

**KOMUNIKASI KIAI DALAM KEPEMIMPINAN KOLEKTIF
DI PESANTREN ANNUQAYAH GULUK-GULUK DAN
PESANTREN AL-AMIEN PRENDUAN SUMENEP**

DISERTASI



OLEH:

**FATHORRAHMAN
NIM: 0841917020**

**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH AHMAD SIDDIQ JEMBER
2021**

**KOMUNIKASI KIAI DALAM KEPEMIMPINAN KOLEKTIF
DI PESANTREN ANNUQAYAH GULUK-GULUK DAN
PESANTREN AL-AMIEN PRENDUAN SUMENEP**

DISERTASI

Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri KH Ahmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi beban studi pada
Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

FATHORRAHMAN
NIM: 0841917020

Dibimbing oleh:

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
Promotor

Dr. Hj. St.Rodliyah, M.Pd
Co-Promotor

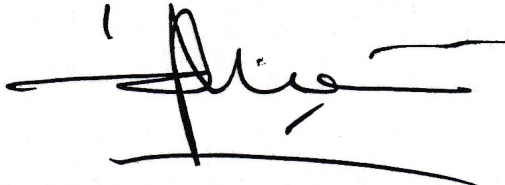
**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH AHMAD SIDDIQ JEMBER
2021**

LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “Komunikasi Kiai Dalam Kepemimpinan Kolektif Di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep” yang ditulis oleh Fathorrahman, NIM. 0841917020 ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji disertasi.

Jember, 3 Desember 2021

Promotor,



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A
Nip. 19610104 198703 1 006

Co Promotor,



Dr. Hj. St. Rodlivah, M.Pd
Nip. 19680911 199903 2 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Doktor MPI S3



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
NIP. 19650720199203 1 003

LEMBAR PENGESAHAN

Ujian Terbuka Disertasi dengan judul: **Komunikasi Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep** yang disusun oleh **Fathorrahman, NIM 0841917020** telah direvisi sesuai dengan saran-saran dewan penguji dalam ujian terbuka pada hari Selasa tanggal 14 Desember 2021.

DEWAN PENGUJI

1. Ketua : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag.
Sidang
2. Penguji : Prof. Dr. Zurqoni, M.Ag.
Utama
3. Penguji : Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM
4. Penguji : Prof. Dr. H. Abd. Muis Thabrani, M.M.
5. Penguji : Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
6. Penguji : Dr. H. Ubaidillah, M.Ag.
7. Promotor : Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
8. Co-Promotor : Dr. Hj. St. Rödliyah, M.Pd.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

Jember, 16 Desember 2021

Mengesahkan,

Pascasarjana UIN KHAS Jember

Direktur,



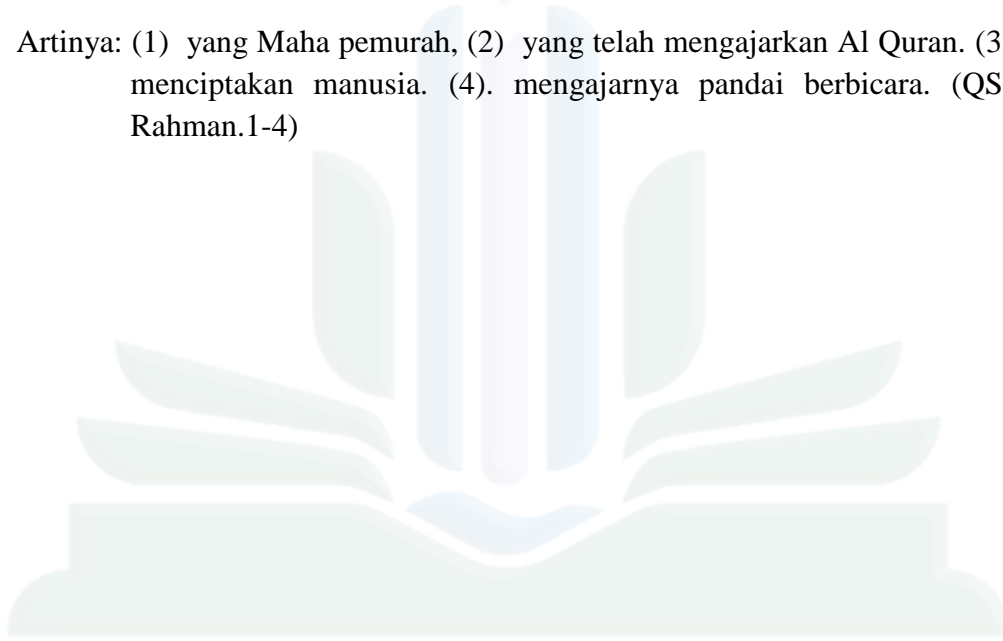
Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA.

NIP. 196101041987031006

MOTTO

الرَّحْمَنُ ۝ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ۝ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ۝

Artinya: (1) yang Maha pemurah, (2) yang telah mengajarkan Al Quran. (3). Dia menciptakan manusia. (4). mengajarnya pandai berbicara. (QS. Ar-Rahman.1-4)



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

PERSEMBAHAN

Disertasi ini saya persembahkan untuk:

Pertama, kedua orang tua saya, Bapak Ahmad Warist dan Ibu Hassinatun tercinta. Mereka berdua mendidik dan mengajar saya dengan tulus tanpa pamrih. Ketulusan mereka mengantarkan saya menuju gerbang kesuksesan, utamanya kesuksesan dalam bidang pendidikan. Doa mereka selalu mengiringi langkah saya menjalani hidup dan kehidupan, termasuk langkah saya dalam mencari ilmu. Semoga pengorbanan beliau menjadi amal kebaikan di sisi Allah swt. amin.

Kedua, istri dan anak-anakku, Zahirah, Muhammad Hamim Jazuli, dan Muhammad Nibras Syahir Dafi yang telah setia mendampingi saya dalam duka maupun suka, sabar dalam mengarungi samudra kehidupan bersama saya. Saya mengucapkan banyak terimakasih atas doa, dukungan dalam menempuh karir, semoga mendapat perlindungan dan ridha Allah swt.

Ketiga, saudara-saudariku, Ahmad Ramdhan, Faizah, dan Sri Astutik yang terus menerus memberikan motivasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, hingga saya menempuh studi S3 di UIN KHAS Jember, semoga Allah swt. selalu memberikan kesehatan lahir batin.

Keempat, saya persembahkan untuk para Aktivis Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII).

ABSTRAK

Fathorrahman, 2021, Komunikasi Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep. Disertasi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Ahmad Siddiq Jember. Promotor: Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, MA., dan Co. Promotor: Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.

Kata kunci: Strategi Komunikasi Kiai, Kepemimpinan Kolektif.

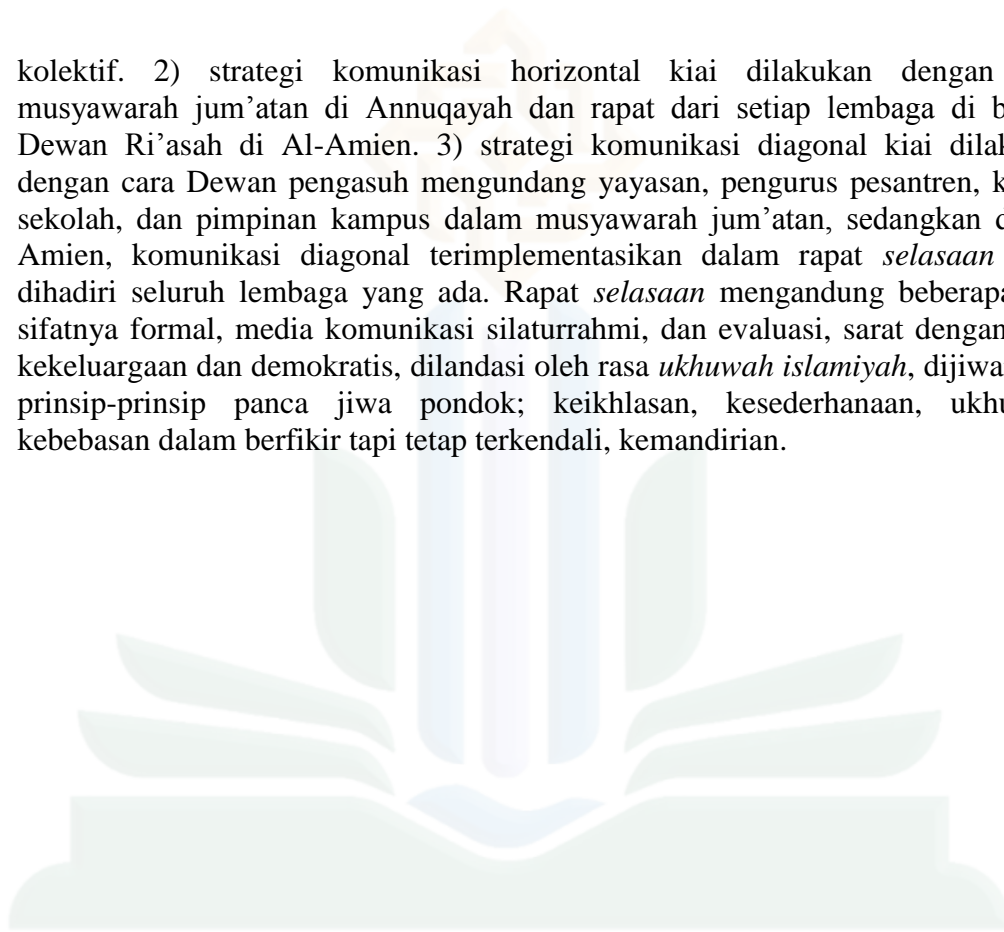
Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap komunikasi kiai pada Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan yang dikelola secara kolektif. Pengelolaan secara kolektif ini tentu menjadi tantangan dan memiliki kesulitan tersendiri dalam mengatur arus komunikasi organisasi pesantren. Ditambah lagi jenis dari dua pesantren yang juga berbeda, Annuqayah menampilkan diri sebagai pesantren semi modern, Al-Amien menampilkan dirinya sebagai pesantren modern. Corak yang berbeda ini tentunya memiliki cara, pendekatan, dan media komunikasi yang juga berbeda.

Untuk menemukan jawaban di atas, kemudian penelitian ini difokuskan pada: 1) Bagaimana Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep, 2) Bagaimana Strategi komunikasi horizontal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep, 3) Bagaimana Strategi komunikasi Diagonal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep.

