyakini oleh pengasuh pesantren tentang islam Inklusif menjelam dalam kehidupan pesantren dan berdiri tegak ditengah-tengah masyarakat.

Pondok Pesantren Al-Falah Karangharjo Silo merupakan Lembaga Pendidikan Islam yang sudah melewati ‘masa kepemimpinan tiga generasi, yaitu generasi pertama KH. Syamsul Arifin, generasi kedua kepemimpinan KH. Ahmad Jauhari Syamsul Arifin, dan generasi ketiga kepemimpinan KH. Abdul Muqit Arief. Pada kepemimpinan yang terakhir ini didampingi oleh dewan pengasuh yang lain, yaitu Kiai Ma'mun Jauhari, dan Kiai Ahmad Nur Hariri. Sebagaimana yang diungkapkan Menurut Elliot Jacques dalam Umar Nimran<sup>24</sup> bahwa budaya organisasi dalam hal ini pesantren adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu yang tradisional yang berasal dari tradisi, yang sebagian besar atau lebih kecil dimiliki oleh semua anggotanya, dan yang harus dipelajari oleh anggota baru, dan setidaknya sebagian diterima, agar dapat diterima ke dalam layanan dalam suatu organisasi.

Sebagai lembaga pendidikan pesantren, tentu Al-Falah memiliki budaya pesantren, sebagaimana yang diungkapkan Schein,<sup>25</sup> yaitu pola asumsi dasar yang sudah ditemukan, ditentukan, dikembangkan dengan proses belajar, serta digunakan sebagai landasan bersikap dan bertindak oleh suatu komunitas. Asumsi dasar itu kemudian dijadikan landasan yang valid, dan oleh karena itu kemudian

<sup>24</sup> Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya:CV Citra Media, 1999), 134.

<sup>25</sup> Edgar H. Schein, *Organization Culture and Leadership*. . . 207.

ditransmisikan kepada anggota baru untuk melanjutkan dan mempertahankan nilai dan asumsi dasar itu dalam penyelesaian persoalan-persoalan organisasi.

Membaca budaya pesantren Al-Falah Silo dengan seluruh demensinya menarik bila melihat tiga level budaya menurut Schein. diantaranya Artifak, yang meliputi struktur dan proses baik yang nampak maupun tidak nampak dan sikap yang bisa diamati. Keyakinan dan nilai, yang meliputi ide, tujuan, nilai, aspirasi ideology dan rasionalisasi. Asumsi dasar, yang meliputi keyakinan dan nilai yang diterima sebagai hal yang benar. Dalam hal ini dapat ditentukan sikap, persepsi, pemikiran dan perasaan.<sup>26</sup>

Budaya pesantren Al-Falah dapat dilihat yaitu nilai-nilai kemanfaatan yang berkembang di tengah-tengah masyarakat, kemandirian, semangat belajar yang tinggi, budaya kebersamaan dan gotong-royong. Budaya organisasi di Pesantren sebenarnya berangkat dari Budaya kesaharian para santri dan Kiainya. Dalam keseharian santri, kehidupan terbuka pada diri mereka terlihat saat mereka berada dilembaga formal, budaya itu terus melekat sebagai ciri khas dirinya misalnya budaya tawadhu', budaya belajar bersama, mandi bersama, makan bersama, bahkan kiriman terlambat susah bersama sudah menjadi pemandangan yang tidak bisa dilepaskan dalam kehidupan santri.

Budaya-budaya sederhana tersebut yang turut membuka jalan berfikir dan bertindak para santri baik saat masih *nyantri* hingga kelah menjadi seorang alumni. Kiai dengan kecerdasannya mampu membangun iklim budaya berkarakter di pesantren sehingga budaya sebagai sebuah warisan kiai kesantri

---

<sup>26</sup> Edgah H. Schein. *Organizational Cultur and Leadership*. 24

dan akan terus dilanjutkan pada setiap Generasi. Selain budaya sederhana yang menjadi praktek Budaya berorganisasi. Dengan dibangunnya sistem kholaf di Pondok Pesantren Al-Falah Silo, seperti sistem sekolah dan madrasah maka organisasi pesantren semakin dinamis. Santri dengan kesederhanaannya serta dengan kesehajaannya juga mampu tampil secara kritis dan transformatif untuk merespon arus wacana yang berkemabang pada saat ini, khususnya fenomena radikalisme dikalangan kampus dan beberapa pesantren yang ditengarai sebagai agen radikal.

Budaya madrasah dan sekolah menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dari pesantren inklusif sehingga dapat menerima pemahaman yang berbeda dalam satu wadah kebhenekaan. Budaya salaf menjadi pondasi berfikir dalam merancang budaya modern religius. Budaya salaf tidak bisa bertahan dengan kesalahannya dengan menafikan budaya modern yang saat ini terus berkembang, dengan demikian budaya salaf harus tetap berjalan beringan dengan budaya kholaf/modern. Pesantren Inklusif mencoba memadukan dua masa yang berbeda terpaut oleh jarak dan waktu.

Ciri khas pesantren sarung dan kopyah sebagai identitas santri, pun Jilbab dan pakaian Muslimah adalah identitas yang tidaklah kaku atau Busana yang menunjukkan ekstrimis sebagaimana pakaian mereka yang hari ini terindikasi radikal. Sedangkan dalam budaya pendidikan madrasah dan sekolah menggunakan seragam formal dan rapi sebagai identitas santri/siswa yang menuntut ilmu di lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan Pesantren Al-Falah Silo.

Ciri khas selanjutnya yaitu *ngaji* kitab kuning sebagai penguatan pemahaman keagamaan, kalangan pesantren menyakini bahwa sumber ilmu pengetahuan banyak bersumber dari kitab-kitab klasik yang lebih dikenal dengan kitab kuning dalam bahasa pesantren. Pesantren Al-Falah Silo sebagai Pesantren Inklusif mengkaji kitab kuning sebagai wahana pemahaman ilmu pengetahuan dari segi agama. Sedangkan lembaga yang bersifat formal Mengkaji pelajaran umum sesuai dengan kurikulum pemerintah untuk penguasaan *skill* (SMA dan SMP). Pesantren inklusif tidak menutup diri dengan dua sistem pembelajaran tersebut (formal dan non formal), Pesantren Al-Falah Silo Sebagai Pesantren yang bersifat Inklusif selalu membuka diri terhadap kurikulum yang berasal dari pesantren dan dari pemerintah.

Pesantren Al-Falah Silo mengedepankan Disiplin dalam kegiatan pesantren (sholat jamaah, wiridan, doa, mengaji al-Qur'an dan kitab kuning). Dengan menanamkan budaya disiplin dikalangan santri sejak dini dapat berimplikasi pada pembiasaan hidup sehari-hari baik diluar maupun didalam pesantren. Pesantren menjadi tempat yang ideal untuk melatih kedisiplinan bagi para santri/siswa. Disiplin di lembaga pesantren menjadi keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi, jika santri sudah terbiasa disiplin maka dalam

kegiatan sekolahpun juga akan disiplin. Sistem pesantren inklusif mengedepankan budaya disiplin yang ketat dan kuat, hal tersebut dimaksudkan untuk menyiapkan kalangan santri menghadapi kehidupan selanjutnya ketika sudah menjadi alumni pesantren dan terjun ke masyarakat umum.

Sejak awal keberadaannya, Pesantren mengedepankan budaya kebersamaan dan gotong royong (*ro'an*) sebagai wujud penanaman rasa peduli dikalangan santri. Jarak tempat tinggal dengan pesantren bervariasi sehingga menuntut para santri untuk melakukan interaksi dengan santri baik dari santri yang berasal dari kota maupun desa bahkan di Pesantren Al-Falah Silo ada yang santri yang datang dari luar Kabupaten Jember (Sumatra, Madura, Banyuwangi dan Lumajang). Tentunya santri yang berasal dari daerah yang lain memiliki karakter budaya yang berbeda-beda sehingga diperlukan pembinaan yang sama dalam penanaman budaya kebersamaan dan Gotong royong. Selain itu para santri dibekali pemahaman serta menguasai argumentasi akidah dan amaliyah Aswaja sebagai landasan berfikir dalam penguatan keimanan dan batiniyah santri. Sedangkan dalam dimensi ilmu pengetahuan Pesantren Al-Falah Silo berorientasi pada penguasaan ilmu umum, sains dan teknologi. Ini yang menjadi kelebihan dari Pesantren inklusif bisa menerapkan banyak hal dalam satu lembaga, karena memang sifat dasarnya adalah terbuka terhadap budaya kebersamaan yang di bangun oleh Pesantren.

Pondok Pesantren menanamkan nilai-nilai budaya akhlaqul karimah menjadi ciri khas paling kental di dalam budaya pesantren, santri harus memiliki pribadi yang mencerminkan kelembutan yang diajarkan oleh pesantren. Dikalangan masyarakat, santri yang pernah mengenyam pendidikan di pesantren dianggap sebagai orang yang memiliki pengetahuan lebih dalam pemahaman agama, pemahaman agama harus memiliki keserasian peragainya



ditengah khalayak umum. Pesantren inklusif seperti halnya Pesantren Al-Falah Silo, santri harus mengedepankan akhlaqul karimah dalam setiap aktifitas keseharinnnya. Sehingga akhlaq yang baik dapat menimbulkan pembiasaan-pembiasaan dalam setiap aktifitas kerja. Budaya berakhlaqul karimah tidak bisa dilepaskan dari jati diri pesantren sejak dahulu.

Narasi budaya tersebut adalah kunci dalam mengembangkan budaya, rupanya pesantren sangat kaya akan hal itu, sebagaimana Ouchi memandang bahwa ada tiga syarat kunci untuk mengembangkan budaya organisasi, yaitu (1) adanya saling percaya (*trust*), (2) kehalusan (*subtlety*), dan (3) keakraban (*intimacy*).<sup>27</sup> Budaya saling percaya sudah ditumbuhkan sejak santri baru, begitupun dengan kehalusan yang diuswahkan oleh pengasuh dan para guru-guru yang mengajar bahkan oleh santri senior, budaya keakrabanpun di pesantren cukup kental karena para santri biasanya membaur menjadi satu sebab mereka satu komplek, keakraban ini terbentuk misalnya saat mereka mengikuti kegiatan pesantren, tidur bersama dan masaka serta mencuci bersama.potret inilah yang menjadi modal utama berkembangnya budaya organisasi di pesantren.

Jauh berbeda dengan teori X dan Y karya Douglas Mc Gregor. Menurut teori X, manusia pada dasarnya tidak mau bekerja dan cenderung menghindari tanggung jawab. Oleh karena itu, manusia harus diarahkan dan dikontrol supaya mau bekerja. Filosofi teori ini adalah manusia harus dimotivasi dengan uang, tunjangan tambahan, dan perlu diberi hukuman.<sup>28</sup> Sebaliknya teori Y menyebutkan bahwa pada dasarnya manusia senang bekerja keras dan menerima

<sup>27</sup> Ouchi, *Theory Z*. (New York: Addison-Wesley. 1981)

<sup>28</sup> Hersey, & Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 3<sup>rd</sup> edition. (New Delhi: Prentice-Hall of India. 1978)

tanggung jawab. Menurut teori ini manusia menganggap bahwa bekerja bersifat alami dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya.<sup>29</sup>

Pada teori tersebut relasi kemanusiaan dalam organisasi lebih bersifat pragmatis hanya diukur oleh kepentingan material, tetapi dalam Islam bekerja tidak untuk akumulasi kapital lebih dari pada itu karena didorong oleh panggilan ibadah. motivasi berorganisasi bahkan bekerja, semata tidak hanya motivasi kepentingan duniawi saja tapi ada kepentingan ukhrawi oleh karenanya orang pesantren memaknai sesuatunya dengan basmalah, niat yang lurus disertai dengan keikhlasan. jadi orang pesantren berorganisasi karena panggilan jiwa bukan karena panggilan dunia.

Berdasar pada bangunan budaya pesantren yang diramu dari tradisi salaf dan tradisi lokal masyarakat maka pengembangan budaya dalam pengarusutamaan Islam inklusif di pesantren Al-Falah Silo sebagaimana yang diidentifikasi oleh Robert E. Quinn and Kim S. Cameron.<sup>30</sup> Bahwa budaya pesantren Al-Falah Silo lebih kepada kebudayaan klan (*clan culture*). Ada ikatan yang kuat antar anggota organisasi dalam hal ini pengasuh, santri, alumni dan simpatisan yang diikat oleh rasa kebersamaan dan kekeluargaan. Para pemimpin dianggap sebagai mentor dan bahkan sebagai figur seorang ayah yang bertindak sebagai kepala keluarga. Sukses dalam konteks kebudayaan klan ini adalah memenuhi kebutuhan pelanggan dan kepedulian terhadap masyarakat.

Islam inklusif akan tumbuh subur dengan kebudayaan klan, bukan

khirarkhis dan berokratif apalagi kebudayaan pasar. Para santri bahkan almuninya

<sup>29</sup> Hersey & Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*.

<sup>30</sup> Cameron, K. S. and Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the Competing Values Framework*, (New York: Addison Wesley, 1999)

yang masuk dalam wadah organisasi baik di pesantren dan organisasi alumni cukup terawat bahkan sangat eksis, ini karena kebudayaan itu dikaitkan oleh tradisi salaf dan tradisi kekeluargaan di pesantren, jadi inklusifitas itu akan lahir bilamana sistem salaf dan sistem kekeluargaan di pesantren tetap terpeliharakan pada jati diri pengasuh dan seluruh civitas pesantren, justru dengan berokratisasi apalagi kapitalisasi budaya pesantren akan membentuk pesantren menjadi kaku bahkan akan mengarah eksklusif.

Genealogi budaya pondok Pesantren Al-Falah dapat ditelusuri dari asal-usul dari nilai-nilai yang didapat oleh para pengasuh dan pini sepuh Pondok Pesantren Al-Falah. Budaya organisasi ini dikristalisasi dari nilai-nilai keIslaman dan metode dakwah yang berasal dari para pendahulu dan pesantren tempat belajar para pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah Karangharjo Silo.

Pengarusutamaan Islam inklusif di pesantren tidak berdiri secara otomatis namun terbentuk melalui proses panjang antara sang santri dan para guru dan Kiai bahkan dengan budaya yang berkembang di Pesantren tersebut. Proses penanaman budaya pada diri santri dilakukan melalui pola interaksi baik dilakukan secara langsung maupun tidak langsung baik struktur dan non struktur. Selain itu proses internalisasi budaya dilakukan melalui jalur pendidikan formal. Jadi, budaya yang berkembang di Pesantren Al-Falah Silo dalam konteks pengarusutamaan inklusif merupakan perpanjangan tangan atau copy paste dari budaya Pesantren dimana pengasuh pernah menjadi salah satu santrinya.

J E M B E R

Gaya transmisi budaya semacam ini merupakan bagian dari seni ulama salaf dalam menyebarkan ilmu pengetahuan. Kiai menjadi bagian terpenting sebagai sumber utama, sebagai agen produksi ilmu, nilai-nilai, budaya bahkan ideologi keagamaan tertentu. Pengarusutamaan Islam Inklusif yang dibingkai dalam organisasi sebenarnya bagian dari bagaimana kiai melestarikan dan mengembangkan budaya para pendahulunya. Bayang-bayang budaya pendahulunya akan tetap menjadi cermin dalam setiap langkah gerak Pesantren para alumninya.