Ketiga fokus tersebut diteliti dengan menggunakan pendekatan teori komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Fred Luthans, dan beberapa teori lain yang relevan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, sedangkan rancangan penelitiannya multi situs. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi, FGD, dan studi dokumenter. Kemudian data dianalisis dengan menggunakan langkah-langkah: kondensasi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi. Sedangkan pengecekan keabsahan data menggunakan langkah-langkah sebagai berikut: perpanjangan keikutsertaan, ketekunan/keajegan pengamatan, triangulasi, keteralihan, kebergantungan, dan kredibilitas peneliti.

Temuan penelitian ini adalah: 1) strategi komunikasi vertikal kiai meliputi; a. komunikasi kiai dalam organisasi menggunakan komunikasi *top down* yang bersifat insidental, kondisional, dan istikharah; b. dengan santri berlangsung selama 24 jam, yang berlandaskan pada prinsip-prinsip seperti; *qaulan baligha*, *qaulan maisura*, *qaulan ma'rufa*, *qaulan karima*, *qaulan sadida*, dan *qaulan layina*. Selain itu, berlandaskan pada asas-asas; *tawazun*, *tawasut*, *I'tidal*, *tasamuh*, juga diukur dengan kepantasan dan ketidakpantasan; akhlak, *bupah bapuh guru ratoh*. terdiri dari lahiriah (*bil lisan dan bil hal*) dan batiniah; c. dengan masyarakat yakni secara bil lisan dan bil hal baik secara personal maupun

kolektif. 2) strategi komunikasi horizontal kiai dilakukan dengan cara musyawarah jum'atan di Annuqayah dan rapat dari setiap lembaga di bawah Dewan Ri'asah di Al-Amien. 3) strategi komunikasi diagonal kiai dilakukan dengan cara Dewan pengasuh mengundang yayasan, pengurus pesantren, kepala sekolah, dan pimpinan kampus dalam musyawarah jum'atan, sedangkan di Al-Amien, komunikasi diagonal terimplementasikan dalam rapat *selasaan* yang dihadiri seluruh lembaga yang ada. Rapat *selasaan* mengandung beberapa hal; sifatnya formal, media komunikasi silaturahmi, dan evaluasi, sarat dengan nilai kekeluargaan dan demokratis, dilandasi oleh rasa *ukhuwah islamiyah*, dijiwai oleh prinsip-prinsip panca jiwa pondok; keikhlasan, kesederhanaan, ukhuwah, kebebasan dalam berfikir tapi tetap terkendali, kemandirian.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

ABSTRACT

Fathorrahman, 2021, Kiai's Communication Strategy in Collective Leadership at Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk and Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep. Dissertation, Doctoral Program in Islamic Education Management, Postgraduate at Jember State Islamic Institute. Promoter: Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, M.A., and Co. Promoter: Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.

Keywords: *Kiai's Communication Strategy, Collective Leadership.*

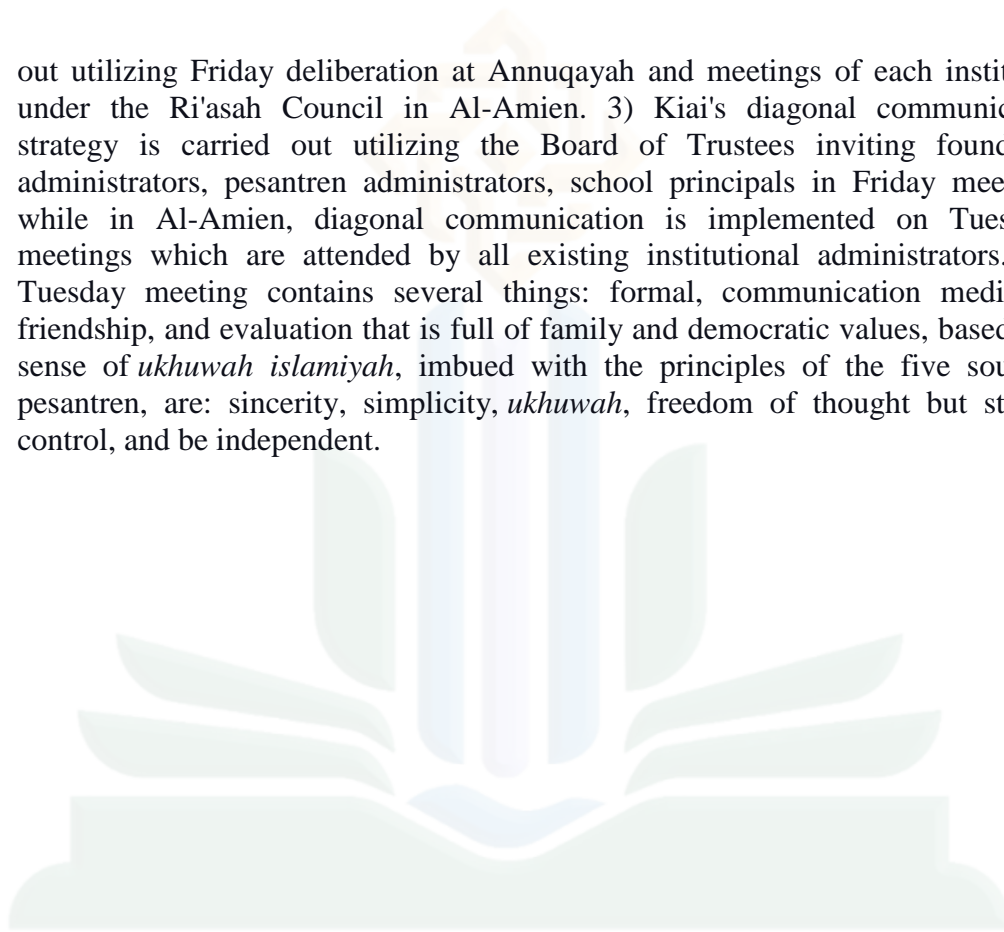
The purpose of this study is to reveal the Kiai's communication strategy at Pesantren Annuqayah and Pesantren Al-Amien Prenduan which are managed collectively, where the types of the two pesantren have differences. Annuqayah presents itself as a semi-modern pesantren, while Al-Amien presents itself as a modern pesantren. Therefore, the collective management of this two different pesantren certainly has challenges and difficulties in managing the communication flow of the organization. These different styles certainly have different ways, approaches, and communication media.

To find this answer, the formulation of the problem, as follows: 1) How is Kiai's Vertical Communication Strategy in Collective Leadership at Pesantren Annuqayah and Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep? 2) What is the kiai's horizontal communication strategy in collective leadership at Pesantren Annuqayah and Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep? 3) How is the kiai's diagonal communication strategy in collective leadership at Pesantren Annuqayah and Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep?

The three focuses were examined using the communication theory approach proposed by Stephen P. Robbins and Fred Luthans, and several other relevant theories. The approach used is qualitative with descriptive research type, while the research design is multi-site. Data collection techniques were carried out by in-depth interviews, observations, FGs, and documentary studies. Then the data is analyzed using the following steps: data condensation, data presenting, and drawing conclusions or verification. While checking the validity of the data using the following steps: extension of participation, persistence / constancy of observation, triangulation, transferability, dependence, and credibility of the researcher.

The findings of this study are 1. Kia's vertical communication strategy includes; a) Kiai communication within the organization uses top-down communication incidentally, conditional, and *istikharah*, b) communication with students lasts 24 hours, based on the principles of *qaulan baligha*, *qaulan maisura*, *qaulan ma'rufa*, *qaulan karima*, *qaulan sadida*, and *qaulan layina*. And then, based on the principles of *tawazun*, *tawasut*, *I'tidal*, *tasamuh*, it is also measured by appropriateness and inappropriateness (morals, *bupah bapuh guru ratoh*) which consists of outwardly (oral and *bil hal*) and inner, c) communication with the society is carried out *bil lisan* and *bil hal* that is done personally or collectively. 2. Kiai's horizontal communication strategy is carried

out utilizing Friday deliberation at Annuqayah and meetings of each institution under the Ri'asah Council in Al-Amien. 3) Kiai's diagonal communication strategy is carried out utilizing the Board of Trustees inviting foundation administrators, pesantren administrators, school principals in Friday meetings, while in Al-Amien, diagonal communication is implemented on Tuesday's meetings which are attended by all existing institutional administrators. The Tuesday meeting contains several things: formal, communication media for friendship, and evaluation that is full of family and democratic values, based on a sense of *ukhuwah islamiyah*, imbued with the principles of the five souls of pesantren, are: sincerity, simplicity, *ukhuwah*, freedom of thought but stay in control, and be independent.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

ملخص البحث

فتح الرحمان، ٢٠٢١، استراتيجية اتصال كياهي في الريادة الجماعية بمعهد النقاية غولوك غلوك ومعهد الأمين سومينيب، شعبة ادارة التربية الاسلامية في كلية الدراسات العليا بالجامعة الاسلامية الحكومية جمبر. المشرف الأول الأستاذ الدكتور الحاج عبد الحلیم سوبهار، الماجستير و المشرف الثاني: الدكتور الحاجة سیتی راضية الماجستير.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية اتصال كياهي، الريادة الجماعية

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن استراتيجية الاتصال الخاصة بكياهي في النقاية غولوك غلوك ومعهد الأمين سومينيب الذان تداران بشكل جماعي. من المؤكد أن هذه الإدارة الجماعية تمثل تحديًا ولها صعوبات الخاصة في إدارة تدفق الاتصالات لمنظمة المعهدي. كان النقاية هو معهد شبه الحديث و كان الأمين هو المعهد الحديث. بالإضافة إلى ذلك، أن إختلاف النواع لهذين المعهدين أيضًا تسبب إلى صعوبات الإدارة. من المؤكد أن هذه الأساليب المختلفة لها طرق وأساليب ووسائل اتصال مختلفة.

للعثور على هذه الإجابة، تتم صياغة المشكلة على النحو التالي: (١) كيف تكون استراتيجية الاتصال العمودي لكياهي في الريادة الجماعية بمعهد النقاية غولوك غلوك ومعهد الأمين سومينيب، (٢) كيف تكون استراتيجية الاتصال الأفقي لكياهي في الريادة الجماعية بمعهد النقاية غولوك غلوك ومعهد الأمين سومينيب، (٣) كيف تكون استراتيجية الاتصال القطرية لكياهي في الريادة الجماعية بمعهد النقاية غولوك غلوك ومعهد الأمين سومينيب.

تم فحص المحاور الثلاثة باستخدام نهج نظرية الاتصال الذي اقترحها ستيفن ب. روبينز وفريد لوثنان، والعديد من النظريات الأخرى ذات الصلة. النهج المستخدم هو نوعي مع البحث الوصفي، مع أن تصميم البحث هو عدة المواقع. و تم تنفيذ تقنيات جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظات ونقاط التركيز والدراسات الوثائقية. ثم يتم تحليل البيانات باستخدام الخطوات التالية: تكثيف البيانات، وعرض البيانات، واستخلاص النتائج أو التحقق. أثناء التحقق من صحة البيانات باستخدام الخطوات التالية: توسيع المشاركة، ثبات / ثبات الملاحظة، التثليث، قابلية النقل، الاعتماد، ومصداقية الباحث.

نتائج هذه الدراسة هي: ١. استراتيجية الاتصال العمودي لكياهي على ما تلي: أ) اتصال كياهي في المنظمة باستخدام الاتصال العرضي والمشروط والاستخارة من أعلى إلى أسفل، ب) التواصل مع الطلاب يستمر ٢٤ ساعة بناءً على الأسس التالي: قولاً بليغاً و قولاً ميسوراً و قولاً معروفاً و قولاً كريماً و قولاً سديداً و قولاً لينا. و كان التواصل ايضا على الأسس التالي: التوازن، والتوسط، والاعتدال، والتسامح، يقاس أيضاً بالملاءمة وعدم الملاءمة (الأخلاق، *bupah bapuh guru ratoh*) التي تتكون من التواصل الخارجي (شفويا و حاليا) والداخلي، ج) يتم التواصل اللفظي واللفظي مع المجتمع بشكل شخصي أو جماعي. ٢. استراتيجية كياهي للاتصال الأفقي بمعهد النقاية من خلال مداولات كل الجمعة و اما استراتيجية كياهي للاتصال الأفقي بمعهد الأمين من خلال عقد الاجتماعات عع مجلس الرؤساء. ٣. يتم تنفيذ استراتيجية الاتصال الحكومية من خلال دعوة المسؤولين المؤسسين وقادة المؤسسات ومديري المدارس إلى اجتماع يوم الجمعة ، بينما تجري الاتصالات الحكومية في معهد الأمين في اجتماع يوم الثلاثاء يحضره الجميع. المسؤولين المؤسسين الحاليين. وتناول اجتماع الثلاثاء عدة أمور: رسمية بطبيعتها ، ووسيلة اتصال لتعزيز الأخوة ودراسة مليئة بالقيم الأسرية والديمقراطية، تقوم على حس الأخوة الإسلامية المشبع بخمس أسس، وهي: الإخلاص، والبساطة، والأخوة، و حرية الفكر (معتمدا للحدود العامة).

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji hanya milik Allah swt. tuhan semesta alam yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga disertai dengan judul **“Komunikasi Kiai Dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep”** dapat terselesaikan. Kemudian tak lupa semoga sholawat dan salam tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad saw. yang telah mengeluarkan umat manusia dari kegelapan menuju kehidupan yang terang benderang, yaitu dengan adanya agama Islam.

Selanjutnya penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang telah sudi membantu dan membimbing dalam setiap proses penyelesaian disertasi ini. Kiranya patut diucapkan *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka semua.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian disertasi ini banyak terdapat kekurangan dan kelemahan. Hal ini karena keterbatasan peneliti sendiri. Untuk itu, agar kekurangan dan kelemahan tersebut dapat dilengkapi penulis mengharap masukan, koreksi, saran, dan kritik dari berbagai pihak. Hal ini semata-mata untuk melengkapi kekurangan dan memperkuat kelemahan tersebut di atas.

Akhirnya dengan tersusunnya disertasi ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan memberikan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Dirjen Pendis Kementerian Agama Republik Indonesia, karena dengan adanya program 5000 Doktor, penulis memperoleh kesempatan untuk menuntut ilmu di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri KH. Ahmad Siddiq Jember.
2. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor Universitas Islam Negeri KH. Ahmad Siddiq Jember, karena telah memberikan izin studi. Kepada beliau diucapkan banyak terimakasih atas arahan, bimbingan, dan motivasi yang diberikan baik secara langsung maupun tidak langsung selama penulis menempuh program Doktor di Pascasarjana UIN KHAS Jember.
3. Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, MA. selaku Direktur Pascasarjana UIN KHAS Jember dan Promotor, dan Dr. H. Aminullah, M.Ag. selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN KHAS Jember karena telah banyak memberikan motivasi dalam penyelesaian studi S3 di UIN KHAS Jember.
4. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program S3 UIN KHAS Jember yang telah banyak memberikan motivasi, inspirasi, dan yang paling urgen memberikan bimbingan secara intens dalam penyelesaian studi S3 ini.
5. Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd selaku Co Promotor yang dengan sabar memberikan bimbingan, arahan, dan masukan dalam penyusunan disertasi ini sehingga layak diuji.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana S3 Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN KHAS Jember yang dengan sabar mengajar dan

mendidik kami. Pengajaran dan pendidikan yang mereka berikan sangat terasa bagi pengembangan keilmuan, karakter, emosional, dan spiritual kami. Semoga pengabdian dan jerih payah dalam pendidikan yang mereka lakukan mendapat balasan pahala dari tuhan agung, Allah SWT.

7. Junaidi selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah Raudlatul Iman Ganding Sumenep yang telah memberikan izin dan rekomendasi untuk melanjutkan studi. Tidak hanya itu, terimakasih juga karena beliau selalu memberikan motivasi kepada penulis agar cepat menyelesaikan studi ini.
8. Segenap Pimpinan Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pondok Pesantren Al-Amien Preduan Sumenep, para Pengasuh, para ustadz, seluruh santri, dan seluruh partisipan yang telah memberikan izin dan rekomendasi meneliti, dan berkenan bekerja sama dalam memberikan data dan informasi penelitian dalam penyusunan disertasi ini.
9. Ayahanda Ahmad Warist dan Ibunda Hassinatun serta saudara-saudara kandungku, Faizah, SE., Sri Astutik, S.Kel. dan Akhmad Ramdhan yang selalau memberikan dorongan, motivasi, dan doa selama masa studi S3, lebih-lebih dalam penyelesaian disertasi ini.
10. Istri tercinta, Zahirah, S.Pd. dan putra-putraku tersayang, Muhammad Hamim Jazuli dan Muhammad Nibras Syahir Dhafi yang selalu menjadi penyemangat dan motivasi dalam menempuh pendidikan S3 ini.
11. Sahabat-sahabatku di S3, Kiai Badrun Fawaidi, Akhmad Rofiq, Muhammad Arifin, Sudarsono, Abdullah, Yudi Ardian, Nawawi, Akhmad Muadin, Agus Salim Salabi, Hermanto Khalil, Hamzah Arsa, Imam Wahyono, Ahmad

Musadad, Zainal Fanani, Zainal Abidin, serta sahabat lainnya yang tidak dapat disebut satu persatu. Terimakasih telah banyak memberikan ilmu, pengalaman akademik, ruang diskusi, dan yang paling penting telah menjadi sahabat dalam suka maupun duka.

12. Sahabat-sahabatku yang lain, Homaidi, Syaiful A'la, Mualwi, Salman Alfarisi, Nurul Hidayat, Habib, Khamsil Laili, Dasuki, Kholis, Muhammad Rizal Pahlefi, dan Taufiq yang telah setia menemani penulis berdiskusi dan bercengkerama ilmiah dalam banyak situasi dan kondisi.

Akhirnya penulis ingin menyampaikan, semoga disertasi ini membawa banyak manfaat bagi khalayak umum, mahasiswa, para pembaca, dan warga pesantren khususnya. Selain itu, semoga disertasi ini menjadi penambah khazanah keilmuan Islam, pendidikan Islam, dan pesantren.

Jember, 15 Agustus 2021

Fathorrahman
Promovendus

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR ISI

| | |
|-------------------------------------|-------|
| HALAMAN SAMPUL | i |
| HALAMAN JUDUL | ii |
| LEMBAR PERSETUJUAN | iii |
| LEMBAR PENGESAHAN | iv |
| HALAMAN MOTTO | v |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | vi |
| ABSTRAK | vii |
| KATA PENGANTAR | xiii |
| DAFTAR ISI..... | xvii |
| DAFTAR TABEL..... | xxiv |
| DAFTAR GAMBAR | xxv |
| PEDOMAN TRANSLITERASIARABLATIN..... | xxvii |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|--------------------------------|----|
| A. Konteks Penelitian | 1 |
| B. Fokus Penelitian | 32 |
| C. Tujuan Penelitian | 33 |
| D. Manfaat Penelitian | 33 |
| E. Definisi Istilah | 34 |
| F. Sistematika Penulisan | 35 |

BAB II KAJIAN PUSTAKA

| | |
|----------------------------------|----|
| A. Penelitian Terdahulu | 38 |
| B. Kajian Teori | 59 |
| 1. Konsep dasar komunikasi | 59 |

| | | |
|----|--|------------|
| a. | Pengertian Komunikasi..... | 59 |
| b. | Fungsi Komunikasi..... | 65 |
| c. | Proses Komunikasi | 68 |
| d. | Arah Saluran Komunikasi | 73 |
| e. | Komunikasi Satu-Arah dan Dua-Arah..... | 81 |
| f. | Komunikasi Antarpersonal | 84 |
| g. | Komunikasi Organisasi..... | 91 |
| h. | Hambatan-hambatan dalam Komunikasi..... | 94 |
| i. | Ciri-ciri umum Komunikasi..... | 95 |
| 2. | Komunikasi dalam Perspektif Islam | 96 |
| a. | Pengertian Komunikasi Menurut Islam | 96 |
| b. | Konsep Komunikasi dalam Islam | 99 |
| c. | Etika Komunikasi dalam Islam..... | 105 |
| 3. | Kepemimpinan dalam Manajemen | 110 |
| a. | Definisi Kepemimpinan..... | 110 |
| b. | Teori Kepemimpinan | 117 |
| c. | Kepemimpinan Kolektif | 125 |
| 4. | Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam..... | 153 |
| a. | Sejarah Berdirinya Pesantren..... | 153 |
| b. | Pengertian Pesantren..... | 156 |
| c. | Komponen Pesantren | 159 |
| d. | Tujuan Pendidikan Pesantren | 164 |
| e. | Sistem Pendidikan Pesantren..... | 166 |

| | |
|--|-----|
| f. Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam..... | 169 |
| C. Kerangka konseptual..... | 172 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Pendekatan dan Jenis Penelitian | 173 |
| B. Lokasi Penelitian | 176 |
| C. Kehadiran Peneliti | 179 |
| D. Subjek Penelitian | 182 |
| E. Data dan Sumber Data | 183 |
| F. Teknik Pengumpulan Data | 187 |
| G. Analisis Data | 192 |
| H. Keabsahan Data | 198 |
| I. Tahapan – Tahapan Penelitian | 198 |
| BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS | |
| A. Paparan Data dan Analisis Situs I Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk | 204 |
| 1. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah. | 204 |
| a. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Organisasi | 204 |
| b. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Santri | 228 |
| c. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Masyarakat..... | 254 |

| | |
|---|-----|
| 2. Strategi Komunikasi Horizontal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah. | 267 |
| 3. Strategi Komunikasi Diagonal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah. | 281 |
| B. Paparan Data dan Analisis Situs II Pesantren Al-Amien Prenduan | |
| 1. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Amien Prenduan | 283 |
| a. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Organisasi | 283 |
| b. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Santri..... | 297 |
| c. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Masyarakat..... | 322 |
| 2. Strategi Komunikasi Horizontal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Amien Prenduan. | 345 |
| 3. Strategi komunikasi Diagonal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Al-Amien Prenduan. | 349 |

C. Temuan Penelitian

1. Temuan Penelitian pada Situs I Pesantren

Annuqayah Guluk-Guluk..... 355

a. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren

Annuqayah..... 356

1) Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Organisasi

356

2) Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Santri

358

3) Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Masyarakat.....