Kultur dan sub kultur di pesantren sejatinya merupakan gaya pesantren yang adaptif terhadap perkembangan zaman sehingga meskipun pesantren membuka diri pada modernisme namun tetap menjaga jati dirinya sebagai pesantren yang berkultur tradisional. Kultur Tradisional menjadi ciri khas pondok pesantren salaf dengan mengedepankan kearifan lokal, sehingga dalam proses dakwah dikalangan orang awam akan lebih mudah diterima dan direalisasikan. Civitas Pesantren memiliki seni dalam mendakwahkan inklusifitas karena budaya salaf sudah lebih dulu mempraktekkan *dakwah bil lisan* dan *dakwah bil hal*. Kalaupun hari ini dakwah memiliki bermacam-macam gaya itu karena tuntutan dan kebutuhan zaman.

Islam inklusif menjadi sarana untuk berdakwah di zaman modern seperti saat ini, dakwah modern menjadi sarana yang tepat untuk terus mengembangkan budaya Pesantren serta mempertahankan budaya lama yang masih sesuai dengan kehidupan masa kini. Dengan demikian pesantren salaf

akan terus bertahan dalam kancah persaingan yang sehat di pendidikan baik secara formal maupun non formal.

Keberadaan pesantren yang bersifat inklusif akan menjadi daya tarik bagi masyarakat untuk memondokkan putra-putrinya di Pondok Pesantren. Pondok Pesantren yang inklusif dapat membentengi generasi muda dari paham-paham radikalisme yang bertentangan dengan konsep kebangsaan dan Pancasila serta UUD 1945.

Budaya kearifan lokal Pesantren dan pendidikannya tidak bertentangan dengan Pancasila sebagai dasar negara Indonesia, termasuk Pondok Pesantren Al-Falah Silo mengedepankan budaya yang sesuai dengan kultur budaya dan kebutuhan yang diharapkan oleh masyarakat baik masyarakat desa maupun masyarakat kota.

Pesantren inklusif dalam tatanan budaya menjadi lembaga yang inklusif dan akan terus membentuk lembaga berikutnya menjadi lembaga pendidikan yang inklusif baik lembaga sekolah dan lembaga madrasah. Tenaga pendidik harus memiliki kualifikasi yang memadai sehingga dalam proses mentransfer ilmu pengetahuan dapat diserap secara berimbang oleh para santri. Sedangkan tenaga kependidikan harus memiliki kualifikasi pengelolaan yang baik, sehingga proses sistem kelembagaan dapat berjalan seiring antara tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan.

Sistem Pendidikan Pesantren inklusif harus mengedepankan kualifikasi pemahaman para pendidik, baik pemahaman keagamaan dalam hal ini harus memiliki kemampuan membaca kitab kuning sebagai representatif untuk

memahami pelajaran kitab klasik yang menjadi ciri khas Pondok Pesantren Salaf. Dengan memiliki pemahaman yang mumpuni akan mudah memberikan pemahaman ilmu agama kepada para santri yang mukim di Pondok Pesantren Al-Falah Silo.

Budaya kerja yang diperaktekkan oleh Pesantren Al-Falah Silo lebih berkonsentrasi pada kerja yang dinilai sebagai bentuk pengabdian. Segini mungkin pesantren Al-Falah Silo mengajarkan kepada para santri untuk bekerja sebagai wujud nyata nanti ketika terjun ke masyarakat. Masyarakat akan menganggap alumni pesantren memiliki kelebihan yang berbeda dari alumni lainnya. Santri semasa di pesantren dididik untuk berpola hidup kritis dalam menganalisa berbagai persoalan yang akan dihadapinya. Model pendidikan semacam ini akan memberikan implikasi kepada santri bahwa dirinya siap untuk berinteraksi dengan masyarakat luas.

Budaya Pesantren inklusif dalam konteks ini adalah Pesantren Al-Falah Silo, menyiapkan para santri untuk bekerja secara totalitas sekaligus sebagai wujud pengabdian dan perjuangan dakwah ala pesantren dengan mengedepankan kebersamaan dan kearifan budaya lokal yang nantinya akan menjadi tempat santri berpijak ketika sudah tidak lagi menjadi santri (alumni pesantren).

Budaya belajar agama di Pesantren Al-Falah Silo berorientasi *tafaqqohu fi addin* dengan tujuan akhirat, artinya Pesantren mengajarkan keseimbangan antara dua kebutuhan yakni kebutuhan dunia dan kebutuhan akhirat. Belajar agama di Pesantren memberikan penekanan agar santri dapat

memahami bagaimana mengaplikasikan ibadah yang bersifat vertikal (ibadah dengan kepada dengan tujuan akhirat) dan ibadah yang bersifat horizotal (berinteraksi dengan makhluk Tuhan dimuka bumi).

Santri yang bermukim di Pesantren Al-Falah Silo diberikan penguatan-penguatan pemahaman agama oleh para guru dan kiai untuk dijadikan bekal yang kuat sehingga ketika santri belajar di lembaga formal mampu bersikap demokratis dalam menyikapi berbagai persoalan yang kemungkinan dihadapi.

Budaya pesantren Inklusif tidak hanya berorientasi pada kehidupan dunia namun berorientasi pada pemahaman *tafaqqohu fi addin* dengan tujuan akhirat. Dengan penekanan pemahaman semacam ini santri Pesantren Al-Falah Silo mampu berinteraksi secara demokratis baik di lembaga formal maupun non formal, bahkan ketika berhadapan dengan masyarakat secara umum dirinya tidak akan mundur, hal ini menandakan bahwa santri siap untuk melakukan komunikasi terbuka dengan siapapun dan dimanapun ia berada.

Budaya pesantren yang tidak kalah kentalnya adalah kebarakahan yang biasa dicari di Pesantren khususnya pesantren salaf. Kebarakahan yang didapatkan oleh seorang santri memang tidak bisa divisualisasikan secara nalar empiris, namun itu benar adanya. Yang mampu menerima adanya kebarakahan yang sering dibicarakan dikalangan pesantren adalah keyakinan hati atau batiniyah.

Berbicara tentang kebarokahan, barokah ini memiliki arti bertambahnya kebaikan yang melekat pada diri santri itu sendiri. Ketika ada santri yang dulunya sebelum masuk ke Pesantren tidak memiliki peragai yang baik atau

budi pekerti yang tidak baik, namun pada saat dirinya dididik di Pesantren ia mulai melakukan hal yang positif dan tidak merusak hak orang lain.

Budaya semacam ini lumrah kita lihat keberadaannya di Pesantren, termasuk Pesantren Al-Falah Silo. Tidak sedikit dari kalangan santri yang mendapat barokah dari Pesantren, hal ini bisa jadi disebabkan oleh beberapa faktor antara lain ketulusan hati santri, pengabdian serta ridho dari seorang guru kepada santrinya.

Saat ini, para alumni santri Pesantren Al-Falah Silo banyak menduduki posisi strategis. Sebagai contoh di tiga Desa yang berada di Kecamatan Silo, seperti Desa Karangharjo, Desa Harjomulyo dan Desa Pece, perangkat desanya banyak diisi oleh Alumni Pesantren Al-Falah. Tidak hanya itu Alumni Pesantren Al-Falah Sendiri juga memiliki peran aktif di sektor pendidikan, baik formal maupun non formal. Ini menandakan bahwa santri juga memiliki peran aktif dalam bidang akademik untuk memberikan sumbangsih pemikannya di kalangan insan pendidikan.

Budaya lain yang tidak kalah menarik dikalangan pesantren adalah budaya taat tawadhu' dan meneladani kiai dan keluarga kiai. Kiai menjadi figur sentral sebagai panutan bagi para santri sebagai objek pendidikan. Budaya

tawadhu' dikalangan santri menjadi pemandangan yang sering kali kita jumpai di beberapa pesantren salaf, bahkan terkadang santri sampai fanatik kepada pribadi guru atau kiai yang menjadi panutannya. Ini menandakan bahwa ada kedekatan emosional yang kuat antara santri dengan kiai.



Dengan menekankan budaya tawadhu' kepada para santri bisa berimplikasi pada sikap sopan dan santun dalam setiap aktivitas keseharian santri. Pesantren Al-Falah Silo berupaya untuk menanamkan jiwa tawadhu' kepada siapapun termasuk kepada kiai dan para asatid. Santri diharapkan memiliki sikap tersebut sehingga muncullah jiwa sopan santun yang nantinya akan menjadi corong dakwah yang dapat membawa nama baik Pesantren itu sendiri.

Budaya taat tawadhu' dan meneladani kiai dan keluarga kiai di pesantren inklusif seperti Pesantren Al-Falah Silo menjadi pola hidup keseharian para santri. Pola Taat tawadhu' dan meneladani kiai dan keluarga kiai ini menjadi ciri khas tersendiri dan hal tersebut sangat mudah diterima oleh kalangan masyarakat dengan berbagai aspek apapun, masyarakat menyadari bahwa yang utama harus dilakukan oleh seorang santri ditengah masyarakat adalah peragai dan kesopanan yang harus diutamakan.

Ciri lain yang tidak kalah penting dilakukan dikalangan pesantren adalah bersikap mandiri. Jauhnya jarak seorang santri dari keluarga menuntut dirinya harus mampu bertahan dan menjaga dirinya dalam wujud kemandirian.

Pesantren ibarat kawah candra dimuka yang menggembleng para santri untuk

menjadi pribadi yang siap diterpa berbagai halangan dan rintangan yang pastinya akan dihadapi. Melatih melatih kemandirian secara langsung persantren telah berkontribusi dalam mencetak kader santri yang militan yang siap berjuang dan berdakwah di tengah-tengah masyarakat.

Pesantren Al-Falah Silo berupaya untuk memberikan pendidikan yang semaksimal mungkin kepada para santri, sekaligus melatih santrinya untuk berperilaku mandiri. Kemandirian tersebut akan menjadikan para santri berperilaku tertib dalam menyelesaikan berbagai persoalan. Semisal mereka harus mampu mengatur jadwal sekolah, diniyah, makan, mandi dan lain sebagainya. Dengan tertibnya berpola hidup semacam itu akan menjadikan santri Al-Falah Silo semakin digemari oleh banyak kalangan. Budaya mandiri ala Pesantren inklusif seperti Al-Falah Silo bisa menjadi pioner untuk mencetak kader yang berkualitas dan siap untuk menegakkan kalimutullah, dimanapun santri itu berada, baik di dalam maupun di luar pesantren bahkan ke seluruh penjuru pelosok Indonesia.

Budaya pesantren yang terkait dengan ketersambungan dengan Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep Madura. Pendiri dan para pengasuh pesantren Al-Falah ini adalah merupakan alumni Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep. Pendiri pertama Pondok Pesantren Al-Falah, Kiai Syamsul Arifin merupakan alumnus Pondok Pesantren Annuqayah daerah Latee, yang pada saat itu PP Annuqayah Latee dipimpin oleh Kiai Abdullah Sajjad putra Kiai Syarqawi Al-Qudusi.

Selain itu Kiai Syamsul Arifin juga berasal dari sebuah Desa yang berdekatan dengan PP Annuqayah, yaitu Desa Penanggungan, yang terletak sekitar lima kilo meter ke arah utara Pesantren Annuqayah. Kiai Syamsul Arifin adalah sosok santri dan pemuka agama di daerah Sumenep kemudian menikah

dengan seorang perempuan yang berasal dari Desa Kopedi Kecamatan Bluto Sumenep.

Setelah menikah, kemudian Kiai Syamsul Arifin mengembara ke Daerah Jember, khususnya di Kecamatan Silo dan di sana Kiai Syamsul Arifin banyak melakukan dakwah dan menyampaikan nilai-nilai dan ajaran Islam kepada masyarakat setempat dengan dakwah yang menyelami budaya. Tentu saja jalan dakwah dan nilai-nilai yang diusung Kiai Syamsul Arifin tidak lepas dari nilai-nilai dan ajaran yang dia peroleh dari lembaga pendidikan Pondok Pesantren Annuqayah.

Pondok Pesantren Annuqayah adalah pesantren yang para pengasuhnya berhaluan Islam Ahlussunnah Wal Jamaah. Nama Annuqayah sendiri diambil dari nama sebuah kitab yang dikarang Imam Suyuti yang memuat berbagai macam disiplin ilmu, baik ilmu agama, ilmu alat dan ilmu humaniora. Tidak heran kemudian jika karakter paradigma Pendidikan di PP Annuqayah ini kosmopolit, yaitu menerima dan mengajarkan ilmu yang bermacam-macam kepada santri yang belajar di lembaga pendidikan pesantren tersebut.

Di Annuqayah paham keagamaan yang dianut dalam bidang akidah adalah faham Ahlussunnah Wal Jamaah Imam Abu Hasan Al-Asy'ari dan Al-maturidi; dalam bidang tasawuf menganut tasawuf Al-Ghazali dan Imam Junaid Al-Bagdadi; dalam bidang hukum fiqh, Annuqayah, sebagaimana ormas Nahdlatu Ulama, juga menganut empat Imam mazhab. Dengan demikian pandangan keagamaan para pengasuh di pondok pesantren Annuqayah adalah moderat, toleran, seimbang, dan damai.

Salah satu contoh kealiman, paradigma dan sikap yang mencerminkan kosmopolitanisme dan laku sufi misalnya dapat dilihat dari sosok Kiai Basyir Abdullah Sajjad yang merupakan pengasuh pondok pesantren Annuqayah dimana dewan pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah menimba ilmu. Kiai Basyir adalah pribadi yang alim dalam bidang fiqih, tafsir, dan tasawuf. Mengenai bidang yang terakhir ini, Kiai Basyir tidak hanya mengajarkan, tetapi juga mengamalkan/mempraktikkan, sehingga sering disebut sebagai "Ihya' Berjalan" karena dianggap sebagai representasi dari kitab karya al-Ghazali tersebut, atau lebih tepatnya dia melakoni perjalanan spiritual sebagaimana Al-Ghazzali. Kiai Basyir pernah berkata "Tarekat tertinggi seorang hamba adalah shalat berjamaah." Faktanya, dia tidak pernah sekalipun meninggalkan shalat berjamaah (hadiran) bersama ribuan santri, kecuali udzur (sakit).

Selain itu, yang menarik dicermati dari nilai-nilai akhlak yang konsisten dianut oleh para pengasuh pondok pesantren Annuqayah ialah nilai yang sangat menonjol tersebut adalah tawadhu', yaitu sikap rendah hati dan saling menghormati di antara para pengasuh bahkan interaksi pengasuh dengan para santriji dan alumni. Salah satu ciri khas dari para masyayikh Annuqayah adalah

sikap santun, rendah hati dan tawadhu'nya. Ketika berkomunikasi dengan siapapun, termasuk ketika .pengasuh berkomunikasi dengan santrinya sendiri.