359

b. Strategi Komunikasi Horizontal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren

Annuqayah..... 360

c. Strategi Komunikasi Diagonal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren

Annuqayah..... 361

2. Temuan Penelitian pada Situs II Pesantren Al- Amien Prenduan

a. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Amien

Prenduan. 365

| | |
|--|-----|
| 1) Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Organisasi | 365 |
| 2) Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Santri | 366 |
| 3) Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Masyarakat | 368 |
| b. Strategi Komunikasi Horizontal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Amien Preduan. | 369 |
| c. Strategi Komunikasi Diagonal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Amien Preduan. | 369 |
| D. Temuan Lintas Situs | 374 |
| E. Proposisi | 379 |

BAB V PEMBAHASAN

| | |
|--|-----|
| A. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Preduan | 383 |
| 1. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Organisasi | 383 |
| 2. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Santri | 400 |
| 3. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Masyarakat | 425 |

| | |
|--|------------|
| B. Strategi Komunikasi Horizontal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk- Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan..... | 444 |
| C. Strategi Komunikasi Diagonal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan..... | 457 |
| BAB VI PENUTUP | |
| A. Kesimpulan | 468 |
| B. Saran dan Rekomendasi..... | 469 |
| C. Implikasi Penelitian | 471 |
| D. Keterbatasan Penelitian..... | 477 |
| DAFTAR RUJUKAN | 478 |
| PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN | |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP | |

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR TABEL

| No | Tabel | Keterangan | Halaman |
|----|-----------|--|---------|
| 1 | Tabel 2.1 | Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan fokus penelitian | 54 |
| 2 | Tabel 2.2 | Perbandingan Kepemimpinan Tradisional Dan Kepemimpinan Kolektif | 131 |
| 3 | Tabel 2.3 | Batasan pengertian kepemimpinan kolaboratif perspektif Brandyn Neal | 138 |
| 4 | Tabel 2.4 | Identifikasi Perbedaan Kepemimpinan Bersama dan Kepemimpinan Tradisional | 140 |
| 5 | Tabel 3.1 | Sumber Data Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep | 185 |
| 6 | Tabel 3.2 | Sumber Data Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep | 186 |
| 7 | Tabel 3.3 | Indikator pertanyaan dalam wawancara | 188 |
| 8 | Tabel 3.4 | Nama-nama informan kunci dan informan pendukung | 189 |
| 9 | Tabel 3.5 | Data observasi | 191 |
| 10 | Tabel 4.1 | Daftar hadir Musyawarah Pengurus PKSA Annuqayah | 274 |
| 11 | Tabel 4.2 | Program Kegiatan Santri Annuqayah Latee | 280 |
| 12 | Tabel 4.3 | Jadwal Khiwar Pesantren Al-Amien Prenduan | 306 |
| 13 | Tabel 4.4 | Temuan Penelitian pada Situs I Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk. | 362 |
| 14 | Tabel 4.5 | Temuan Penelitian pada Situs II Pesantren Al-Amien Prenduan. | 370 |
| 15 | Tabel 4.6 | Temuan penelitian lintas situs | 374 |

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR GAMBAR

| No | Gambar | Keterangan | Halaman |
|-----------|---------------|---|----------------|
| 1 | Gambar 2.1 | Gambaran proses komunikasi Robbins | 71 |
| 2 | Gambar 2.2 | Gambaran bagan ketiga komunikasi | 80 |
| 3 | Gambar 2.3 | Komunikasi dalam Organisasi | 80 |
| 4 | Gambar 2.4 | Kerangka konseptual penelitian | 172 |
| 5 | Gambar 3.1 | Komponen-komponen analisis data model interaktif Miles dan Huberman | 193 |
| 6 | Gambar 3.2 | Proses perumusan temuan penelitian | 197 |
| 7 | Gambar 4.1 | Lokasi langgar tua (bekas kandang kuda) Kiai Syarqawi | 207 |
| 8 | Gambar 4.2 | Lokasi Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep | 208 |
| 9 | Gambar 4.3 | Kegiatan pengajian kitab kuning kiai bersama para santri Annuqayah | 210 |
| 10 | Gambar 4.4 | Bagan Struktur Kepengurusan Pesantren Annuqayah | 212 |
| 11 | Gambar 4.5 | Masjid Jamik Annuqayah | 217 |
| 12 | Gambar 4.6 | Potret akhlak santri Annuqayah ketika kiai lewat di depan mereka | 233 |
| 13 | Gambar 4.7 | Peneliti bersama Kiai Ainul Yaqin | 241 |
| 14 | Gambar 4.8 | Kiai ketika mengajar santri di dalam kelas | 242 |
| 15 | Gambar 4.9 | Momen pengajian kitab kuning yang diselenggarakan kiai di musolla | 243 |
| 16 | Gambar 4.10 | Hadiren (solat jamaah) santri Annuqayah | 249 |
| 17 | Gambar 4.11 | Suasana santri Annuqayah ketika berada di maqbarah Masyayikh | 253 |
| 18 | Gambar 4.12 | Jalan raya di tengah-tengah pesantren yang dapat dilalui masyarakat | 256 |
| 19 | Gambar 4.13 | Komunikasi kiai dalam bentuk pengajian dengan masyarakat. | 263 |
| 20 | Gambar 4.14 | Salah satu toko milik masyarakat di lingkungan pesantren | 265 |
| 21 | Gambar 4. 15 | Suasana rapat PKSA di kantor Pesantren Annuqayah | 273 |
| 22 | Gambar 4.16 | Gerbang masuk Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep. | 285 |
| 23 | Gambar 4.17 | Bagan Struktur Yayasan Al-Amien | 287 |
| 24 | Gambar 4.18 | Kiai Zainullah bersama peneliti di dalam kantor TMI Al-Amien. | 304 |
| 25 | Gambar 4.19 | Kotak putih tempat santri menyalurkan aspirasi | 305 |
| 26 | Gambar 4.20 | Suasana komunikasi pendidikan kiai dan santri di Masjid pesantren | 315 |
| 27 | Gambar 4.21 | Temu alumni yang dihadiri langsung oleh Kiai Ahmad Fauzi | 327 |

| | | | |
|----|-------------|--|-----|
| 28 | Gambar 4.22 | Kiai Ahmad Fauzi menerima tamu luar | 328 |
| 29 | Gambar 4.23 | Toko di lingkungan pesantren | 342 |
| 30 | Gambar 4.24 | Usaha ayam petelur milik pesantren yang dijaga masyarakat | 343 |
| 31 | Gambar 5.1 | Temuan Penelitian pada Situs I dan II Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan | 443 |
| 32 | Gambar 5.2 | Temuan Penelitian pada situs I Pesantren Annuqayah terkait dengan strategi horizontal kiai | 455 |
| 33 | Gambar 5.3 | Temuan Penelitian pada situs II Pesantren Al-Amien terkait dengan strategi horizontal kiai | 455 |
| 34 | Gambar 5.4 | Temuan Penelitian pada situs I dan Situs II Komunikasi Horizontal Kiai | 456 |
| 35 | Gambar 5.5 | Temuan Penelitian pada Situs I Pesantren Annuqayah terkait dengan komunikasi diagonal kiai | 464 |
| 36 | Gambar 5.6 | Temuan Penelitian pada Situs II Pesantren Al-Amien terkait dengan komunikasi diagonal kiai | 464 |
| 37 | Gambar 5.7 | Temuan Penelitian pada situs I dan Situs II Komunikasi Diagonal Kiai | 465 |



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

**DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN
BERDASARKAN PADA BUKU PEDOMAN PENULISAN KARYA
ILMIAH IAIN JEMBER**

| No | Arab | Indonesia | Keterangan | Arab | Indonesia | Keterangan |
|----|------|-----------|-------------------------|------|-----------|-----------------------|
| 1 | ا | ‘ | koma di atas | ط | ṭ | te dengan titik bawah |
| 2 | ب | B | Be | ظ | ẓ | Zed |
| 3 | ت | T | Te | ع | ‘ | koma diatas terbalik |
| 4 | ث | Th | te ha | غ | gh | ge ha |
| 5 | ج | J | Je | ف | f | ef |
| 6 | ح | ḥ | ha dengan titik dibawah | ق | q | qi |
| 7 | خ | Kh | ka ha | ك | k | ka |
| 8 | د | D | de | ل | l | el |
| 9 | ذ | Dh | de ha | م | m | em |
| 10 | ر | R | er | ن | n | en |
| 11 | ز | Z | zed | و | w | we |
| 12 | س | S | es | ه | h | ha |
| 13 | ش | Sh | es ha | ء | ‘ | koma diatas |
| 14 | ص | ṣ | es dengan titik bawah | ي | y | ya |
| 15 | ض | ḍ | de dengan titik bawah | - | - | - |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Organisasi dan komunikasi adalah dua hal yang tak bisa dipisahkan, layaknya sekeping mata uang logam dengan dua sisi yang sama. Artinya, antara keduanya saling membutuhkan. Dalam hal ini Robbins mengatakan, tidak ada kelompok atau organisasi dapat bertahan tanpa komunikasi.¹ Karena bagi Barnard dalam Luthans, komunikasi merupakan kekuatan pembentuk utama organisasi. Komunikasi menjadikan sistem kooperatif organisasi lebih dinamis dan menghubungkan tujuan organisasi dengan semua manusia yang terlibat di dalamnya.² Sementara menurut Fred Luthans,³ mengapa organisasi dan komunikasi tidak dapat dipisahkan, karena komunikasi yang menghidupkan organisasi. Tentu ini ada relevansinya dengan tujuan organisasi. Secara fungsional, komunikasi itu dapat mengantarkan organisasi mencapai tujuannya.