Dalam hampir semua kesempatan, para pengasuh generasi ketiga, yaitu seperti Kiai Abd A'la, Kiai Ainul Yakin, Kiai Ali Fikri, Kiai Muhammad Salahuddin, dan lain sebagainya, selalu menggunakan Bahasa halus. Ketika

berkomunikasi dengan santri dan para alumninya, yaitu misalnya Ketika menunjukkan dirinya dengan sebutan abdina, dalam Bahasa Indonesia berarti hamba atau kawula. Ini tentu menunjukkan kesantunan dan rendah hati.

Dari sikap ketawadu'an ini kemudian menciptakan nuansa yang damai dan tenang di pondok pesantren ini. Perbedaan pendapat dan pikiran tidak pernah hingga menghilangkan sikap tawadhuk dan saling menghormati di antara para pengasuh pondok pesantren Annuqayah. Perbedaan pilhan partai politik pun tidak pernah pemicu terjadi gesekan yang berarti di antara pengasuh Pondok pesantren Annuqayah. Ini bisa dilihat misalnya, Kiai Warits Ilyas adalah pengasuh Pondok Pesantren Annuqayah Daerah Lubangsa Raya menjadi pengurus dan DPR dari Partai Persatuan Pembangunan. Sementara itu, Kiai Basyir merupakan Ketua Dewan Syuro Partai Kebangkitan Bangsa Sumenep. Bahkan kiai-kiai yang lain ada yang menjadi partisipan PDI-Perjuangan, Golkar, dan Bulan Bintang. Tidak pernah ada gesekan lantaran perbedaan pilihan politik kepartaian. Bagi para masyayikh ini mereka disatukan dalam satu visi pendidikan dan pembangunan akhlak serta komitmen untuk pengembangan dan kejayaan Islam.

Sikap rendah hati, santun, moderat, toleran, seimbang, menghindari konflik dan lain sebagainya kemudian juga tercermin dalam kepribadian Kiai Syamsul Arifin yang merupakan santri Pondok Pesantren Annuqayah. Sikap dasar inilah yang kemudian juga tercermin dalam metode dakwah yang dilakukan oleh Kiai Syamsul Arifin di Desa Karangharjo Kecamatan Silo Jember.

Dakwah Kiai Syamsul adalah dakwah yang lunak, bertahap, toleran, santun, dan berinteraksi secara kreatif dengan budaya lokal. Misalnya, ketika Kiai Syamsul ingin menyampaikan makan darah sapi yang disembelih itu adalah haram, maka Kiai Syamsul tidak langsung melarangnya sekaligus. Kiai Syamsul justru meminta kepada pihak rumah potong hewan untuk tidak menjual darah yang sudah membeku itu kepada siapapun, kecuali kepada Kiai Syamsul. Tentu saja ini berjalan lama sehingga orang-orang sekitar kemudian bertanya-tanya kenapa Kiai Syamsul selalu membeli darah beku itu.

Dalam kondisi antusiasme masyarakat bertanya itu digunakan oleh Kiai Syamsul untuk menyampaikan bahwa darah yang dibeli Kiai Syamsul itu langsung dipendam atau dibuang oleh Kiai Syamsul karena hukum memakan darah itu dalam Islam adalah haram. Dari situ, masyarakat menjadi maklum bahwa darah adalah haram dan itu kemudian menjadi masuk dalam relung tradisi masyarakat desa tersebut secara turun temurun. Pelaksanaan hukum Islam ini kemudian menjadi ingatan bersama yang terus hidup dalam ingatan bersama masyarakat setempat.

Demikian juga Kiai Syamsul Arifin selain merintis lembaga pendidikan pesantren, dia juga menjalankan laku dakwah dengan membaur dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan budaya masyarakat setempat. Misalnya, Kiai Syamsul mengikuti arisan komunitas pecinta burung perkutut; ikut dalam komunitas seni pencak silat dan bahkan dia menjadi pendekar yang mana banyak santri dan masyarakat sekitar berguru kepadanya. Kiai Syamsul juga mengikuti kegiatan budaya macapat. Melalui tradisi-tradisi tersebut, Kiai Syamsul dapat berbaur

dan berinteraksi dengan masyarakat setempat, dan dari situ Kiai Syamsul membimbing dan berdakwah Islam dengan lancar dan tanpa ada halangan atau resistensi dari masyarakat setempat.

Nilai-nilai dan ajaran itulah yang didapatkan, dipelihara, dikembangkan dan kemuiian ditransmisikan kepada santri dan seluruh masyarakat sekitar Pondok Pesantren Al-Falah hingga saat ini. Dalam hal ini, dapat dilihat dalam tiga aspek, yaitu sarana, ruang, dan strategi. Sarana yang digunakan adalah lembaga-lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Al-Falah, kegiatan rutin yang sudah ditentukan oleh para pengasuh bersama para guru dan alumni, kegiatan-kegiatan kemasyarakatan, forum-forum sosial kemasyarakatan, dan media sosial.

Sarana pengembangan budaya organisasi di Pondok Pesantren Al-Falah ialah pertama adalah lembaga lembaga pendidikan di Pondok Pesantren Al-Falah yaitu lembaga pendidikan dunia dari Ibtidaiyah sampai tingkat usto lembaga pendidikan ini merupakan lembaga yang yang awal yang dibangun dibentuk atau didirikan oleh pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah materi-materi yang diajarkan adalah materi-materi ilmu keIslaman seperti ilmu fiqih ilmu akhlak dan ilmu tauhid di samping itu ilmu-ilmu yang lain juga diajarkan seperti ilmu tentang pembacaan Al-Quran yang baik dan benar yakni ilmu tajwid ilmu alat gramatika

bahasa Arab dan lain sebagainya yang dijadikan sebagai landasan untuk pengembangan ilmu-ilmu keIslaman yang lain.

Sarana lain di Pondok Pesantren Al-Falah untuk pengembangan budaya organisasi si adalah beribadahan seperti salat jamaah dzikir bersama dan juga kajian kitab secara bersama-sama yang dipimpin atau di darat oleh pengasuh dan

juga oleh Ustadz yang ditunjuk oleh pengasuh. Selain itu ada lembaga pendidikan formal yakni SLTP Al-Falah yang didirikan sejak tahun 97 kemudian An-Nur Al-Falah yang didirikan sejak tahun 1999 yang keduanya mengajarkan ilmu-ilmu umum atau ilmu-ilmu Aprilia yang secara kelembagaan berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Di SMP pembelajaran adalah pembelajaran umum dan tidak ada penjurusan. Sedangkan di lembaga pendidikan SMU Al-Falah terdapat dua jurusan yakni jurusan ilmu pengetahuan alam dan ilmu pengetahuan sosial.

Semua lembaga pendidikan dan kegiatan pendidikan di Pondok Pesantren Al-Falah itu ditunjukkan kepada ada semua Santri yang aktif di Pondok Pesantren Al-Falah dan para pengajar di Pondok Pesantren Al-Falah selain dari unsur para pengasuh keluarga besar pengasuh juga ada dewan guru yang kebanyakan merupakan alumni dari Pondok Pesantren Al-Falah dan pondok pesantren Annuqayah. Oleh karena itu penanaman budaya organisasi di lembaga pendidikan Al-Falah ini sangat kental dengan nilai-nilai yang sudah dipelajari atau diinternalisasi oleh para pengasuh di pondok pesantren annuqayah dan para pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah yang merupakan alumni dari Pondok Pesantren Annuqayah.

Tipe Budaya sebagaimana Kotter dan Heskett mengkategorisasi jenis budaya organisasi menjadi tiga yaitu:<sup>31</sup> Budaya kuat dan budaya lemah, budaya yang memiliki kecocokan strategi dan Budaya adaptif. Budaya kuat di pesantren Al-Falah Silo dalam pengarus utamaan Islam inkusif melalui budaya organisasi

---

<sup>31</sup> Kotter dan Heskett, *Corporate Culture an Performance*, alih bahasa *Dampak budaya erusahaan terhadap kinerja* (Jakarta; PTPerhallindo, 1997) 5



memiliki pondasi yang kuat dimana ada tiga elemen utama budaya organisasi yang dileburkan yaitu budaya sekolah, budaya madrasah dan budaya pesantren. Tidak pada tahap proses integrasi namun ada adaptasi-adaptasi Budaya didalamnya yang melibatkan pengasuh, santri, alumni dan pihak yang berbeda agama. Budaya organisasi di Pesantren Al-Falah Silo dipandang inklusif karena terbangun dari integrasi dan adaptasi dari kultur sekolah, madrasah dan kultur pesantren.

Di samping sarana itu karena yang juga dibangun oleh pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah Iyalah forum silaturahmi antara alumni dan dewan guru serta dewan pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah yang dinamakan sebagai perkumpulan JP atau Jumat pon. Sesuai dengan namanya, perkumpulan Jumat Pon ini ini dilaksanakan setiap bulan yang tepat pada hari Jumat pon setelah salat Jumat. Tempatnya anjagsana yakni berpindah-pindah dari rumah alumni yang satu ke rumah alumni yang lainnya, atau dari rumah dewan guru yang itu ke rumah dewan guru yang lainnya.

Kegiatan tersebut dilaksanakan rutin setiap bulan yang isinya pertama adalah sambutan dari tuan rumah, kemudian dilanjutkan dengan pembacaan doa yang sebelumnya didahului dengan pembacaan Istighosah bersama, kemudian diisi dengan ane-marie and informasi berupa ceramah yang disampaikan oleh

dewan pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah isinya bisa informasi tentang kepesantrenan pema perkembangan dan isu keIslaman serta kemasyarakatan yang lebih luas yang disampaikan kepada para alumni dan dewan guru.

Tidak hanya sampai di situ sarana yang berupa kesempatan kesempatan atau peluang yang didapat dari kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan di mana

dewan pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah diundang dalam acara-acara tersebut, seperti acara walimatul urus, walimatul khitan, tahlilan, dan acara-acara lain yang terkait dengan siklus kehidupan masyarakat setempat, acara itu dijadikan sarana bagi para pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah untuk menyampaikan nilai-nilai dan pesan-pesan sebagaimana yang sudah diinternalisasi sejak masa pendidikan di pondok pesantren annuqayah hingga penguatan penguatan nilai itu melalui informasi-informasi yang didapatkan oleh para pengasuh dan dikembangkan kemudian di lembaga Pondok Pesantren Al-Falah. Tentu, jika lembaga pendidikan itu diarahkan kepada santri aktif di Pondok Pesantren Al-Falah dan kegiatan di perkumpulan Jumat Pon diarahkan kepada ada dewan guru dan alumni yang aktif di kegiatan itu, maka kegiatan ini atau yang menjadi sasaran dari penyampaian penyampaian yang disampaikan di acara-acara sosial kemasyarakatan ini sasarannya adalah masyarakat yang lebih luas yakni masyarakat setempat yang lebih heterogen baik tingkat baik tingkat stratifikasi sosialnya maupun ekonominya nya nya dan lain sebagainya.

Sarana yang lain yang digunakan oleh dewan pengasuh adalah kegiatan-kegiatan di Pondok Pesantren Al-Falah yang sifatnya adalah umum seperti kegiatan haflatul imtihan, kegiatan haul para pengasuh yang sudah wafat, dan acara-acara yang lain dimana para pengasuh bisa menyampaikan pesan-pesan dan nilai-nilai yang diinternalisasi di pondok pesantren annuqayah maupun di Pondok Pesantren Al-Falah.

Ruang dan obyek menjadi sasaran bagi pengembangan budaya organisasi itu selain komunitas santri aktif di pondok pesantren, masyarakat setempat dalam

kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan, komunitas yang lebih luas seperti forum-forum interaksi masyarakat seperti Forum Kerukunan Antar Umat Beragama, serta masyarakat internet yang sangat luas melalui media sosial yang berbasis internet juga digunakan oleh para pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah.

Sarana yang lebih luas yang digunakan oleh para pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah ini terutama Kiai Haji Abdul Muqit Arif ialah forum-forum komunitas para pemuka agama seperti FKUB. Forum seperti ini adalah forum yang strategis yang mengumpulkan para pemuka agama dari banyak agama di Indonesia seperti Islam Kristen, Katolik, Hindu, Buddha, dan Konghucu. Forum ini merupakan forum yang mempertemukan para pemuka agama Sehingga dengan demikian sangat strategis dan mudah untuk menyampaikan nilai-nilai yang sudah diyakini dan diinternalisasi di Pondok Pesantren Al-Falah. Di lembaga-lembaga semacam ini Kiai Mukit arif menunjukkan sikap sikap toleran, santun, moderat, dan empati.

Selain sarana-sarana yang disebutkan di atas ada sarana lagi yang digunakan oleh para pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah ini ialah sarana media sosial yang paling sering digunakan adalah media sosial Facebook. Di platform ini para pengasuh khususnya Kiai Muhammad Makmun banyak memberikan

pemahaman pemahaman dan wawasan literasi kepada masyarakat terkait wawasan keIslaman titik yang menjadi konsen terutama Kiai Makmun ini adalah kajian mengenai Imam Ghazali terutama dalam aspek filsafat, hukum dan tasawuf.

Sementara Kiai Abdul Mukti lebih banyak menyampaikan pada hal-hal yang berkaitan dengan akhlak dan perkembangan sosial budaya di tengah-tengah

masyarakat. Dan Kiai Ahmad Nur Hariri lebih banyak menyampaikan ungkapan ungkapan bijak kaum Sufi untuk menata akhlak kita dengan sesama, dengan nabi, dan akhlak kita dengan *Allah Subhanahu Wa Ta'ala*. Tentu dengan menggunakan media ini ruang yang dimasuki oleh para pengasuh ini sangat luas dan sasarannya juga sangat luas karena menasar pada seluruh Pengguna internet yang memungkinkan untuk mengakses informasi dari dinding akun Facebook para Kiai ini.

Strategi pengembangan budaya Pondok Pesantren Al-Falah yang dipimpin oleh tiga pengasuh ini pertama berupa pemberian kesempatan yang sangat luas kepada santri untuk berlatih menjadi pemimpin. Hal ini misalnya dilakukan dengan pelatihan praktik dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan di pondok pesantren. Salah satu contoh adalah pemilihan ketua pengurus pesantren dilakukan secara demokratis. Prosesnya dimulai dari pemilihan bakal calon oleh dewan pengasuh, kemudian dilanjutkan dengan pemilihan secara voting oleh para santri.

Sebelum proses pemilihan dilangsungkan, pertama kali dilakukan pembentukan panitia pemilihan umum pengurus pondok pesantren. Kemudian panitia melakukan serangkaian kegiatan seperti pendaftaran calon ketua pengurus, kemudian penetapan calon, kemudian diberikan ruang kepada semua calon ketua

pengurus untuk melakukan kampanye dan menyampaikan visi dan misi kepemimpinannya dalam satu periode kepemimpinan. Selain kampanye, juga diadakan kegiatan debat kandidat yang melibatkan semua calon. Setelah proses itu dilakukan, kemudian diadakan pemilihan umum. Calon terpilih kemudian

membentuk kabinet kepengurusan dan dilanjutkan dengan acara pelantikan pengurus dan diakhiri dengan serah terima jabatan pengurus.

Ketika pelaksanaan acara haflatul imtihan. Acara ini kemudian betul-betul dijadikan media santri berlatih membuat event. Pengasuh hanya memberikan arahan-arahan umum, kemudian perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan kegiatan serahkan sepenuhnya kepada santri. Bahkan kiai Ketika memberikan sambutan dalam acara haflatul imtihan tersebut menyatakan bahwa dirinya tidak banyak terlibat dalam acara tersebut, dan Ketika dia memberikan sambutan, posisinya hanya sebagai undangan, orang yang diundang, dan acara itu murni milik santri.

Selain itu, strategi yang ditempuh adalah memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada santri, baik yang menempuh Pendidikan level SLTA maupun SLTP, untuk mengikuti organisasi-organisasi selain intra sekolah atau pesantren, juga organisasi ekstra. Organisasi intra seperti OSIS, organisasi daerah, sebagai wadah islah santri dengan latar belakang daerah yang sama. Sedangkan organisasi ekstra ialah organisasi Ikatan Pelajar Nahdlatu Ulama (IPNU)/ Ikatan Pelajar Putri Nahdlatul Ulama (IPPNU). Selain itu, acara-acara pelatihan kepemimpinan juga dilaksanakan di pondok pesantren dan juga terkadang pesantren mendelegasikan siswa untuk mengikuti kegiatan pelatihan kepemimpinan.

Pada tingkat-tingkat tertentu, Kiai juga melakukan modeling kiai ketika hendak menunjukkan nilai-nilai tertentu kepada santri. Kiai Muqit misalnya ketika hendak menyampaikan bahwa kerukunan antar umat beragama adalah sesuatu yang niscaya, maka dia kemudian terjun menjadi pengurus Forum Kerukunan

Antarumat Beragama Kabupaten Jember. Tidak hanya sampai disitu, kiai juga intens melakukan komunikasi dan silaturahmi kepada tokoh-tokoh lintas agama. Bahkan beberapa kali diadakan pertukaran pelajar dan kegiatan saling mengunjungi antara santri dan siswa di sekolah-sekolah non-muslim seperti SMK Santo Paulus Jember.

Strategi penyampaian nilai juga disampaikan dengan artififikasi nama-nama ulama di blok-blok pondok. yang bisa diamati di lingkungan Pondok Pesantren Al-Falah adalah lingkungan fisik, seperti bangunan pondok, nama-nama blok pondok, dan tulisan-tulisan kaligrafi yang terlukis di tempat-tempat strategis di Pondok Pesantren Al-Falah. Tulisan yang terlukis di tempat tersebut menunjukkan komitmen dedikasi pada pendidikan anak dan sikap moderat.

Di Pondok Pesantren Al-Falah, blok-blok deretan pondok disematkan nama-nama besar ulama dan ilmuwan dalam khazanah peradaban Islam, yaitu Blok Asy-Syafi'i, Blok Al-Maliki, Blok Al-Ghazzali, Blok Al-Hanafi, dan Blok Al-Qurtubi. Imam Syafi'i dikenal sebagai ahli fiqh yang moderat dan menyeimbangkan antara teks, konteks dan rasionalitas. Imam Hanafi dikenal sebagai tokoh fiqh yang sangat rasional, kontekstual, serta kosmopolit. Imam Maliki adalah tokoh ulama fiqh yang sangat menjunjung tinggi tradisi dan menjaga jalan hidup Kanjeng Nabi Muhammad SAW yang dianggap sebagai sumber inspirasi tradisi masyarakat Madinah. Sedangkan Al-Ghazzali dikenal luas sebagai Hujjatul Islam yang memiliki otoritas keilmuan dalam bidang fiqh, filsafat, tasawuf, dan tauhid.

Di Pondok puteri, yaitu Blok Al-Quddusi dan Al-Mahfudzi. Nama-nama tersebut merujuk pada ulama-ulama dalam Islam yang memiliki keluasan pengetahuan, keluhuran akhlak, dan ketebukaan pikiran dan hati. Masyarakat mengenal Kiai Mahfudz Al-Termasi sebagai tokoh ulama nusantara yang memiliki keluasan ilmu yang menjadi rujukan para ulama Alhlussunnah wal Jamaah di seluruh dunia.

Sementara Al-Quddusi bisa dinisbatkan kepada Kiai Syarqawi Al-Quddusi, ulama kharismatik asal Kudus yang berdakwah dan membangun lembaga pendidikan pondok pesantren di pedalaman Sumenep, Guluk-Guluk, yang menjadi cikal bakal Pondok Pesantren Annuqayah Sumenep, tempat tiga pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah ini menuntut ilmu, mengikuti jejak pendiri dan pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah generasi pertama dan kedua.

Demikian juga nilai-nilai disampaikan dalam bentuk artifak tulisan di tempat-tempat umum di pesantren. Tulisan yang menunjukkan dedikasi pada pendidikan santri adalah tulisan kaligrafi yang terlukis di pintu gerbang madrasah yang dibangun sejak masa kepemimpinan pengasuh generasi kedua yaitu KH. Muhammad Jauhari Syamsul Arifin dan Kiai Ahmad Zaini Syamsul Arifin sebagai berikut: Ni'amu ilahi ala al-ibaad katsirun wa ja'alaha najibatu al-aulaad

(Nikmat Tuhan kepada hamba sungguh sangat banyak jadikanlah itu semua untuk membangun kemuliaan dan kecerdasan anak didik). Jelas kata-kata ini bukan ditujukan kepada santri, melainkan kepada dewan guru dan wali santri serta semua pendidik yang memiliki kewajiban memberikan dedikasi untuk mendidik santri. Meskipun kaligrafi itu berada di area gedung madrasah yang mengalami

pemugaran, namun kaligrafi di pintu gerbang itu sengaja tidak dirobohkan oleh pengasuh generasi ketiga, karena itu dianggap sebagai wasiat dan petuah leluhur bagi generasi selanjutnya.

Demikian juga kaligrafi yang ditulis di taman gedung madrasah, yaitu berbunyi *Al-Muhafadzatu Ala qadimi al-Shalih Wal Akhdu Bi Al-Jadidi Al-Ashlah* (memelihara yang lama yang baik dan mengambil yang baru yang lebih baik). Ungkapan ini jelas merupakan sikap moderat dalam bersikap menghadapi kemodernan bagi umat Islam, khususnya masyarakat santri. Dengan ungkapan ini, diharapkan masyarakat santri bisa moderat dalam menghadapi zaman yang selalu berubah, tidak tercerabut dari akar yang membentuk jati diri, namun juga tidak gagap dalam menghadapi perkembangan zaman yang baru.

Kenyataan tersebut bisa dibandingkan dengan Penelitian Pepen Supendi dengan judul: “Karakteristik Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi dan Kontribusinya terhadap Mutu Pendidikan Pesantren”,<sup>32</sup> UIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2011. Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis pembahasan tentang kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi dan kontribusinya terhadap mutu pendidikan pesantren yang dilakukan di Pondok Pesantren Al-Ashriyah Nurul Iman Islamic Boarding School Kabupaten Bogor dan Pondok Pesantren Amanah Muhammadiyah Kota Tasikmalaya, dapat disimpulkan bahwa:

*Pertama*, Kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya di kedua pesantren tersebut, ditandai dengan adanya: (a) proses seleksi yang disesuaikan

---

<sup>32</sup> Pepen Supendi, “Karakteristik Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren.” UIN Sunan Gunung Djati, 2015.



dengan pedoman dan aturan masing-masing. (b) adanya sosialisasi yang dilakukan oleh para pimpinan dan para guru, agar santri baru dapat mengerti dan memahami nilai-nilai pesantren. (c) tindakan manajemen puncak, kedua pesantren melakukan sejumlah penyesuaian dalam pengelolaan pesantren.

Pada aspek menjaga budaya dan mengembangkannya, penelitian Pepen Supendi bersifat administratif artinya budaya yang berkembang di pesantren lebih didasarkan pada praktik formal, sementara dalam penelitian ini berjalan secara informal-formal. Secara informal pemimpin puncak organisasi menggunakan berbagai serana untuk mengendalikan pesantren, prinsip, metode bahkan kebijakannya dilakukan.

Di Pesantren bahkan diluar kiai selalu menunjukkan *modelling* pemimpin yang *cool* sehingga proses transmisi budaya tidaklah kaku, begitupun dengan diluar pesantren kiai tampil bersahaja sehingga banyak diterima oleh semua orang termasuk para tokoh non muslim. Selain *modelling* itu artififikasi pesantren dilakukan supaya para santri tidak hanya menyerap ilmu saja namun menangkap nilai-nilai dibalik artefak pesantren.

*Kedua*, bangunan budaya pesantren yang sudah kiai bangun sebagai pemimpin di kedua pesantren tersebut, yakni (a) sejarah yang sudah mulai matang dengan rata-rata usia 17 tahun, memiliki apa yang disebut dengan *organizational* saja, yaitu pemahaman kolektif berdasarkan sejarah mengenai keberhasilan organisasi, yang memiliki landasan normatif bagi anggota organisasi baik ke dalam maupun ke luar. (b) nilai sebagai dasar berperilaku pesantren. (c) budaya keilmuan yang dibentuk kedua pesantren memiliki

beberapa karakteristik tertentu. (d) budaya pengelolaan kedua pesantren memiliki beberapa karakteristik yang khas.

Pada aspek ini penelitian Pepen Supendi memiliki kemiripan bagaimana fokus kerja-kerja kultur kiai. Hampir bangunan budaya Kiai Pesantren Al-Falah Silo dibangun oleh luhurnya lalu dikembangkan. Nilai-nilai Dasar di pesantren berkembang dari Budaya Agama dan Budaya keseharian masyarakatnya. begipula Kiai tetap memberi ruang yang luas untuk menancapkan budaya pesantren para leluhurnya sebagai model ideal dalam mengembangkan budaya organisasi Pesantren. Pada aspek ini kiai merupakan agen geneologis dari pesantren-pesantren leluhur sebagai mereka mengasah ilmu-ilmu umum dan agama dan sebagai ladang tabarrukan dirinya.

*Ketiga*, Kontribusi kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi di kedua pesantren, menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan dari konsumen pendidikan mulai dari input, proses, output, dan outcome, yang ditandai dengan adanya perumusan visi, misi dan target mutu yang jelas, kepemimpinan pendidikan yang handal, lingkungan pendidikan yang aman dan tertib, harapan prestasi dan output yang tinggi, pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, interaksi komunikatif antara lembaga pendidikan, dan evaluasi belajar yang efektif dan efisien. Indikator tersebut, telah memenuhi standar yang berlaku dan bisa dilakukan dengan kepemimpinan yang efektif, sehingga model kepemimpinan efektif merupakan alternatif untuk membangun budaya organisasi pondok

pesantren yang efektif yang memberikan kontribusi nyata terhadap mutu pendidikan pesantren.

Ada tiga hal yang dilakukan Kiai Al-Falah Silo yaitu sebagai integrator Budaya Madrasah, sekolah dan Pesantren, integrator budaya pesantren dan masyarakat dan integrator budaya pesantren dan berokrasi. Kiai menjadi memberi tempat bagi Budaya-budaya itu untuk saling menyapa dan Saling melengkapi di Pesantren. Begitupula dengan Budaya pesantren dengan budaya yang berkembang dimasyarakat, kiai tetap memelihara dan mengembangkannya melalui berbagai *event* kuktural yang ada ditengah masyarakat. Tidak hanya itu Budaya pesantren

*Keempat*, Keunggulan di kedua pesantren, yaitu: (a) sistem pembelajaran 24 jam (*Boarding School*); (b) kurikulum yang terintegrasi dan komprehenship. Pesantren merancang program pendidikan yang komprehenship-holistic dari program pendidikan keagamaan, umum, life skill, sampai membangun wawasan global; (c) fasilitas yang lengkap, guru yang berkualitas, lingkungan yang kondusif, santri yang heterogen, dan jaminan keamanan; (d) pelaksanaan pendidikan menerapkan pendidikan klasikal yang bersifat sekolah; (e) alur kebijakan dan wewenang penyelenggaraan pendidikan

pesantren dikelola secara mandiri oleh pesantren. Sedangkan lembaga sekolah berada pada “intervensi” dari pemerintah meskipun status sekolah berstatus swasta yang dikelola oleh yayasan dan organisasi; (f) inovasi pengajaran dan penciptaan iklim belajar yang kondusif bagi santri senantiasa menjadi pusat perhatian dari kiai sebagai pemimpin pesantren; dan (g) khusus di Pesantren

Nurul Iman seluruh santri bebas biaya dengan slogan: “*Free and Quality Education Supported by Entrepreneurship*” (mencetuskan lembaga pendidikan yang bukan saja bebas biaya namun berkualitas dengan kewirausahaan sebagai penopangnya).

Penanaman nilai-nilai melalui metode keteladanan, mauidhoh hasanah dan metode literasi. Sosok seorang kiai menjadi sosok sentral sebagai idola sekaligus primadona yang mensifati perilaku dalam kepribadian santri. Santri cenderung akan meniru apa yang dilakukan oleh kiai, baik yang berbentuk perilaku, perkataan yang baik, bahkan yang dibaca oleh kiai akan ditiru oleh santri.

Metode keteladanan ini merepresentasi kebiasaan Kiai di Pondok Pesantren Al-Falah Silo sehingga dirinya akan menjadi pioner yang selalu diidolakan oleh para santri. Demikian juga dengan perkataan kiai, ia akan selalu menjadi penghias didalam pikiran dan hati santri dari setiap perilaku santri. Selain itu untuk memperkuat pemahaman santri dapat menggunakan berbagai literasi kitab, baik itu kitab klasik ataupun kitab yang bersifat kekinian, hal ini dimaksudkan untuk menambah wawasan pengetahuan dari santri.

Metode penanaman nilai-nilai yang dilakukan oleh para pengasuh pondok pesantren ini adalah sebagai berikut. Pertama, dengan pengajaran di kelas. Di dalamnya penyampaian materi di dalam kelas tentu dengan metode ceramah dan diskusi. Ini merupakan metode umum. Pada saat kajian kitab, metode yang digunakan adalah bandongan, di mana kiai membaca dan memaknai kitab seraya menyampaikan maksud dari kitab, sementara itu santri mencatat dan menyimak penyampaian kiai.

Metode lain yang digunakan kiai adalah metode mauidhah hasanah yang biasanya ditujukan kepada masyarakat umum ketika dalam acara-acara sosial kemasyarakatan. Metode dengan pengembangan literasi terutama digunakan oleh Kiai Ma'mun untuk menyampaikan nilai-nilai. Metode lain yang digunakan juga oleh para kiai ini adalah dengan memberikan teladan atau contoh, penegakan aturan-aturan pesantren, kerjasama, dan lain sebagainya.

Pengembangan bersifat dialogis, kolektif bilogis dan ideologis. Prinsip bilogis untuk keluarga pengasuh sendiri sedangkan prinsip ideologis adalah untuk semua orang yang aktif membangun, mengembangkan dan membantu Pesantren Al-Falah Silo.