Dengan demikian, untuk mencapai tujuan maka organisasi harus mengelola komunikasi dengan baik. Organisasi harus bisa membangun suatu budaya komunikasi yang kondusif. Sementara itu, komunikasi kondusif sangat tergantung pada strategi komunikasi yang digunakan oleh pimpinan organisasi. Dalam hal ini, pimpinan dituntut kreatif dalam memilih dan menggunakan

¹ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, Edisi ke 12, Buku 2, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 5.

² Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), 370-371.

³ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, 369.

pendekatan komunikasi. Tentu pendekatan tersebut adalah pendekatan yang sesuai dengan budaya dan nilai-nilai yang dimiliki organisasi.⁴

Sedangkan strategi itu sendiri secara sederhana didefinisikan sebagai proses pemimpin dalam menentukan sebuah cara yang fokus pada tujuan jangka panjang organisasi, dan disertai dengan penyusunan cara bagaimana tujuan tersebut dapat tercapai.⁵ Komunikasi menurut Nancy, Robbins, dan Judge adalah sebagai proses mentransfer pesan antara dua orang atau lebih. Komunikasi tersebut tidak hanya ditransfer melainkan harus juga dipahami.⁶ Proses komunikasi meliputi unsur-unsur sebagai berikut: *pengirim, penyandian, pesan, saluran, decoding, penerima, kebisingan, dan umpan balik.*⁷

Berdasarkan definisi di atas, dapat diambil suatu pengertian bahwa yang dimaksud dengan strategi komunikasi adalah suatu proses penentuan cara komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi.

UNICEF⁸ berpandangan bahwa strategi komunikasi merupakan komunikasi yang berbasis bukti, proses yang berorientasi pada hasil, sedangkan komunikasi tersebut dilakukan melalui cara konsultasi dengan peserta kelompok. Lebih lanjut, komunikasi itu menggunakan banyak

⁴ Mansur Hidayat, Model Komunikasi Kyai dengan Santri di Pesantren, *Jurnal Komunikasi ASPIKOM*, Volume 2 Nomor 6, Januari 2016, 390.

⁵ Imam Safi'i, Strategi Komunikasi Kiai Desa dalam Upaya Pemberdayaan Remaja Demam Togel (Studi atas Desa Bendusa Kecamatan Arjasa Situbondo), *Jurnal Al-Ibrah*, Vol. 4, No. 1 Juni 2019, 97.

⁶ Nancy Langton et.al, *Organizational Behavior: Concepts Controversies, Applications*, (America: Pearson Canada Inc., 2016), 248.

⁷ Nancy Langton et.al, *Organizational Behavior...*, 248.

⁸ Unicef, *Strategic Communication: For Behaviour and Social Change in South Asia*, (UNICEF Regional Office for South Asia: Rosa, 2005), XIII.

pendekatan sesuai dengan fakta situasi dan kondisi serta kebutuhan, guna mengukur perubahan perilaku dalam organisasi. Sementara itu, Alfred⁹ berpandangan bahwa komunikasi merupakan sebuah sistem yang digunakan organisasi dengan menggunakan berbagai media komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Alfred dalam penelitiannya membantu kita dalam memahami tentang signifikansi manajemen komunikasi yang sukses. Menurutnya, komunikasi yang sukses adalah strategi komunikasi yang menggunakan multi cara, arah komunikasi, tidak lupa juga, menggunakan berbagai media komunikasi.¹⁰

Secara aplikatif, pemimpin organisasi yang sukses dalam berkomunikasi jika ia mampu menggunakan multi cara, berbagai arah komunikasi, serta menggunakan berbagai media komunikasi. Demikian juga dalam konteks pesantren. Kiai tidak boleh menggunakan satu cara dalam berkomunikasi dengan warga pesantren, akan tetapi kiai haruslah kreatif dalam berkomunikasi, yaitu menggunakan multi cara, berbagai arah komunikasi, serta berbagai media komunikasi. Kemampuan tersebut sangat dituntut mengingat pesantren tidak seperti organisasi lainnya. Selama ini kita mengenal pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang sarat dengan nilai-nilai dan kultur Islam, dimana ini semua baik secara langsung maupun tidak akan berpengaruh terhadap jalannya komunikasi.

Mansur Hidayat berpendapat, pesantren mulai sejak berdirinya hingga saat ini dikembangkan menggunakan manajemen yang unik, yaitu nilai-nilai

⁹ Alfred E. Opubor, *Communication for Education and Development: Enhancing Stakeholder Participation and Commitment*, (Tanzania: Adea, 2001), 11.

¹⁰ Alfred E. Opubor, *Communication...*, 11.

Islam yang dijadikan basis pengembangan organisasi disetiap perubahan zaman. Manajemen ini pada gilirannya membentuk pola komunikasi di pesantren. Dengan demikian, pesantren sebenarnya memiliki khazanah komunikasi sendiri. Khazanah inilah yang digunakan kiai berkomunikasi dengan para santri.¹¹ Khazanah komunikasi tersebut mampu mengantarkan pesantren tetap eksis mengikuti zaman, karena khazanah tersebut terus berkembang. Disinyalir, perkembangan kelembagaan yang terjadi sebagai akibat dari dinamika komunikasi yang bergulir di pesantren sehingga pesantren terpola menjadi pesantren tradisional, pesantren semi modern, dan pesantren modern.¹²

Untuk memahami komunikasi di pesantren, maka harus melihat dinamika komunikasi yang terjadi dari awal hingga pesantren bertransformasi menjadi modern. Komunikasi pada pesantren tradisional berjalan sangat sederhana. Komunikasi yang sederhana ini karena dipengaruhi oleh kondisi pesantren yang juga sederhana. Pada umumnya, pesantren tradisional mengajarkan kitab-kitab kuning.¹³ Kitab-kitab tersebut diajarkan kepada seluruh santri dengan menggunakan metode bandongan, wetonan, dan sorogan.¹⁴ Melalui tiga metode tersebut pesantren dapat mencetak ulama dan pemimpin bangsa. Oleh karena itu, pesantren sangat berjasa dalam

¹¹ Mansur Hidayat, *Model Komunikasi Kyai dengan Santri di Pesantren...*, 389.

¹² M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta: CV. Prasasti, 2003), 14-15.

¹³ Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami: Kyai dan Pesantren*, (Yogyakarta: eLSAQ Press, 2007), 174.

¹⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Peran Pesantren dalam Kemerdekaan dan Menjaga NKRI*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2016), 2.

pemberdayaan SDM di Indonesia.¹⁵ Mungkin alasan inilah yang menjadi salah satu sebab mengapa pesantren dimasukkan sebagai bagian dari subsistem Pendidikan Nasional, sebagaimana termaktub dalam Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003. Kemudian diperkuat dengan lahirnya Peraturan Pemerintah No. 55 tahun 2007 tentang pendidikan agama dan pendidikan keagamaan, yang termaktub dalam Pasal 26 ayat 1, yaitu:

“...Pesantren menyelenggarakan pendidikan dengan tujuan menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, akhlak mulia, serta tradisi pesantren untuk mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik untuk menjadi ahli ilmu agama Islam dan/atau menjadi muslim yang memiliki keterampilan atau keahlian untuk membangun kehidupan yang Islami di masyarakat.”

Posisi pesantren semakin diperkuat dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019—yang baru disahkan oleh presiden. Undang-undang ini menjadi landasan hukum afirmasi atas jaminan kesetaraan tingkat mutu lulusan, kemudahan akses bagi lulusan, dan independensi penyelenggaraan pesantren. Lebih jelasnya berikut isi Undang-Undang No. 18 tahun 2019 Bab I pasal 1:

“Pesantren adalah Lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam, dan/atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., menyemaikan akhlak mulia serta memegang teguh ajaran Islam rahmatan lil'alam yang tercermin dari sikap rendah hati, toleran, keseimbangan, moderat, dan nilai luhur bangsa Indonesia lainnya melalui pendidikan, dakwah Islam, keteladanan, dan pemberdayaan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.”¹⁶

Eksistensi pesantren semakin kuat dengan lahirnya Peraturan Menteri Agama (PMA), seperti PMA Nomor 30 Tahun 2020 tentang Pendirian dan

¹⁵ Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), 12.

¹⁶ UU No.18 Tahun 2019 Tentang Pesantren,” (2019).

Penyelenggaraan Pesantren, PMA Nomor 31 Tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren.¹⁷

Undang-undang tersebut mempertegas eksistensi, posisi, dan kontribusi pesantren. Hal ini dapat kita lihat dari beberapa fungsi pesantren; sebagai lembaga sosial, penyiaran agama, dan pada gilirannya pesantren mengelola pendidikan formal seperti madrasah, sekolah umum, bahkan perguruan tinggi, juga mendirikan lembaga yang bersifat non formal, yang bertujuan untuk melengkapi keahlian dan keterampilan para santri. Maka dengan itu, model pendidikan yang diterapkan pesantren sangat signifikan dengan tujuan pendidikan yang tercantum dalam undang- undang SISDIKNAS No. 20.Tahun 2003 bahwa; “pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa bertujuan untuk berkembangnya potensi agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara demokratis serta bertanggungjawab”.¹⁸ Dalam lembaga pendidikan pesantren tujuan pendidikan yang terkandung dalam Undang-Undang No.20 tahun 2003 sudah tercakup dalam tujuan dan fungsi pesantren.

Kembali pada pembahasan komunikasi kiai pada pesantren tradisional. Komunikasi kiai pada pesantren jenis ini berlangsung secara intens karena posisi kiai yang sangat dominan. Hal ini dikarenakan kiai seperti raja di dalam kerajaannya yang kecil, dimana kiai sumber mutlak dari kekuasaan dan

¹⁷ Kementerian Agama RI, Peraturan Menteri Agama (PMA), tahun 2020.

¹⁸ Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional” 0932, no. 1 (2003).

kewenangan (*power and authority*) dalam kehidupan pesantren.¹⁹ Posisi ini menurut Mardiyah, kiai berkuasa penuh atas pesantrennya; kiai yang mengatur pendidikan serta menata seluruh kehidupan komunitas pesantren.²⁰

Kondisi seperti di atas menjadikan kiai lebih banyak memiliki waktu dengan santri. Selain itu, juga didukung oleh kondisi pesantren, dimana kiai dan santri hidup dalam satu komunitas tersendiri, kiai dan para santrinya hidup bersama, sehingga interaksi antara mereka sangat intens.²¹ Secara umum, kiai pada pesantren tradisional mendidik para santrinya selama 24 jam, yang tentunya tidak dapat lepas dari kegiatan komunikasi. Sebagaimana pandangan Nancy, Robbins, dan Judge,²² bahwa manajer menghabiskan hampir 70 persen waktunya untuk berkomunikasi, yang berarti kiai dengan santri memiliki banyak waktu untuk terlibat dalam proses komunikasi. Oleh karena itu, komunikasi menjadi suatu hal yang urgen dalam rangka mengoptimalkan kinerja kiai dalam mengurus santri.²³ Sementara itu, komunikasi antara kiai dan santri dapat terjadi bilamana mereka berinteraksi. Interaksi inilah awal dari komunikasi, dan interaksi dapat dijadikan patokan awal bahwa telah terjadi proses komunikasi.²⁴

¹⁹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2015), 94.

²⁰ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2013), 3.

²¹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), 57.

²² Nancy Langton et.al, *Organizational Behavior: Concepts Controversies, Applications*, (America: Pearson Canada Inc., 2016), 248.

²³ Rudi Hartono, Pola Komunikasi di Pesantren: Studi tentang Model Komunikasi antara Kiai, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren TMI Al-Amien Preduan, *al-Balagh: Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, Vol. 1, No. 1, Januari – Juni 2016, 79.

²⁴ Rudi Hartono, Pola Komunikasi di Pesantren..., 79.

Kemudian, komunikasi tidak serta merta berlangsung begitu saja, karena untuk bisa disebut komunikasi terlebih dahulu harus memenuhi unsur-unsur sebagai berikut: *pengirim, penyandian, pesan, saluran, decoding, penerima, kebisingan, dan umpan balik*.²⁵ Dari unsur-unsur tersebut dapat dipahami, bahwa kiai disebut pengirim, sedangkan para santri adalah penerima pesan dari kiai. Adapun pesan-pesan yang ditransfer kiai adalah seruan untuk mengikuti ajaran Islam; bagaimana santri memiliki tauhid yang benar yakni menyembah hanya kepada Allah, bagaimana santri bertakwa kepada Allah dengan cara menjalankan semua perintahnya dan meninggalkan semua larangannya.²⁶ Gaya pesan kiai seperti ini mengikuti metode komunikasi yang terdapat dalam Al-Qur'an, salah satunya yang terdapat dalam surat Nuh/71: 2-3 sebagai berikut:²⁷

قَالَ يَنْقَوْمِرَافِي لَكُمْ نَذِيرٌ مُّبِينٌ ﴿٢﴾ أَنْ أَعْبُدُوا اللَّهَ وَأَتَّقُوهُ وَأَطِيعُوا أَمْرًا

Artinya: Nuh berkata: “Hai kaumku, sesungguhnya aku adalah pemberi peringatan yang menjelaskan kepada kamu, bertakwalah kepada-Nya dan ta’atlah kepadaku.

Ayat di atas memberikan gambaran bahwa komunikasi yang dilakukan kiai selalu bertujuan untuk menanamkan keimanan kepada Allah dan taat kepada aturan syari’atnya. Pesan-pesan mengenai hal tersebut terdapat pada Al-Qur’an, hadist, dan kitab kuning. Dengan demikian, ketiga hal ini, Al-Qur’an, hadist, dan kitab kuning merupakan bagian besar dari kurikulum

²⁵ Nancy Langton et.al, *Organizational Behavior*..., 248.

²⁶ Ari Agung Pramono, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Ala Gus Mus*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2017), 80-81.

²⁷ Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Al-Quran: Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: LPPPI, 2017), 45.

pesantren yang diberikan kiai kepada santri melalui pendidikan dan pengajaran ala pesantren.

Selain itu transfer moral, dalam hal ini, kiai menggunakan komunikasi *verbal* dan *nonverbal*. Metode komunikasi ini dipandang efektif, karena kiai merupakan sosok berpengaruh di pesantren—yang memiliki kharisma luar biasa.²⁸ Dengan kharisma ini, segala apa yang diucapkan, diperintah, dan dilakukan kiai hampir semua diikuti dan dilaksanakan oleh santri dan ustadznya. Kiai yang kharismatik merupakan *role model* bagi ustadz, santri, bahkan masyarakat, sehingga untuk membentuk kepribadian dan moral mereka, seorang kiai kadangkala tidak berkata-kata, akan tetapi mereka langsung melihat gerak-gerik, menyerap kepribadian kiai kharismatik tersebut.²⁹ Selain itu, komunikasi kiai kharismatik biasanya satu arah dan bersifat instruksional. Apapun yang menjadi instruksi kiai, bawahannya harus mengikuti secara taat dan berlandaskan pengabdian.³⁰

Namun demikian, ketika pesantren tradisional dihadapkan dengan modernisasi sistem pendidikan ala Barat, sistem pendidikan modern Islam, serta pesatnya perkembangan IPTEK, pesantren dan kiai harus merespon tantangan itu semua. Respon pesantren salah satunya dengan memasukkan kurikulum umum ke dalam kurikulum pesantren.³¹

²⁸ Menurut Sukamto, istilah kharismatik menunjuk pada kualitas kepribadian seseorang. Orang ini memiliki keunggulan kepribadian, bahkan dianggap memiliki kekuatan supranatural. Kekuatan ini adalah anugrah atau pemberian tuhan kepadanya. Lihat Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1999), 25.

²⁹ Hiroko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1987), 216-216.

³⁰ Mansur Hidayat, *Model Komunikasi Kyai dengan Santri di Pesantren...*, 394.

³¹ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), xv.

Respon pesantren berlanjut ketika mereka dihadapkan dengan ekspansi sistem pendidikan umum yang digagas oleh pemerintah pasca merdeka. Pada waktu ini, ada dua cara respon pesantren, *pertama*, dengan memasukkan semakin banyak pelajaran umum. *Kedua*, membuka kelembagaan dan fasilitas pendidikannya bagi kepentingan pendidikan umum. Pada perkembangan ini, banyak pesantren yang mendirikan sekolah formal dari tingkat paling rendah sampai perguruan tinggi. Selain itu, mengembangkan keterampilan-keterampilan dan kursus-kursus.³²

Upaya pengembangan kelembagaan yang dilakukan pesantren di atas menyisakan masalah baru. Masalah itu menurut Azra berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan di pesantren. Kepemimpinan kharismatik-tradisional atau tunggal tidak lagi memadai, hal ini mengingat semakin kompleksnya aktivitas pesantren. Azra menyarankan agar pesantren melakukan konsolidasi organisasi kelembagaan, khususnya pada aspek kepemimpinan dan manajemen, yaitu mengembangkan kelembagaan yayasan, yang pada dasarnya merupakan kepemimpinan kolektif.³³ Tujuan pengembangan kelembagaan ini untuk menjaga kesinambungan dan eksistensi pesantren itu sendiri.³⁴

Implikasi dari penerapan pola kepemimpinan kolektif ini, kiai harus berkenan membagi otoritasnya ke orang lain, agar tidak lagi terpusat pada dirinya. Kerelaan kiai membagi otoritas dan pada gilirannya pekerjaan juga sebenarnya bertujuan untuk kemajuan pesantren. Dalam hal ini, kiai harus

³² Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan...*, xviii-xix.

³³ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan...*, xx.

³⁴ M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), 115.

mementingkan kepentingan pendidikan pesantren daripada kepentingan kuasa pribadinya. Kaitannya dengan ini, Al-Qur'an telah menyinyalir dalam satu ayatnya, yakni sebagai berikut:³⁵

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

Artinya: Bertolong-menolonglah kamu dalam berbuat kebajikan dan taqwa dan janganlah kamu bertolong-menolong dalam perbuatan dosa dan permusuhan. (QS. al-Maidah/5: 2).

Makna yang terkandung dalam ayat di atas, anjuran bekerja sama dalam hal kebajikan dan takwa. Artinya, ada pesan partisipasi dan bekerja sama dalam melakukan hal apapun selama dalam bingkai kebaikan, termasuk dalam hal ini mengelola pesantren. Kiai dituntut melibatkan orang lain untuk bekerja sama dan sama-sama bekerja dalam rangka mencapai tujuan pendidikan pesantren.

Menurut Dawam Rahardjo, pesantren perlu menerapkan pola kepemimpinan baru guna mengimbangi aktivitas atau kegiatan pesantren yang semakin padat. Pola kepemimpinan baru ini oleh Dawam Rahardjo disebut kepemimpinan kolektif. Dalam pola ini kiai selain melibatkan anak keturunannya juga memasukkan orang kepercayaan dalam kepemimpinan pesantren. Pola ini dapat menyelamatkan pesantren ketika misalnya kiai sepuh sudah meninggal. Dalam kepemimpinan kolektif ini, tugas-tugas sudah didelegasikan kepada banyak pihak yang dipercaya oleh pesantren. Dengan

³⁵ Departemen Agama RI, Al-Qur'an Terjemah, (Depok: al-Huda Gema Insani, 2005), 107.

demikian, kegiatan-kegiatan yang banyak dapat ditangani.³⁶ Sedangkan menurut Halim Soebahar, pola kepemimpinan kolektif lebih demokratis dan luwes jika dibandingkan dengan pola kharismatik. Dalam hal ini, semua anggota berada dalam derajat yang relatif sama dalam hal mengajukan pendapat, usulan, saran, dan berwenang penuh dalam mengelola bidangnya masing-masing.³⁷

Dengan berubahnya ke pola kolektif, maka ketergantungan pada satu kiai seperti pesantren dulu, jarang terjadi lagi. Ke depan, pesantren tidak boleh lagi dikelola secara personal, tetapi harus dikelola secara kolektif. Karena kepemimpinan kolektif menjadi pola kepemimpinan masa depan di pesantren. Kepemimpinan kolektif lebih memberikan harapan kemajuan pesantren, karena kejelasan dari aspek manajerialnya, seperti pembagian tugas, hak, dan wewenang yang jelas.³⁸

Menurut Ken Blanchard, secara fungsional kepemimpinan kolektif jauh lebih baik dan berkualitas dari kepemimpinan personal. Demikian itu karena kepemimpinan kolektif terdiri dari orang yang berkualitas, terdiri dari orang-orang yang telah membangun tujuan bersama serta memahami cara bekerja sama dan sama-sama bekerja sebagai satu kesatuan unit. Blanchard menambahkan, bahwa dalam kepemimpinan kolektif terdapat kekuatan besar yang berpengaruh positif pada organisasi, yaitu kekuatan dalam menghasilkan

³⁶ M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah...*, 115-116.