Pesantren Al-Falah Silo menggunakan kekuatan dialogis untuk membangun komunikasi yang baik dengan berbagai kalangan sehingga Pesantren Al-Falah Silo membuat pesantren bersifat terbuka untuk semua kalangan dan tentunya untuk kepentingan ilmu pengetahuan dan dakwah kepada seluruh lapisan masyarakat.

Prinsip pengembangan pondok pesantren bersifat dialogis, kolektif, bilogis dan ideologis. Prinsip bilogis untuk keluarga pengasuh sendiri sedangkan prinsip ideologis adalah untuk semua orang yang aktif membangun, mengembangkan dan membantu Pondok Pesantren Al-Falah. Prinsip kolektif dan dialogis ini dilakukan oleh para pengasuh misalnya ketika salah satu pengasuh akan melakukan suatu kebijakan meskipun kecil, dia akan bermusyawarah terlebih dahulu dengan keluarga besar kiai. Di samping itu, musyawarah juga dilakukan bersama para ustad, para guru, alumni dan wali santri.

Kebijakan menonjol yang khas di Pondok Pesantren Al-Falah adalah kebijakan bahwa semua santri wajib mondok. Lembaga pendidikan formal di Al-Falah tidak menerima siswa yang tidak mondok di Al-Falah. Pesantren Al-Falah Silo mewajibkan para santri mukim di pesantren, kebijakan tersebut dimaksudkan untuk mempermudah pengawasan pengasuh dan pengurus dalam memantau aktivitas keseharian santri di dalam pesantren. Setelah terjadi pemasrahan dari orang tua santri kepada Kiai atau pengurus maka santri akan menjadi tanggung jawab penuh pondok Pesantren, disini pesantren memiliki peran yang besar untuk membentuk jatidiri santrinya menjadi lebih baik.

Sebagai konsekwensi santri yang bermukim di Pesantren maka Santri wajib sekolah Madrasah Diniyah, Santri wajib dan mengikuti pengajian Kitab Kuning serta kebijakan Kurikulum Diniyah Independen. Dengan diterapkannya kebijakan semacam ini akan menjadikan Pesantren memiliki kekuatan untuk mengatur pola kehidupan santri menjadi lebih baik. Pengetahuan agama dan pengetahuan umumnya juga menjadi lebih mumpuni, sehingga nantinya ketika santri sudah tidak lagi di Pesantren dirinya sudah siap untuk berinteraksi dengan masyarakat secara luas.

Di pesantren ini, mondok, sekolah madrasah diniyah dan ngaji kitab dengan kurikulum independen adalah wajib, sedangkan sekolah formal hukumnya sunnah. Kebijakan ini diimplimentasikan untuk meneguhkan prinsip bahwa santri Al-Falah adalah mondok sambil sekolah, bukan sekolah sambil mondok. Dengan kebijakan ini diharapkan nilai-nilai kesantrian akan lebih kental dalam diri santri.

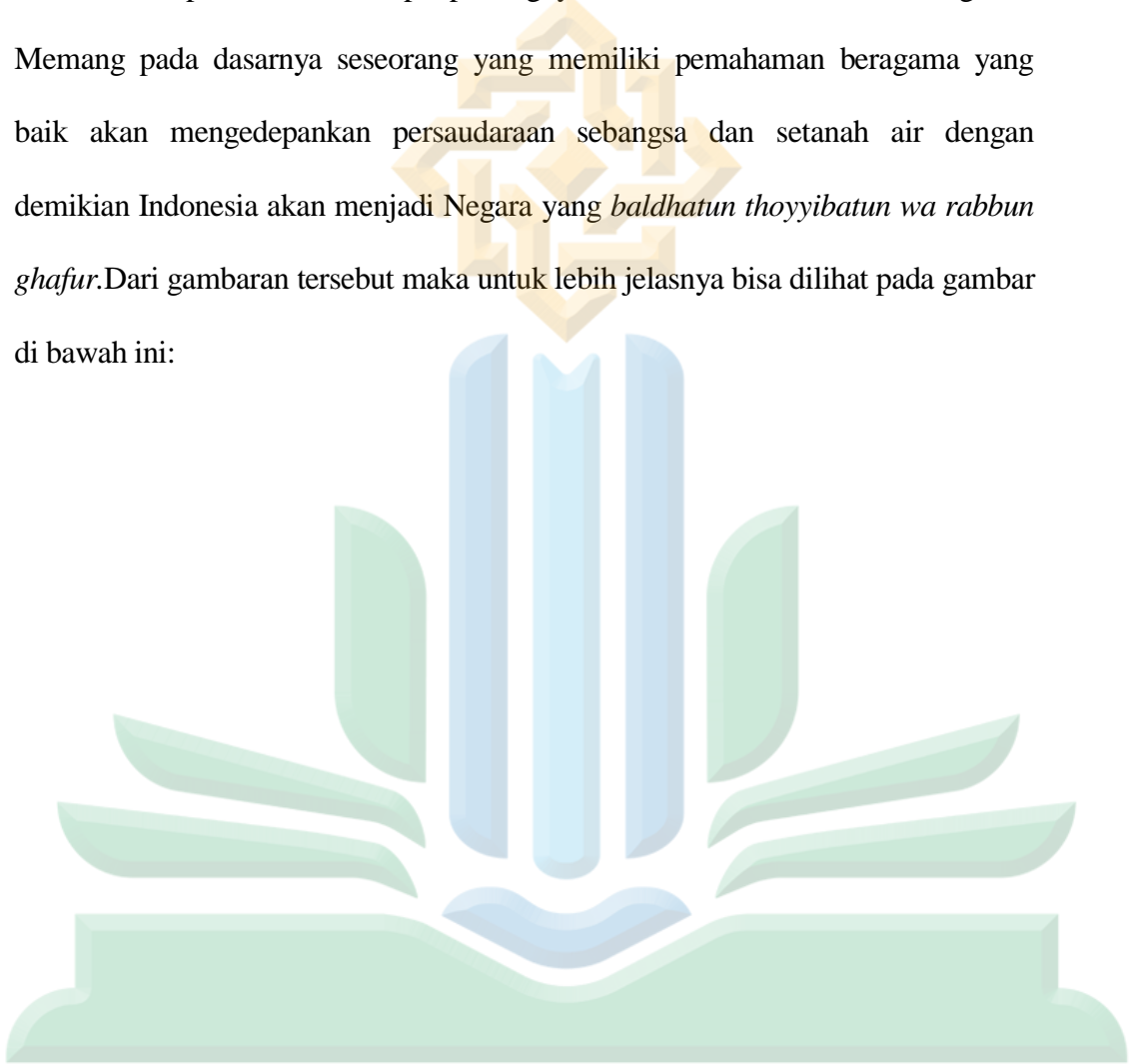
Pendekatan kegiatan pendidikan, sosial-kegamaan, Pembiasaan kegiatan pesantren, penegakan kanon asasi, kerjasama dengan non muslim. Pesantren Al-Falah Silo melakukan pendekatan dengan kegiatan pendidikan, tentunya dapat disadari bahwa pendidikan merupakan pondasi mendasar untuk mencetak kader penerus bangsa yang baik. Santri diproyeksikan akan menjadi generasi penerus bangsa, maka pendidikan yang baik harus didapatkan oleh para santri.

Kearifan lokal sangat melekat dengan aktifitas sosial keagamaan di Pesantren Al-Falah Silo, ketika pengasuh diundang oleh masyarakat sekitar, pihaknya menghadiri undangan tersebut sebagai wujud tanggung jawab untuk terus melestarikan dakwah ditengah-tengah masyarakat sekaligus mencerdaskan wawasan pengetahuan masyarakat. Sedangkan dikalangan Pesantren sendiri Pengasuh Pesantren Al-Falah Silo melakukan kegiatan pesantren sesuai dengan kurikulum yang telah disepakati oleh pesantren, secara rutin dan inten pembelajaran dan pembinaan diberikan kepada para santri.

Konon asasi sebagai acuan santri bertindak dan berperilaku sehingga Pesantren Al-Falah Silo memiliki landasan dasar untuk membuat aturan kepada setiap penghuni pesantren sehingga santri dan seluruh komponen dapat mengetahui batasan-batasan yang harus dilaksanakan ketika berada didalam maupun di luar pesantren.

Pesantren Al-Falah Silo Membangun komunikasi dengan non Muslim, komunikasi memiliki simbol bahwa Indonesia merupakan Negara yang terdiri dari banyak ragam budaya, bahasa dan agama yang terbingkai dalam wadah

Bhen,;nika Tunggal Ika yang memiliki arti berbeda-beda tetapi tetap satu jua. Disini peranan Pesantren Al-Falah Silo membangun komunikasi dan sinergi untuk memberikan pemahaman betapa pentingnya kerukunan antar umat beragama. Memang pada dasarnya seseorang yang memiliki pemahaman beragama yang baik akan mengedepankan persaudaraan sebangsa dan setanah air dengan demikian Indonesia akan menjadi Negara yang *baldhatun thoyyibatun wa rabbun ghafur*. Dari gambaran tersebut maka untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada gambar di bawah ini:



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R



GAMBAR 5.2 TEMUAN FORMAL NALAR KIAI PESANTREN DALAM PENGARUSUTAMAAN ISLAM INKLUSIF



Berdasarkan bagan tersebut maka dapat disusun proposisi penelitian tentang Nalar Kiai Pesantren Al-Falah Silo dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif (Studi di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember) sebagai berikut :

**Proposisi 1** : Pengarusutamaan Islam inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana Kiai pesantren memiliki argumentasi yang berdasar pada konteks teologis, historis, ideologis, antropologis dan geneologis.

**Proposisi 2** : Pengarusutamaan Islam inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana Kiai pesantren mengatualisasikannya diruang masyarakat, pesantren, sekolah, madrasah dan ruang virtual dengan menggunakan sarana medsos.

**Proposisi 3** : Pengarusutamaan Islam inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana Kiai pesantren melakukan internalisasi melalui strategi latihan kepemimpinan, latihan keorganisasian, kaderisasi, *modelling* kiai, artififikasi nama- ulama', menjaga artefak bangunan dan tulisan-tulisan kaligafi yang memuat banyak

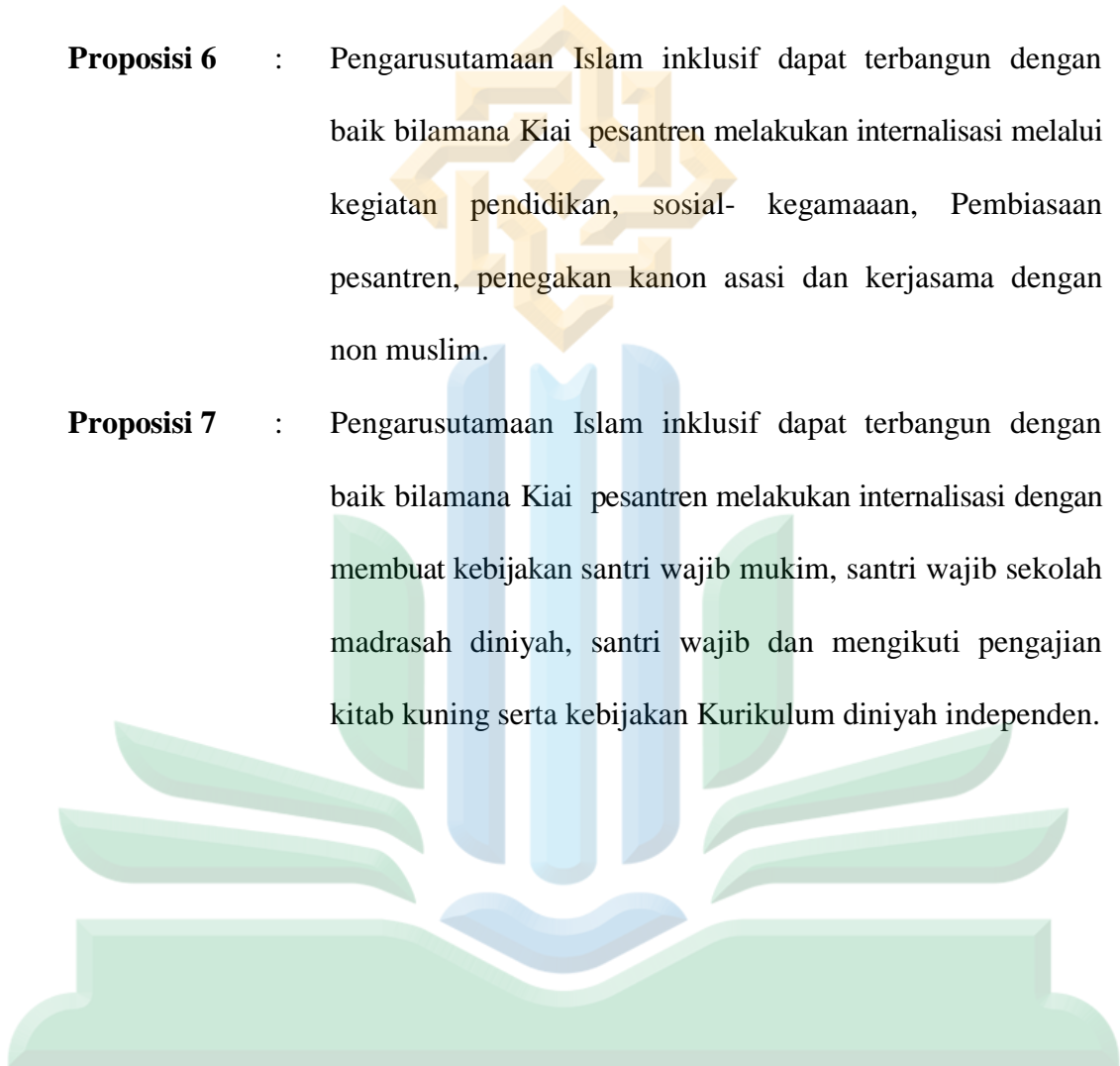
**Proposisi 4** : Pengarusutamaan Islam inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana Kiai pesantren melakukan internalisasi dengan menggunakan metode *uswah hasanah*, *mauidhoh hasanah* dan metode literasi.

**Proposisi 5** : Pengarusutamaan Islam inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana Kiai pesantren dalam melakukan internalisasi

memiliki prinsip dialogis, kolektif bilogis dan ideologis.

**Proposisi 6** : Pengarusutamaan Islam inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana Kiai pesantren melakukan internalisasi melalui kegiatan pendidikan, sosial-kegamaaan, Pembiasaan pesantren, penegakan kanon asasi dan kerjasama dengan non muslim.

**Proposisi 7** : Pengarusutamaan Islam inklusif dapat terbangun dengan baik bilamana Kiai pesantren melakukan internalisasi dengan membuat kebijakan santri wajib mukim, santri wajib sekolah madrasah diniyah, santri wajib dan mengikuti pengajian kitab kuning serta kebijakan Kurikulum diniyah independen.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## BAB VI

### PENUTUP

Bab penutup ini berisi tentang simpulan, implikasi penelitian, dan saran-saran.

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarustamaan Islam Inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember, maka kesimpulan penelitian ini adalah :

#### 1. Komunikasi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarustamaan Islam Inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember

Pengarustamaan Islam Inklusif di pesantren Al-Falah silo terbangun dengan baik karena Komunikasi Kepemimpinan Kiai memiliki beberapa dimensi diantaranya : Pertama, komunikasi kepemimpinan kiai berkarakter kehati-hatian, terbuka, egaliter, supel, humoris dan kharismatik serta menggunakan simbol-simbol Budaya lokal, simbol keagamaan dan memiliki ketersambangun Budaya dengan para pendahulunya.

Kedua, Komunikasi Kepemimpinan Kiai menempati ruang keagamaan, sosial, pendidikan, ekologi dan ruang *cyber* serta ruang pengembangan ekonomi. Komunikasi kiai dalam ruang-ruang itu melalui pendekatan personal, interpersonal, vertikal-horizontal, persuasif dan kolektif serta kolaboratif dengan jenis komunikasi verbal (*Tausiyah*) dan Non Verbal (*uswah*).

Ketiga, Komunikasi Kepemimpinan Kiai memiliki elemen komunikasi internal yaitu dewan pengasuh, santri alumni dan simpatisan dan elemen eksternal melibatkan dewan pengasuh, Santri, alumni dan pihak Non Muslim yang disalurkan melalui kegiatan pesantren, majlis taklim, kegiatan Alumni, kegiatan Masyarakat dan kegiatan Forum kerukunan umat beragama.

Keempat, Komunikasi Kepemimpinan Kiai memiliki (1) penguatan formal kedalam yaitu penataan sistem pendidikan dan Formal keluar melalui FKUB serta melalui kerjasama baik intern pesantren dengan pesantren dan kerjasama dengan Non Muslim, (2) penguatan informal melalui fasilitasi, advokasi masyarakat dan konsolidasi lintas Iman, (3) penguatan Non formal melalui temu alumni, arisan guru, majelis taklim, tahlilan dan walimahan.

Kelima, Komunikasi Kepemimpinan Kiai memiliki intensitas mingguan, bulanan, tahunan dan insidental yang disertai dengan modal kompetensi bidang sosial kemasyarakatan, pendidikan, literasi dan pembinaan ahlak- tasawuf.

## **2. Nalar Kiai Pesantren Al-Falah Silo dalam Pengarusutamaan Islam**

### **Inklusif**

Pengarusutamaan Islam inklusif dipesantren Al-Falah Silo terbangun dengan baik karena memiliki beberapa pola diantaranya : Pertama, Kiai pesantren memiliki argumentasi berdasar pada konteks teologis, historis, ideologis, antropologis dan geneologis yang diaktuasikannya diruang masyarakat, pesantren, sekolah, madrasah dan ruang virtual dengan

menggunakan sarana medsos. Kedua, Kiai pesantren melakukan internalisasi melalui strategi latihan kepemimpinan, latihan keorganisasian, kaderisasi, *modelling* kiai, artififikasi nama- ulama', menjaga artefak bangunan dan kaligafi, ketiga disamping strategi, Kiai juga menggunakan metode *uswah hasanah*, *mauidhoh hasanah* dan metode literasi dengan prinsip prinsip dialogis, kolektif bilogis dan ideologis.

Keempat, Kiai pesantren melakukan internalisasi Islam Inklusif melalui kegiatan pendidikan, sosial- keagamaan, Pembiasaan pesantren, penegakan kanon asasi dan kerjasama dengan non muslim yang diikuti dengan membuat kebijakan santri wajib mukim, santri wajib sekolah madrasah diniyah, santri wajib dan mengikuti pengajian kitab kuning serta kebijakan Kurikulum diniyah independen.

## **B. Implikasi Penelitian**

### **1. Implikasi Teoritis**

Implikasi teoritis dari penelitian ini terhadap beberapa teori diantaranya teori kepemimpinan transformasional Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass dengan iktisar teoritik yaitu *idealized leadership*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Pengasuh pesantren Al-Falah silo sejak lama telah memahami kebutuhan dan merespon masyarakatnya. Hal ini dibuktikan dengan karakter kepemimpinan melalui gaya mereka berkomunikasi, disamping itu pola kepemimpinan tersebut diperkuat oleh penggunaan

Simbol-simbol budaya lokal dan simbol agama bahkan tetap memelihara warisan pendahulunya.

Kepemimpinan transformatif yang dimaksud disini adalah kiai banyak melakukan berbagai transformasi kepemimpinannya dari Kiai perintis hingga kiai pengembang serta kiai sebagai penjaga tradisi, namun meskipun zaman telah berubah yang ditandai dengan sains dan teknologi tetapi kiai tetap menjaga warisan leluhurnya namun tetap membuka diri pada perubahan. Rupanya Islam inklusif akan tumbuh berkembang dimanapun berada jika para pemimpin-pemimpin tersebut bertipe transformatif dengan tetap menjaga khazanah lama dan terbuka dengan khazanah yang baru, sehingga nafas Islam dengan tipologi kepemimpinan semacam ini akan tetap terasa segar dan terasa rahmatnya bagi seluruh alam. Jadi penelitian ini menguatkan kepemimpinan transformasional Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass.

Disamping kepemimpinan transformasional yang menjadi ciri khas pesantren Al-Falah silo mereka para pengasuh juga memiliki keterampilan sebagaimana Keterampilan kepemimpinan Menurut Robert L. Katz yaitu

keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*), keterampilan konseptual (*conceptual skill*), dan berdasarkan dari hasil penelitian ini menambahkan satu keterampilan lagi, yakni keterampilan religius (*religious skills*). Bila dilihat dari profil pengasuh nampak pengasuh seorang aktivis organisasi dizamannya bahkan sampai sekarang. Mereka cukup cakap menggunakan teknik dalam

memimpin setiap organisasi yang digelutinya. Sebagai seorang aktivis yang berdarah biru apalagi pemimpin yang dikenal berkarakter religius, supel dan terbuka maka cukup mudah untuk membangun relasi dengan semua elemen, tentu relasi dengan semua elemen itu dapat dengan mudah dilakukannya karena Kiai selain sosok seorang aktivis pendidikan Kiai tidak hanya pendidikan salaf bahkan Kiai pernah mengenyam pendidikan tinggi dan pendidikan Salaf diluar Negeri.

Dari profil sepentas tersebut yang dapat mendukung kualitas komunikasi kepemimpinan kiai. Ada beberapa model komunikasi organisasi seperti yang diintrodusir oleh R. Wayne Pace Don F. Faules tentang Komunikasi ke bawah, Komunikasi ke atas dan Komunikasi Horizontal. Komunikasi horizontal. Pada konteks ini R. Wayne melihat komunikasi organisasi sebatas pada pertukaran kepentingan dalam hal ini pekerjaan. maka organisasi yang menjadi konsens dari R. Wayne adalah organisasi profit sementara organisasi Non Profit baik sosial, pendidikan, keagamaan dan lain semacamnya komunikasi organisasi tidak semata hanya untuk urusan pekerjaan yang bernilai material, namun ada banyak hal seperti kepentingan sosial, emosional dan spritual.

Berdasar pada beberapa teori tentang komunikasi maka temuan dalam penelitian adalah mengembangkan teori-teori yang ada bahwa organisasi yang baik bukan hanya berurusan dengan kepentingan material (*Job*) dalam arti memuat kepentingan finansial, tetapi ada kepentingan lain atau kepentingan eksternal seperti kepentingan emosional, sosial dan



kepentingan spritual. Tidak berlebihan jika teori komunikasi organisasi juga dapat menghadirkan model komunikasi demensional yang tidak hanya menembus sukses provit (material) namun juga sukses Non Profit (immaterial). Sehingga model komunikasi organisasi semacam ini adalah model komunikasi moderat yang tidak *melulu* komunikasi hanya urusan *duniawiyah* meskipun konteksnya organisasi profit namun juga komunikasi yang sarat dengan kepentingan *ukhrawiyah*.

Komunikasi organisasi demensional berkarakter moderat dengan komunikasi yang dapat menempati ruang keagamaan, sosial, pendidikan, ekologi dan ruang *syber* serta ruang pengembangan ekonomi dan ruang-ruang yang lainnya. Komunikasi ini akan berjalan jika seorang pemimpin melakukannya dengan pendekatan pendekatan personal, interpersonal, vertikal-horizontal, persuasif dan kolektif serta kolaboratif dengan jenis komunikasi verbal (*Tausiyah*) dan Non Verbal (*uswah*). Tentu komunikasi demensional memiliki intensitas yang beragam baik mingguan, bulanan, tahunan dan insidental.

Para pemimpin dengan komunikasi demensional adalah pemimpin yang memiliki kecerdasan sosial-kemasyarakatan yang tinggi, pendidikan yang mempuni disertai dengan penguasaan literasi yang cukup. Disamping itu mereka memiliki kekuatan spritual yang hebat dalam hal ini setiap tindakannya penuh dengan laku tasawuf. Jadi berdasar pada iktisar teori kepemimpinan dan komunikasi organisasi maka Pengarusutamaan Islam Inklusif dimanapun berada maka model komunikasi yang perlu digunakan

adalah komunikasi dimensional berkarakter dengan multi pendekatan disertai intensitas yang berkelanjutan.

Selanjutnya implikasi teoritik Nalar Pengasuh Pesantren Al-Falah Silo dalam Pengarusutamaan Islam Inklusif, perlu dijelaskan bahwa Nalar pengasuh telah membentuk budaya pesantren yang kuat, baik yang bersifat materil dan immateril. Oleh sebab itu budaya dalam persepektif ini adalah budaya organisasi (pesantren). Nalar pengarusutamaan Islam Inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember dengan menggunakan beberapa teori pertama, Tipe Budaya Organisasi Robert E. Quinn and Kim S. Cameron diantaranya Kebudayaan *Klan (Clan Culture)*, Kebudayaan Adhokrasi (*Adhocracy Culture*), Kebudayaan Pasar (*Market Culture*) dan Kebudayaan Hirarki (*Hierarchy culture*).

Teori tersebut dapat dikonfirmasi pada temuan penelitian bahwa pengembangan Budaya Organisasi pada Pengarusutamaan Islam inklusif bahwa tipe Budaya Organisasi bertipe *Clan Culture* dengan menyuguhkan kebudayaan Salaf, kebersamaan dan kekeluargaan. kebudayaan salaf yang dimaksud adalah budaya yang lahir dari tradisi agama yang dipraktikkan

oleh Nabi, sahabat hingga sampai pada generasi ulama. 'Kekeluargaan dan kebersamaan itu tidak semata atas konstruksi budaya yang lahir dari cipta, rasa dan karsa manusia namun lahir dari ajaran Agama. sehingga kebersamaan dan kekeluargaan diikat oleh dua hal yaitu ikatan *clan* dan religi disamping itu Budaya pesantren merupakan ketersambungan dari budaya sebelumnya sehingga Budaya ini memiliki akar yang kuat yang

tidak lahir secara otomatis dan lahir seketika, namun melalui pergulatan yang panjang dalam konteks ini ada sanad keilmuan atau sanad (geneologi) yang terus diwariskan dan terjaga samapai detik ini.

Dari narasi tersebut maka tidak berlebihan jika dalam budaya organisasi mengkomodifikasi budaya geneologis yakni budaya yang memiliki induk dari budaya yang ada. Budaya *gen* atau budaya induk ini banyak terlihat dibudaya-budaya non profit dengan memegang teguh ideologi yang ada, termasuk pesantren, sehingga budaya model ini akan terus menerus diwariskan pada setiap generasi yang seideologi, harapannya untuk menjaga keberlanjutan ideologi yang dianutnya.

Disamping budaya *clan* itu yang berkembang di organisasi Al-Falah silo. dapat diidentifikasi bahwa budaya yang ada di pesantren Memiliki budaya yang kuat dan Budaya adaptif karena mengintegrasikan budaya pesantren, budaya Madrasah dan Budaya sekolah sesuai dengan teori yang diintrodukir oleh Kotter dan Heskett yaitu Budaya kuat dan budaya lemah, Budaya yang memiliki kecocokan strategi dan Budaya adaptif.

Budaya kuat di Pesantren Al-Falah silo memiliki landasan yang kuat karena setiap gerak langkah baik didalam dan diluar pesantren harus berprinsip teologis dan ideologis artinya setiap tindakan didasari pada ajaran ideologi ahlussunnah waljama'ah baik sebagai Manhaj dan Mazhab. Maka tidak heran bila pesantren ini tetap merawat tradisionalisme dan tidak kaku dengan modernitas. Sebagai pesantren yang menjunjung sikap *washatiyah* itu maka pesantren inipun berprinsip bilogis dan dialogis sehingga terus adaptif. prinsip

bilogis yaitu mengutamakan kekeluargaan karena pesantren kental dengan warisan leluhur, disamping prinsip heriditis tersebut maka prinsip dialogis juga menjadi cermin dalam budaya pesantren. Pesantren ini terus beradaptasi dengan konteks kekinian namun tetap berprinsip pada tradisi salaf. Gambaran singkat tentang asumsi-asumsi temuan penelitian tersebut maka temuan ini memperkuat Kotter dan Heskett.

Terakhir teori level budaya yang diperkenalkan oleh Edgar H. Schein bahwa ada tiga level budaya dalam organisasi yaitu (1) Artifak, yang meliputi struktur dan proses baik yang nampak maupun tidak nampak dan sikap yang bisa diamati. (2) Keyakinan dan nilai, yang meliputi ide, tujuan, nilai, aspirasi ideology dan rasionalisasi. (3) Asumsi dasar, yang meliputi keyakinan dan nilai yang diterima sebagai hal yang benar. Dalam hal ini dapat ditentukan sikap, persepsi, pemikiran dan perasaan.

Tiga level budaya organisasi Edgar H. Schein semuanya ada di Pesantren Al-Falah Silo. tetapi ada hal yang beda karena Edgar H. Schein dalam penelitiannya mengkonstruksi budaya organisasi perusahaan sementara dipesantren adalah budaya *tafaqqahu fiddin* tujuan organisasi tidak semata untuk kepentingan jangka pendek tapi ada kepentingan jangka panjang atau ada kepentingan transedental dari pada kepentingan profan, maka artefak, nilai dan asumsi-asumsi yang berkembang bersumber dari ajaran agama (teologis) dan ajaran kemanusiaan (antropologis-historis). Sehingga praktik berorganisasi memiliki motivasi untuk kepentingan mendapat keberkahan dan keridhaan ilahi.

Bila dikontekstualisasi dengan Islam inklusif maka level pengembangan budaya organisasi dipesantren dapat menjadi model pada setiap organisasi dimana para anggota organisasi diikat kuat oleh nilai-nilai ketuhanan dan nilai kemanusiaan. Sebagaimana sifatnya, Islam inklusif yang moderat maka organisasi yang inklusif adalah organisasi yang menyeimbangkan ikatan nilai ketuhanan dan kemanusiaan, menyeimbangkan tujuan organisasi material dan spritual serta penyeimbangan-penyeimbangan lainnya.

Implikasi teoritik tersebut memberi ruang baru bagi pengembangan organisasi kedepan, lebih-lebih organisasi yang bergerak kearah inklusif baik organisasi profit dan non profit. maka hadirnya Strategi Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarustamaan Islam Inklusif telah membentuk model baru bagaimana seorang pemimpin berkomunikasi serta mengembangkan budaya organisasinya. Kepemimpinan, komunikasi, budaya dan organisasi satu kesatuan yang tidak bisa dilepaskan. Oleh sebab itu temuan formal dalam penelitian ini yaitu **Kepemimpinan Kiai dalam pengarusutamaan Islam Inklusif berbasis komunikasi personal-persuasif, profesional-massif dan komunikasi *mix*.**

## 2. Implikasi Praktis

Secara praktis penelitian Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarustamaan Islam Inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember berdampak nyata pada penentuan visi dan misi pesantren dan lembaga dibawahnya. idealisme kepemimpinan kiai terwujud nyata dalam visi-misi tersebut sehingga cita-cita pesantren merupakan gambaran dari

kepemimpinan kiai baik dalam komunikasi dan Budaya pesantren yang telah tertanam pada bawahannya.

Implikasi pada aspek pemikiran yaitu seluruh civitas pesantren bersikap terbuka dengan semua perbedaan yang hal ini dapat dibuktikan dengan tiga pengasuh dipesantren dengan latar pemikiran yang berbeda namun satu visi dalam membangun pesantren. Hal lain dari strategi kepemimpinan itu yaitu tindakan inklusif pesantren dimana civitas pesantren cukup terbuka dengan semua orang termasuk orang-orang yang berbeda agama, sehingga Relasi kiai dapat menembus semua elemen sosila kemsayarakatan dan sosial-keagmaan.

Aspek implikasi praktis lainnya yaitu kurikulum terintegrasi dan seimbang antara kurikulum umum, madrasah dan pesantren bahkan berikut juga *hidden* kurikulumnya. Sehingga hal ini yang turut membentuk kepribadian santri Al-Falah silo, dari sinilah wajah alumni dapat dilihat.

### C. Saran-saran

Peneliti sangat mengharapkan adanya penelitian lanjutan mengenai Kepemimpinan Kiai Dalam Pengarustamaan Islam Inklusif di Pondok Pesantren Al-Falah Silo Jember. berdasarkan temuan penelitian ini, ada beberapa saran yang ditujukan antara lain untuk:

#### 1. Kepada Pesantren

- a. Ketokohan dan Prestasi lembaga sama-sama penting. Ketokohan menjadi simbol yang dapat dijadikan teladan oleh para santri dan masyarakat luas. Namun disamping itu harus dikuti oleh kualitas dan

popularitas lembaga. Hal yang mengkhawatirkan bila ketokohan yang kuat namun lembaga yang lemah, sehingga dapat mengancam kontinuitas pesantren.

- b. Semangat pengasuh harus diikuti oleh semangat Bawahan dalam memberikan prestasi terbaiknya untuk pengasuh dengan mempersembahkan prestasi dimasing-masing lembaga.
- c. Struktur organisasi yang cukup gemuk memerlukan kontrol yang cukup ketat dan efektif sehingga seluruh komponen bekerja secara maksimal.
- d. Pengasuh harus menjadi tokoh yang tetap independen, tetap menjadi guru Bangsa serta tidak terlalu masuk pada urusan politik Makro, politik mikro kiai sangat dibutuhkan ditengah-tengah masyarakat.
- e. Perlu Rotasi kepengurusan terutama pemimpin lembaga yang terlalu lama menjabat. Jabatan lama berdampak pada miskinnya ide-ide segar tentang pengembangan lembaga.
- f. Kaderisasi ulama-intlektual yang moderat sejak dini harus sudah mulai dilakukan oleh Pesantren Al-Falah Silo.

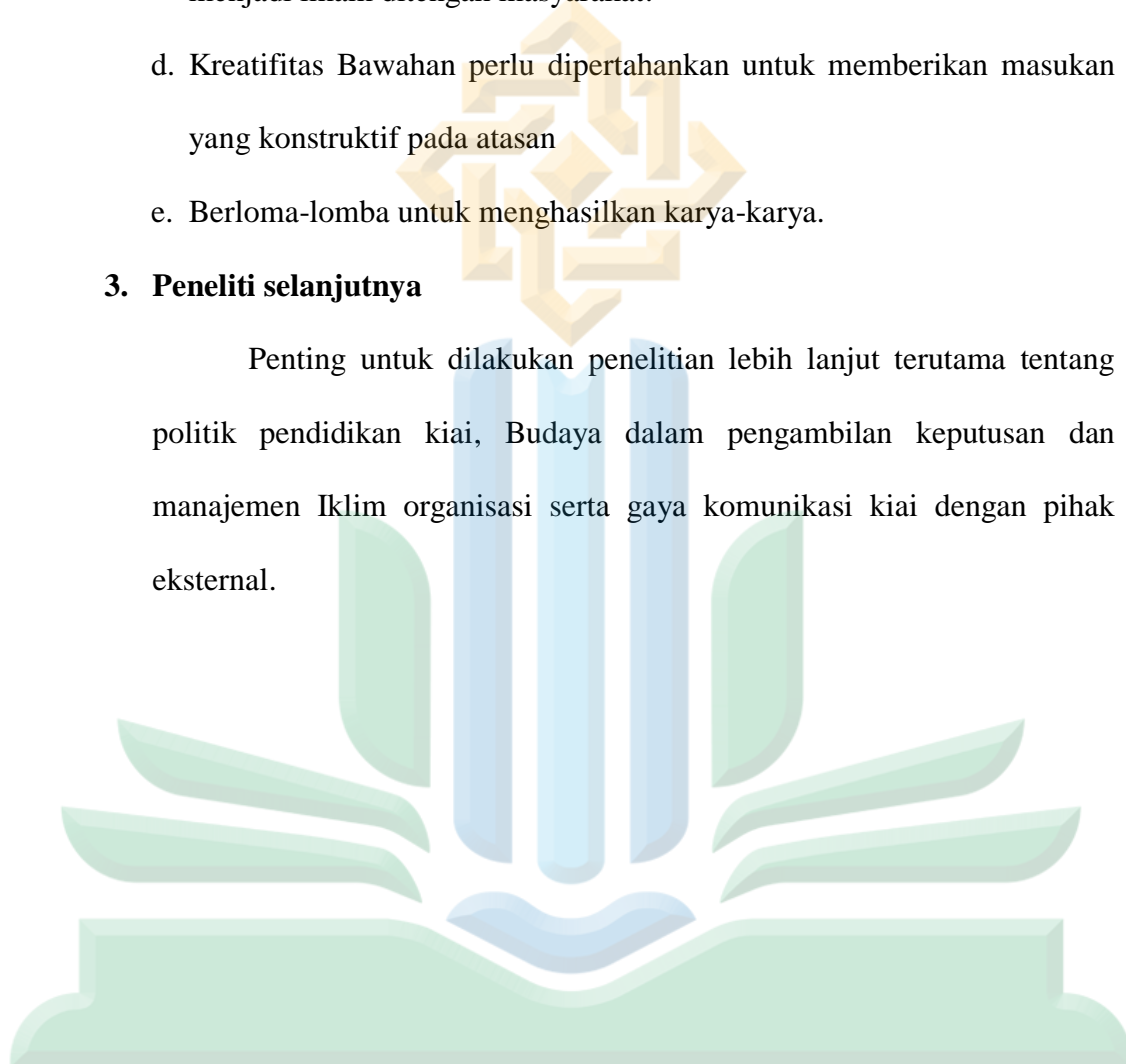
## **2. Para Pengurus dan Asatidz**

- a. Intensitas interaksi dibutuhkan untuk menjadikan guru sebagai teladan keterbukaan yang bisa dirasakan langsung oleh peserta didik sebagai cermin inklusifitas ala pesantren.
- b. Selain cara pandang moderat maka perilaku moderat juga perlu ditanamkan pada para santri/ peserta didik.

- c. Optimalisasi pembentukan jati diri inklusif para santri yang kelak akan menjadi imam ditengah masyarakat.
- d. Kreatifitas Bawahan perlu dipertahankan untuk memberikan masukan yang konstruktif pada atasan
- e. Berloma-lomba untuk menghasilkan karya-karya.

### 3. Peneliti selanjutnya

Penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut terutama tentang politik pendidikan kiai, Budaya dalam pengambilan keputusan dan manajemen Iklim organisasi serta gaya komunikasi kiai dengan pihak eksternal.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Muhammad. 2007. "Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu, dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi. Studi Multi Kasus pada Tiga MTsN di Jawa Timur." Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPS. UM.
- Abidin, Zain. 2013. "Islam Inklusif: Telaah Atas Doktrin Dan Sejarah. *Humaniora* Vol.4 No.2 Oktober.
- Abidin, Zainal. 2018. *Strategi Pemasaran Dalam Peningkatan Daya Saing Sekolah Islam .studi multisitus di SD al-Furqan, SD al-Baitul Amien, dan SD integral Luqman Al Hakim Jember.* disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. disertasi tidak dipublikasikan.
- Abidin, Zainal. 2020. *Manajemen Kurikulum Berbasis Nilai-Nilai Spiritual Pesantren Lansia Darus Syifa' Jombang.* disertasi IAIN Jember. tidak dipublikasikan.
- Alawiah, Syfa Syarifa. 2009. "Iklim Komunikasi Organisasi Yang Terjadi Pondok Pesantren Darul Ulum". *Jurnal Ilmu Komunikasi* Vol 1. No.1 April.
- Ali, As'ad Said. 2009. *Negara Pancasila: Jalan Kemaslahatan Berbangsa.* Jakarta: LP3ES.
- \_\_\_\_\_. 2019. *Islam, Pancasila Dan Kerukunan Berbangsa.* Jakarta: LP3ES.
- Asrohah, Hanun. 2006. "Pelembagaan Pesantren: Melacak Asal-Usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa". dalam *Akademika*. vol 18.
- As-Suwaidan, Thariq Muhammad. 2005. *Shina'atu Al-Qoid.* Trj: Samson Rahman. *Sukses Menjadi Pemimpin Islami.* Jakarta: Maghfiroh Pustaka.
- Avolio, Bruce J. (ed) dan Bernard M. Bass (ed). 2002. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership.* London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi.* Jakarta : Bumi Aksara.
- Bakhtiar. 2013. *Filsafat Ilmu.* Jakarta: Rajawali Press.
- Baran, Stanley J. 2009. *Introduction to Mass Communication Media Literacy and Culture. Edition. 5.* New York: McGraw-Hill.
- Bartky, John A. 1956. *Administration as Educational Leadership.* London: Stanford University Press.

Bisri, Pengantar Musthafa. 2000. "Ulama Itu". dalam Subhan SD. *Ulama-Ulama Oposan*. Bandung: Pustaka Hidayah.

Budyatna, Muhammad dan Leila Mona Ganiem. 2011. *Teori Komunikasi Antar Pribadi*. Cet. I. Edisi. I. Jakarta: Kencana.

Bustami, Abd. Latif. 2009. *Kiai Politik. Politik Kiai: Membedah Wacana Politik Kaum Tradisionalis*. Malang: Pustaka Bayan.

Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the Competing Values Framework*. New York: Addison Wesley.

Cangara, Hafied. 2015. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Cetakan Kedua. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta

Certo, Samuel C. and S. Trevis Certo, 2009. *Modern Management: Concept and Skills. Eleventh Edition*. New Jersey: Perason. Prentice Hall.

Creswell, John W. 2010. *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.

\_\_\_\_\_. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Devito, Joseph A. 2011. *Komunikasi Antarmanusia*. Edisi. V. Pamulang: Karisma Publishing Group..

Dhofier, Zamakhsyari. 1982. *Tradisi Pesantren; Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES.

Dhofier, Zamakhsyari. 2011. *Tradisi Pesantren. Studi Pandangan Hidup Kiai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.

Druicker, Peter F. 1955. *The Practice of Management*. London : Pan Books.

Effendy, Onong Uchjana. 2002. *Dinamika Komunikasi*. Cet.V. Bandung: Remaja Rosdakarya.

\_\_\_\_\_. 2003. *Ilmu Teori dan Filsafat Komunikasi*. Cet. III. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.

\_\_\_\_\_. 2011. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Cet. XXIII. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Fachruddin. 2004. *Kepemimpinan Pendidikan dalam Management Berbasis Sekolah*. Bandung: Cita Pustaka Media.
- Gardner, R. 1999. Benchmarking Organizational Culture : Organizational Culture as a primary factor in safety performance. ABI/INFORM Global (Proquest) database, 44.3.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta
- \_\_\_\_\_.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H.; Nunuk Ardiani, 2007. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid I Edisi Lima. Jakarta: Erlangga.
- Greemers, B.P.M., & Reynold, D. (ed)., 1993. *School Effectiveness and School Improvement. An. International Journal of Research, Pollicy and Practice*. Lisse: Sweets & Zietlinger
- Hadi, Sutrisno. 1995. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Haedari, M. Amin. dkk. 2004. *Masa Depan Pesantren; dalam tantangan modernitas dan tantangan kompleksitas global*. Jakarta; IRD Press.
- Hanson, E. Mark. 1991. *Educational Administration and Organization Behavior*. USA:Allyn and Bacon.
- Hardywinoto dan Setiabudhi. 2005. *Menjaga Keseimbangan Kualitas Hidup Para lanjut Usia. Panduan Gerontology. Tinjauan dari Berbagai Aspek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hargie, Owen. 2011. *Skilled Interpersonal Communication; Research, Theory, and Practice*. London & New York. Routledge.
- Haris, Abd, dan Kivah Aha Putra. 2012. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Amzah.
- Haris, Abd. 2012. *Pendidikan Karakter Berbasis Tauhid*. Surabaya: al-afkar press.
- Harris, Philip R. 1998. *The New Work Culture*. Amherst: HRD Press. 1998
- Hartono, Rudi. 2016. "Pola Komunikasi di Pesantren: Studi tentang Strategi Komunikasi antara Kiai, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren TMI Al-Amien Preduan" *Al-Balagh: Jurnal Dakwah dan Komunikasi*. Vol. 1. No. 1. Januari – Juni.
- Hasan, Muhammad Tolchah. 1987. *Islam Dalam Perspektif Sosial Budaya*. Jakarta: Gala Nusantara.

\_\_\_\_\_. 2000. *Dinamika Kehidupan Religius*. Jakarta: Listafrika.

\_\_\_\_\_. 2000. *Islam Dalam Perspektif Sosio-Kultural*. Jakarta: Lantabora Press.

\_\_\_\_\_. 2003. *Prospek Islam Dalam Menghadapi Tantangan Zaman*. Jakarta: Lantabora Press.

\_\_\_\_\_. 2005. *Islam Dan Masalah Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lantabora Press.

\_\_\_\_\_. 2006. *Dinamika Pemikiran Tentang Pendidikan Islam*. Jakarta: Lantabora Press.

\_\_\_\_\_. 2006. *Wawasan Umum Ahlus Sunnah Wal Jamaah*. Jakarta: Lantabora Press.

\_\_\_\_\_. 2007. *Apabila Iman Tetap Bertahan*. Jakarta: CV Duta Pustaka.

\_\_\_\_\_. 2015. *Ahlu Sunnah Wal Jamaah Dalam Persepsi Dan Tradisi NU*. Jakarta: Lantabora Press.

\_\_\_\_\_. 2016. *Pendidikan Multikultural: Sebagai Opsi Penanggulangan Radikalisme*. Malang: Unisma.

\_\_\_\_\_. 2018. *Islam Kita: Menuju Islam Rahmatan Lil Alamin*. Malang: UNISMA.

Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. America: Prentice-Hall, Inc., 1982.

Hidayat, Mansur. 2016. "Model Komunikasi Kyai Dengan Santri Di Pesantren". *Jurnal Komunikasi ASPIKOM*. Vol 2 No 6. Januari.

Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Hill, Charles W.L. and Steven L. McShane. 2008. *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Hubberman, Michael. A. & Miles B. Matthew. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. terj. Tjetjep Rohendi Rohidi. Pendamping Mulyanto. Cet.1. Jakarta : Universitas Indonesia UI Press. 1992.

Huda, Nurul. 2005. "Multikulturalisme dalam Bayang-Bayang Histografi Resmi Nasional". dalam Sururin. ed. *Nilai-Nilai Pluralisme dalam Islam*. Bandung: Nuansa.

- Jacques. *The Changing Culture of a Factory*. 1952. New York: Dryden Press.
- Jones, Gareth and Jennifer George, 2016. *Contemporary Management Contemporary Management Ninth Edition*. New York: McGraw Hill Education.
- Kartono, Kartini. 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Keith Davis dan Newstorm J.W. 2003. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Koentjaraningrat. 1969. *Rintangan-rintangan Mental dalam Pembangunan ekonomi di Indonesia. No.2*. Jakarta: Lembaga Riset Kebudayaan Nasional Seni.
- Kotter dan Heskett. 1997. *Corporate Culture an Performance*. alih bahasa *Dampak budaya erusahaan terhadap kinerja*. Jakarta; PT Perhallindo.
- Kotter, John P., James L. Heskett. 1997. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Jakarta; PT Perhallindo.
- Kuntowijoyo. 1994. *Dinamika sejarah Umat Islam Indonesia*. Penerbit Sholahuddin Press dan Pustaka Pelajar.
- Kurniati, Euis. 2016. *Permainan Tradisional: Dan Perannya Dalam Mengembangkan Ketrampilan Sosial Anak*. Jakarta: Kencana.
- Latif, Yudi. 2008. "Titik Temu Keagamaan dalam Kebangsaan Multikultural". dalam *Majalah Baitul Muslimin*. No. 01. Juli.
- Lensuffie, Tikno. 2010. *Leadhershhip Untuk Profesioanal dan Mahasiswa*. Jakarta:Erlangga.
- Liliweri, Alo. 2011. *Komunikasi Serba Ada Serba Makna*. Jakarta: Kencana.
- Lincoln, Yvonna S & Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. California: Sage.
- Maarif, Ahmad Syafii. 2009. "Masa Depan Islam di Indonesia". prolog dalam buku *Ilusi Negara Islam Ekspansi GeRakan Islam Transnasional Di Indonesia*. Editor Abdurrahman Wahid. Jakarta: The- Wahid Institute.
- Madjid, Nurcholis. 1993. "Beberapa renungan tentang Kehidupan Keagamaan untuk Generasi Mendatang." Dimuat dalam *Ulumul Qur'an*. No. 1. Vol. IV.
- Madjid, Nurcholis. dkk. 2004. *Fiqh Lintas Agama: Membangun Masyarakat Inklusif-Pluralis*. Jakarta: Paramadina.
- Madjid, Nurcholish. 1992. *Islam Doktrin dan Peradaban*. Jakarta: Paramadina.

- Mahfudh, MA. Sahal. 2012. *Nuansa Fiqih Sosial*. Yogyakarta: LKIS.
- Manullang. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Marhumah, Ema. 2011. *Konstruksi Sosial Gender di Pesantren; Studi Kuasa Kiai Atas Wacana Perempuan*. Yogyakarta: LkiS.
- Mas'ud, Abdurrahman. 2003. *Menuju Paradigma Islam Humanis*. Yogyakarta: Gama Media.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Intelektual Pesantren: Perhelatan Agama dan Tradisi*. Yogyakarta: LKiS.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Mesiono. 2010. *Manajemen dan Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Milles, Matthew B. dan A. Michael Hubrman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. Wayne., Shane R. Premeaux. 1995. *Management: Concepts. Practices. and Skills*. Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Muhadjir, N. 1982. *Identifikasi Kepemimpinan Adopsi Inovasi untuk Pembangunan Pedesaan*. Disertasi tidak diterbitkan. IKIP Yogyakarta.
- Mulyana, Deddy. 2008. *Komunikasi Humoris*. Cet. I. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Napitupulu, Dedi Sahputra. 2019. "Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam". *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam* Vol. 11. No. 2. Desember:
- Nasution, Khoiruddin. 2009. *Pengantar Studi Islam*. Yogyakarta: Academia dan Tazzafa.
- Nasution. 2003. *Metode Research*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Nasvian, Moch. Fuad. 2013. Bambang Dwi Prasetyo. Darsono Wisadirana. "Model Komunikasi Kyai dengan Santri .Studi Fenomenologi Pada Pondok Pesantren "Ribathi" Miftahul Ulum.". Wacana– Vol. 16. No. 4 . ISSN : 1411-0199 E-ISSN : 2338-1884.
- Nawang Sari, Dyah. 2013. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jember: STAIN Jember Press.
- Nawawi, Hadari. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Newstrom, John W., Keith and Davis. 1990. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Nimran, Umar. 1999. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV Citra Media.
- Nurdin, Ali. 2015. Tradisi Komunikasi Di Pesantren". KARSa: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman Vol. 23 No. 2. Desember.
- Ouchi. 1981. *Theory Z*. New York: Addison-Wesley.
- Owens, Robert G. 1995. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn
- Owens. R.G. *Organizational Behavior in Education. Fifth Edition*. Boston: Allyn and Bacon. 1995.
- Pace, R. Wayne dan Faules. 2015. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Peters, Thomas J., Robert H. Waterman Jr. 2006. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row Publisher. Inc.
- Pramitha, Devi. 2020. "Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial Dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren. Studi Interaksionisme Simbolik Di Pondok Pesantren Jombang. ". EVALUASI. 4. 1. Maret 2020. ISSN 2580-3387. print. | ISSN 2615-2886. online. Homepage : <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/evaluasi> DOI : <http://doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.355> Article type : Original Reseach Article Email: [devipramitha@uin-malang.ac.id](mailto:devipramitha@uin-malang.ac.id)
- Putra, Dedi Sah, 2019. "Komunikasi organisasi pendidikan Islam". At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam Vol. 11. No. 2. Desember.
- Qoyim, Ibnu. 1993. "Ulama di Indonesia pada Akhir Abad XIX dan Awal Abad XX". dalam majalah *Sejarah*. Jakarta: Gramedia dan Masyarakat Sejarawan Indonesia.

Rahman, Taufik. 2016. "Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional". Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies Vol 10 No 2 Juli-Desember. p-ISSN 1693-0843.

Rahman, Taufik. 2016. "Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional". Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies. Vol 10 No 2 | Juli-Des.

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

\_\_\_\_\_ dan Sylviana Murni. 2010. *Education Management*. Jakarta: Rajawali Pers.

\_\_\_\_\_. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Robbins, S. P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications 9<sup>rd</sup> edition*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall. 2001.

\_\_\_\_\_, Langton, N. 2010. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. 4th Ed. New York : Prentice Hall.

\_\_\_\_\_ & Mary A. Coulter. 2018. *Management. 14th Editio*. London: Pearson

\_\_\_\_\_, Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Terjemahan. New Jakarta: Salemba Empat.

\_\_\_\_\_. 2001. *Organizational Behaviour*. Edisi Terjemahan. New Jersey : Pearson Education International.

Rohmadi, Syamsul Huda. tt. *Pendidikan Islam Inklusif pesantren: Kajian Historis-Sosiologi di Indonesia*. Surakarta. IAIN Surakarta.

Romli, Khomsahrial. 2011. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Cet. I. Edisi. I. Jakarta:Grasindo.

Said, M. Mas'ud. ed. 2010. *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi Team Building Dan Perilaku Inovatif*. Malang: UIN Maliki Press.

Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Cultur and Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.

Segiovanni, T. J. 1991. *The Principals: A Reflective Practice Perspective* 2rd Ed. Boston : Allyn and Bacon.



- Severin, Werner J. & James W. Tankard, Jr. 2011. *Teori Komunikasi Sejarah, Metode dan Terapan di dalam Media Massa*, edisi kelima. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu. 2006. *Manajemen Syariah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sirry, Mun'im A. editor. 2004. *Fiqih Lintas Agama. Membangun Masyarakat Inklusif-Pluralis*. Jakarta: Paramadina dan Asia Foundation.
- Soebahar, Abd. Halim. 2009. *Matrik Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Marwa.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Pendidikan Islam Dan Trend Masa Depan: Pemetaan Wacana Dan Reorientasi*. Jember: Pena Salsabila.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Kebijakan Pendidikan Islam. dari Ordonansi Guru Sampai UU Sisdiknas*. Jakarta: Rajawali Press.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai Dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKIS.
- Suharto, Babun. 2005. *Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Timur*. Disertasi pada Universitas Airlangga Surabaya Tahun 2005. tidak dipublikasikan.
- Supendi, Pepen. 2015. "Karakteristik Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren." UIN Sunan Gunung Djati.
- Suprayogo, Imam. 1999. *Reformulasi Visi dan Misi Pendidikan Islam*. Malang: STAIN Press. 1999.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Kyai Dan Politik: Membaca Citra Politik Kyai*. Malang: UIN Maliki Press.
- Susanto, Eko Harry. 2010. *Komunikasi Manusia Esensi dan Aplikasi dalam Dinamika Sosial Ekonomi Politik*. Edisi. I. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Syafaruddin, Asrul. 2007. *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Citapustaka Media.
- Syuhud. 2019. *Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi. Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi Pesantren*, Studi Multisitus di Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo. disertasi IAIN Jember. tidak dipublikasikan.

Taliziduha. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

Terry, George R. 1986. *Asas -Asas Manajemen*. Terjemahan: Winardi. Bandung : Alumni.

Tim Penyusun. *Jejak Masyayikh Annuqayah*. Guluk-Guluk Sumenep: BPMA. 2004.

Tsauri, Sofyan. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi* .studi multikasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang. disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. tidak dipublikasikan.

Utami, Nadia Wasta. 2018. “Komunikasi Interpersonal Kyai dan Santri dalam Pesantren Modern di Tasikmalaya. Sebuah Pendekatan Interactional View”. Jurnal komunikasi P-ISSN: 1907-898X. E-ISSN: 2548-7647Volume 12. Nomor 2. April.

Wafa, Ali. 2019. *Ma’had Aly: Kontinuitas, Diskontinuitas dan Perubahan* .layanan Ma’had Aly Salafiyah Syafi’iyah Situbondo. Ma’had Aly Nurul Jadid Probolinggo dan Ma’had Aly Nurul Qodim Probolinggo. disertasi IAIN Jember. tidak dipublikasikan.

Wahid, Abdurrahman. 2001. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta: LKIS.

\_\_\_\_\_. 1994. “*Universalisme Islam dan kosmopolitanisme peradaban Islam.*” makalah pada Klub Kajian Agama “Paramadina” tahun 1988. Bersama-sama dengan makalah lainnya telah disunting oleh Budhy Munawar-Rachman dan dibukukan dengan judul kontekstualisasi Doktrin Islam dan Sejarah. Jakarta: Yayasan Wakaf Paramadina.

\_\_\_\_\_. 2006. *Islamku. Islam Anda. Islam Kita: Agama. Masyarakat. Negara Demokrasi*. Jakarta: The Wahid Institute.

\_\_\_\_\_. 2007. “Komplementer Ataukah Alternatif” dalam A. Muhaimin Iskandar. *Gus Dur: Islam, dan Kebangkitan Bangsa*. Yogyakarta: Klik R.

\_\_\_\_\_. 2007. *Islam Kosmopolitan: Nilai-Nilai Indonesia Dan Transformasi Kebudayaan*. Jakarta: The Wahid Institute.

\_\_\_\_\_. 2010. *Prisma Pemikiran Gus Dur*. Yogyakarta: LKIS.

\_\_\_\_\_. 2012. *Tuhan Tidak Perlu Dibela*. Yogyakarta: LKiS.

Wahid, Alissa. 2019. “Agamamu Apa?” dalam *Opini Kompas*. 1 Desember.

- Wahjosumidjo. 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Radja Grafindo Persada
- Wijdan, Aden, dkk. 2007. *Pemikiran dan Peradaban Islam*. Yogyakarta: Safiria Insania. Press.
- Yin, Robert K. 2011. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Yuningsih, Ani. 2005. Tipikasi Pola Komunikasi Dan Proses Adaptasi Pada Profesi Dosen \*Studi Kualitatif Fenomenologis Mengenai Tipikasi Pola Komunikasi Organisasi dan Proses Adaptasi Pada Profesi Dosen Berdasarkan Spesialisasi Ilmu di Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Islam Bandung”. *Mimbar*. Volume XXI No. 4 Oktober –Desember: 475 – 497.
- Zaini, Zainuddin al Haj. 2016. *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah* .studi multikasus di SD Integral Lukman Hakim. SMP Ahmad Yani dan Madrasah Ibtidaiyah Bustanul Ulum. disertasi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. tidak dipublikasikan.
- Zuhri, Saifuddin. *Sejarah Kebangkitan Islam dan Perkembangannya di Indonesia*. Bandung: Al-Ma'arif. 1979. 263.

#### DATA BERITA ONLINE

<http://zonajatim.id/doa-untuk-bangsa-untuk-kebersamaan-antar-umat-beragama/>. Diakses 25 Desember 2019.

<https://bharata.co.id/merajut-kebhinekaan-gereja-katolik-jember-gelar-dialog-lintas-agama/>. Diakses 25 Desember 2019.

<https://egitaf.blogspot.com/2019/11/menanamkan-cinta-lintas-agama-smak.html>. Diakses 20 Desember 2019.

<https://katoliknews.com/2019/11/17/rajut-keakraban-santri-dan-pelajar-katolik-di-jember-gelar-kegiatan-bersama/>. Diakses 29 Desember 2019.

<https://lontarnews.com/2019/06/11/sosial-wabup-jember-doa-kesatuan-umat-harus-terus-dikembangkan/>. Diakses 25 Desember 2019.

<https://radarjember.jawapos.com/pendidikan/10/08/2018/tangkal-hoaks-rawat-kerukunan-beragama/>. Diakses 25 Desember 2019.

<https://www.jember.info/info-warga/kh-abdul-muqit-arief-agama-jangan-dijadikan-alat-kepentingan.html>. Diakses 25 Desember 2019.

<https://www.nu.or.id/post/read/112282/fkub-jember-inisiasi--perdamaian--di-silo>. Diakses 25 Desember 2019.

Laporan *Kompas TV* dalam <https://www.youtube.com/watch?v=m3ageS-uMrc&feature=youtu.be>. Diakses 19 Desember 2019.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R