³⁷ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2013), 69.

³⁸ Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren: Studi Multi Situs pada Pesantren Bani Djauhari, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep, dan Pesantren Bani Basyaiban di Pasuruan*, (Surabaya: Pustaka Radja, 2016), 17.

gagasan ditambah pengalaman untuk mengatasi permasalahan yang kompleks yang dihadapi organisasi di dalam dunia yang kompetitif dan berubah-ubah.³⁹

Berubahnya pola kepemimpinan personal-kharismatik ke kepemimpinan kolektif harus dibarengi dengan perubahan pola komunikasi. Pola komunikasi instruksional kiai yang bersifat satu arah tidak relevan lagi jika diterapkan ke dalam pesantren yang dikelola dengan menggunakan manajemen modern dan dipimpin menggunakan pola kepemimpinan kolektif, karena komunikasi instruksional hanya cocok untuk pesantren tradisional.

Perubahan pola kepemimpinan dari personal ke kolektif ini sebenarnya memunculkan masalah baru bagi pesantren, yaitu terkait dengan strategi komunikasi yang seperti apa yang cocok dengan pola kepemimpinan kolektif. Dalam hal ini, kiai beserta *stakeholder* yang lain harus mampu mencari formulasi strategi komunikasi baru yang sekiranya tujuan pesantren tetap dapat dicapai. Strategi komunikasi itu harus efektif jika telah diterapkan di pesantren.⁴⁰ Komunikasi yang efektif itu jika pesan yang disampaikan pengirim dipahami oleh penerima, antara keduanya timbul kesepahaman.⁴¹ Komunikasi semacam ini menjadi syarat agar organisasi bisa mencapai tujuan.⁴²

³⁹ Ken Blanchard et.al, *The 3 Keys to Empowerment*, (Surabaya: MIC. PT. menuju insan cemerlang, 2013), 92.

⁴⁰ M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah...*, 116.

⁴¹ Chusnul Chotimah dan Muhammad Fathurrohman, *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam: Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2014), 33.

⁴² Heather Campbell et. al, Communication Education and International Audiences: Reflections on Instructional Challenges and Pedagogical Strategy, *Journal of International Students, JIstudents*, Volume 6, Issue 2 (2016), 634.

Menurut Heather Campbell,⁴³ pemimpin harus menggunakan strategi komunikasi multimodal, yaitu komunikasi secara lisan, tertulis, nonverbal, dan visual. Selain itu, mampu menghadirkan komunikasi secara inklusif di tengah-tengah organisasi. Logika sederhananya mengapa komunikasi semacam itu dibutuhkan organisasi, karena organisasi tanpa komunikasi tidak dapat berbuat banyak. Program bisa berjalan dan tujuan organisasi bisa dicapai hanya melalui komunikasi.⁴⁴

Menurut Tom Lawrence,⁴⁵ Banyak organisasi yang tidak mampu membangun budaya komunikasi efektif, padahal komunikasi efektif sangat dibutuhkan organisasi, termasuk pesantren. Pesantren memerlukan komunikasi untuk tetap hidup dan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif. Komunikasi yang efektif dapat membantu pesantren dalam membangun budaya komunikasi, dan yang paling urgen membantu pesantren dalam mempertahankan eksistensinya agar tetap *survive* di tengah persaingan global yang sangat ketat dan kompetitif. Heather Zavadsky dan Kerri White berpandangan bahwa yang menjadi inti dari komunikasi adalah mewujudkan komunikasi yang sistemik dan holistik. Yang dimaksud komunikasi yang sistemik di sini adalah komunikasi tersebut terbangun pada seluruh komponen organisasi, semua orang-orang di dalam organisasi faham, menguasai, dan dapat menggunakan multi media dan metode komunikasi secara efektif, biasanya komunikasi sistemik ini fokus pada prosesnya. Sedangkan

⁴³ Heather Campbell et. al, *Communication Education...*, 634.

⁴⁴ Deborah J. Barrett, *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*, (London: Routledge, 2004), 19.

⁴⁵ Tom Lawrence, *Global Leadership Communication: A Strategic Proposal*, *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, Volume 1, No. 1, May 2015, pp 51 59, 51.

komunikasi secara holistik adalah proses komunikasi secara menyeluruh dalam sebuah organisasi yang bertujuan memenuhi kebutuhan internal dan eksternal organisasi. Komunikasi semacam ini dapat meningkatkan koordinasi dalam tubuh organisasi.⁴⁶

Menurut Nicole Pfeffermann komunikasi yang efektif tidak hanya terletak pada ketepatan organisasi dalam memilih metode, arah, dan media komunikasi, namun lebih dari itu, organisasi harus mengevaluasi strategi komunikasi dan secara bersamaan melakukan pengembangan terhadap strategi komunikasinya.⁴⁷ Pandangan Pfeffermann di atas jika dikontekstualisasikan ke dalam pesantren, bahwa pesantren dituntut mengevaluasi dan melakukan pengembangan atas komunikasinya. Pesantren harus membuka diri terhadap media komunikasi yang lebih modern yang berbasis digital, sebagaimana yang digandrungi organisasi modern saat ini,⁴⁸ dengan tanpa mengurangi atau menghilangkan nilai-nilai pesantren yang telah lama berakar kuat.

Masalah komunikasi yang terjadi dalam pesantren yang dikelola secara kolektif sebagaimana yang digambarkan di atas menjadi latar belakang lahirnya penelitian ini, dengan tujuan untuk mengetahui lebih jauh strategi komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif yang diterapkan di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep Madura melalui pendekatan manajemen komunikasi. Peneliti

⁴⁶ Heather Zavadsky and Kerri White, SEA Strategic Communications: Making Communications More Proactive, Efficient, and Effective, *Building State Capacity and Productivity Center*, Solution Issue 09, March 2018, 1.

⁴⁷ Nicole Pfeffermann and Tim Minshall Letizia Mortara, *Strategy and Communication for Innovation*, (New York: Springer Heidelberg, 2013), 156.

⁴⁸ Andrew Breen, *New Leadership in Strategy and Communication: Shifting Perspective on Innovation, Leadership, and System Design*, (Switzerland: Nature AG, 2020), 96.

menggunakan teori komunikasi Robbins dan Fred Luthans untuk meneropong dinamika komunikasi kiai pada dua pesantren tersebut di atas.

Ada beberapa pertimbangan mengapa penelitian ini dilakukan di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep, antara lain: *pertama*, Pesantren Annuqayah sebagai pesantren yang memadukan antara sistem salaf (tradisional) dan sistem modern⁴⁹, sedangkan Pesantren Al-Amien merupakan pesantren modern.⁵⁰ Pada tataran ini, dua pesantren tersebut dapat dibilang sukses dalam mempertahankan eksistensi pesantren masing-masing hingga saat ini. Karena fakta di lapangan, menurut Mardiyah, ada pesantren yang tergusur sejak dilancarkannya modernisasi pendidikan Islam.⁵¹ Kenyataannya, Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien masih tetap *survive*.

Kedua, perkembangan kuantitas jumlah santri dari tahun ke tahun yang dinamis. Tercatat, santri mukim di Pesantren Annuqayah untuk saat ini adalah 6786 santri, sedangkan santri kalong tidak masuk catatan. Santri mukim di Pesantren Al-Amien tercatat 5243 santri.⁵² Jumlah santri dari dua pesantren ini menjadi indikator bahwa Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien menjadi alternatif utama bagi para orang tua untuk memasukkan putra-putri mereka pada dua pesantren tersebut. Ini disebabkan oleh keberhasilan

⁴⁹ Miftahul Ma'arif, *Wawancara*, salah satu staf administrasi Pesantren Annuqayah, tanggal 1 September 2019.

⁵⁰ Moh. Hamzah Arsa, *Wawancara*, pada tanggal 11 Agustus 2020.

⁵¹ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi...*, 13.

⁵² Moh. Hamzah Arsa, *wawancara*, pada tanggal 11 Agustus 2020.

kepemimpinan kiai dalam menjalankan dan mengelola pesantrennya, sehingga pesantren berhasil menunjukkan kualitas pengabdianya pada bangsa.⁵³

Pesantren Annuqayah didirikan oleh KH. Moh. Syarqawi pada tahun 1887 M. Awal pendiriannya, Pesantren Annuqayah berbentuk tradisional, yaitu hanya mengajarkan kitab-kitab kuning dengan menggunakan metode sorogan dan bandongan. Namun pada perkembangan selanjutnya, Pesantren Annuqayah mulai mengenalkan sistem klasikal dan menggabungkan kurikulum pesantren dengan kurikulum pendidikan umum. Sekarang, Pesantren Annuqayah telah mengelola pendidikan formal dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi. Dengan perubahan ini, Pesantren Annuqayah beralih dari pesantren tradisional ke pesantren semi modern.⁵⁴

Berdasarkan *pree elemenary research*, Pesantren Annuqayah mempunyai ciri-ciri sebagai berikut.

1. *Ahlu as-sunnah wa al-Jama'ah al-Nahdliyah* masih sangat melekat di pesantren ini. Dapat dikatakan, dari awal sampai saat ini, Pesantren Annuqayah tetap berpahaman aswaja. Aswaja dijadikan ruh dan dasar pendidikan pesantren.⁵⁵
2. Paduan antara tradisional dan modern berjalan berdampingan dan saling melengkapi. Artinya, di pesantren ini kita masih menemukan kajian kitab kuning dengan menggunakan metode sorogan dan bandongan. Tidak hanya di pesantren, kajian atau materi kitab kuning juga diberikan di

⁵³ Miftahul Ma'arif, *Wawancara*, salah satu staf administrasi Pesantren Annuqayah, tanggal 1 September 2019.

⁵⁴ Moh. Naqib Hasan et.al, *Satu Abad Annuqayah: Peran Pendidikan, Politik, Pengembangan Masyarakat*, (Guluk-Guluk Sumenep: Pondok Pesantren Annuqayah, 2000), 4.

⁵⁵ KH. Syafi'I Ansyori, *Wawancara*, hari jum'at tanggal 24 April 2020.

sekolah formal. Pesantren Annuqayah secara bersamaan juga menyelenggarakan sekolah-sekolah formal.

3. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum integrasi antara keilmuan Islam dan keilmuan umum.
4. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lebih mengutamakan alumni karena dilandasi adanya kesamaan visi misi serta kesamaan ideologi.
5. Tradisi ta'dzim santri kepada kiai masih terawat dari dulu sampai saat ini. Hal ini dapat dilihat dari sikap membungkuknya santri ketika bertemu dengan kiai atau ketika kiai lewat di depan mereka.
6. Manajemen atau administrasi pesantren mulai tertata rapi. Hal tersebut dapat kita lihat adanya kelembagaan yang dibentuk, serta terbaginya tugas di setiap unit-unit kerja secara jelas dan spesifik.

Selain ciri-ciri di atas, Pesantren Annuqayah juga memiliki fakta-fakta menarik untuk dikaji dan diteliti, yaitu *pertama*, perkembangan Pesantren Annuqayah menjadi beberapa daerah. Perkembangan ini murni terjadi secara alamiah, dan bukan keinginan pengasuh untuk memecah menjadi bagian-bagian akan tetapi, secara umum atas keinginan dan permintaan masyarakat. Menurut salah satu pengasuh Annuqayah, Kiai Maimun berkembangnya Annuqayah menjadi banyak daerah karena dilatari oleh beberapa hal, (1) pesatnya perkembangan jumlah santri dari tahun ke tahun, sehingga tidak memungkinkan untuk ditempatkan pada satu daerah; (2) dorongan masyarakat terhadap kiai keturunan pengasuh pertama untuk mendirikan pesantren cabang. Dorongan ini muncul karena kiai dipandang memiliki pengetahuan yang dalam

tentang ilmu agama Islam, atau memiliki charisma yang tinggi. Tidak ayal, jika dalam perintisan pesantren baru ini masyarakat turun langsung membantu kiai dalam pembangunan pesantren;⁵⁶ (3) kiai mendirikan pesantren baru sebagai media untuk mendapatkan pengakuan dari masyarakat.⁵⁷ Hal tersebut selaras dengan pernyataan Dhofier, bahwa kiai jika memiliki pesantren akan menganggap dirinya seperti raja dalam kerajaannya yang kecil; pesantren.⁵⁸

Faktor-faktor tersebut terus menjadi indikator perluasan Annuqayah menjadi banyak daerah, hingga saat ini telah menjadi 19 daerah, yaitu (1) Lubangsa, (2) Lubangsa Pi, (3) Lubangsa Selatan, (4) Lubangsa Selatan Pi, (5) Lubangsa Utara, (6) Lubangsa Utara Pi, (7) Lubangsa Tengah, (8) Latee, (9) Latee 1 Pi, (10) Latee II, (11) Al-Furqan, (12) Al-Furqan Pi, (13) Karang Jati Pi, (14) Al-Hasan, (15) Kusuma Bangsa, (16) Kusuma Bangsa Pi, (17) Nurul Hikmah Pi, (18) Asy Syafi'iyah Pi, dan (19) Al Idrisi Pi.⁵⁹

Dari masing-masing pesantren daerah tersebut, ke dalam memiliki kedaulatan penuh, tiap pesantren daerah memiliki kiai, ustadz, santri, masjid/langgar, pondok, pengajaran kitab kuning, dan tata tertib sendiri-sendiri. Antar satu daerah dengan daerah lainnya, tidak dapat mengintervensi sehingga bisa jadi dari masing-masing daerah memiliki kebijakan yang berbeda. Kondisi ini dapat berpengaruh positif, yaitu terbentuknya karakteristik yang berbeda-

⁵⁶ KH. Maimun Syamsuddin, *Wawancara*, pada tanggal 8 Februari 2019.

⁵⁷ Data ini dihasilkan dari pengamatan sementara peneliti di lokasi penelitian, Pesantren Annuqayah.

⁵⁸ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren...*, 94.

⁵⁹ Miftahul Ma'arif, *Wawancara*, salah satu staf administrasi Pesantren Annuqayah, pada tanggal 1 September 2019.

beda sesuai dengan kebijakan pengasuh daerah. Sedangkan ke luar, mereka menggunakan satu bendera, yaitu Pesantren Annuqayah.

Ada empat indikator pengikat pesantren-pesantren daerah bergabung ke dalam Yayasan Pesantren Annuqayah, di antaranya: (a) masing-masing pesantren daerah diasuh oleh saudara keturunan dari pendiri pertama, (b) seluruh santri wajib belajar di sekolah formal yang dikelola secara kolektif oleh pesantren, (c) seluruh santri wajib mengikuti program-program yang dilaksanakan oleh pesantren, (d) seluruh pesantren daerah berada dalam satu yayasan.⁶⁰ Sebagaimana pengakuan dari salah satu Pengasuh Annuqayah Lubangsa Selatan, K. Halimi Ishomuddin bahwa seluruh pesantren daerah jika ingin menjadi satu kesatuan integral maka wajib menggunakan bendera Pesantren Annuqayah dan berada di bawah naungan Yayasan Annuqayah.⁶¹

Kedua, kepemimpinan atau kepengasuhan di masing-masing daerah adalah secara kekeluargaan. Artinya, semua pesantren daerah diasuh dan dipimpin oleh saudara keturunan dari pengasuh pertama.⁶²

Sementara Pesantren Al-Amien Preduan, berdiri pada tahun 1952 M oleh KH. A. Djauhari. Awal berdirinya, Pesantren Al-Amien hanya terdiri dari satu mushalla sebagai pusat kegiatan pengajian. Dan ini bertahan hingga tahun 1959, karena tepat pada tahun tersebut Kiai Djauhari telah membuka madrasah. Selain itu, Kiai Djauhari membuka TMI (Tarbiyatul Mu'alimin Islamiyah),

⁶⁰ Data merupakan hasil observasi peneliti dan wawancara dengan K. A. Majdi Tsabit, bendahara di lembaga Pengurus Pesantren Annuqayah, pada tanggal 12 Desember 2019.

⁶¹ K. Moh. Halimi Ishomuddin, *Wawancara*, Pengasuh Pesantren Annuqayah Lubangsa Selatan, pada tanggal 12 Desember 2019.

⁶² K. A. Majdi Tsabit, *Wawancara*, Bendahara di lembaga Pengurus Pesantren Annuqayah, pada tanggal 12 Desember 2019.

dimana kurikulumnya integrasi dari kurikulum nasional, keagamaan, dan kepesantrenan. Pendirian TMI ini merupakan langkah awal Pesantren Al-Amien bertransformasi menjadi pesantren modern. Hingga saat ini, Pesantren Al-Amien mengelola lembaga pendidikan formal dan non formal dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi.⁶³

Ketika peneliti melakukan studi pendahuluan ke lapangan, menemukan ciri-ciri khusus Pesantren Al-Amien Prenduan yang membedakannya dengan Pesantren Annuqayah maupun pesantren lainnya di Madura, yaitu sebagai berikut.

1. Yang menarik dari pesantren Al-Amien adalah tidak berafiliasinya dengan mazhab tertentu, dalam artian pesantren ini berdiri di atas semua golongan. Namun demikian, mazhab dan ideologi Pesantren Al-Amien berpaham *Ahlu as-sunnah wa al-Jama'ah*. Sebagaimana yang disampaikan salah satu alumninya, Imam Sadili bahwa dalam praktek atau amaliahnya Pesantren Al-Amien agak condong ke NU.⁶⁴
2. Pesantren Al-Amien tergolong pesantren modern karena seluruh proses pendidikannya menggunakan sistem klasikal dan meninggalkan sistem tradisional. Pesantren ini sebenarnya mendapat inspirasi dari Pesantren Gontor Ponorogo. Tak salah kemudian jika Pesantren Al-Amien disebut pesantren gontor versi Madura.
3. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum versi Gontor, namun ada juga sebagian kurikulumnya yang mengikuti pemerintah.

⁶³ Moh. Hamzah Arsa, *Profil Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan*, (Prenduan: Sekretariat Pondok Pesantren Al-Amien, 2019), 4.

⁶⁴ Sadili, *Wawancara*, pada tanggal 12 Agustus 2020.

4. Pengelolaannya telah menggunakan manajemen modern. Dapat dilihat dari administrasi pesantren yang tertata rapi, kedudukan dan kewenangan pimpinan sangat kuat, pembagian tugas antar unit-unit kerja sangat jelas.
5. Kemodernan Pesantren Al-Amien juga terlihat dari budaya berpakaian para santri yang harus rapi; pakai celana, ikat pinggang, dan baju harus dimasukkan ke dalam celana.⁶⁵

Pesantren Al-Amien juga memiliki fakta-fakta menarik untuk dikaji, yaitu tidak berafiliasinya Pesantren Al-Amien dengan partai politik manapun, sehingga apabila salah satu kiai mendukung salah satu partai atau pasangan calon tertentu, tidak mengatasnamakan pesantren melainkan pribadi kiai sendiri. Jalan ini dipilih karena sudah menjadi komitmen pendiri pertama yang kemudian diwariskan ke generasi selanjutnya. Para *Stake Holder* Pesantren Al-Amien hanya ingin fokus pada pembinaan pendidikan pesantren.⁶⁶

Sementara itu, pola komunikasi di Pesantren Annuqayah berkembang secara dinamis mengikuti perkembangan zaman. Signal dinamika komunikasi itu dapat dilihat dari pola-pola komunikasi yang terjadi dari awal berdirinya pesantren (ketika masih salaf) sampai saat ini (ketika berubah ke pesantren semi modern). Ketika Annuqayah masih salaf-tradisional, komunikasi yang berlangsung sangat sederhana, hal ini dikarenakan struktur organisasi pesantren yang juga sederhana.⁶⁷ Pada periode pertama dan kedua, masa kepengasuhan Kiai Syarqawi dan Kiai Ilyas dan Kiai Abdullah Sajjad, komunikasi hanya terjadi antara kiai, *asatidz*, dan santri. Sebagai pimpinan tunggal pesantren,

⁶⁵ Moh. Hamzah Arsa, *wawancara*, pada tanggal 11 Agustus 2020.

⁶⁶ Moh. Hamzah Arsa, *wawancara*, pada tanggal 11 Agustus 2020.

⁶⁷ KH. Muhammad Muhsin Amir, *Wawancara*, pada tanggal 07 Juni 2020.

baik Kiai Syarqawi, Kiai Ilyas, dan Kiai Abdullah Sajjad, memiliki banyak waktu untuk berkomunikasi dengan santri. Hal ini dikarenakan pendidikan di dalam pesantren berlangsung selama 24 jam. Lamanya waktu komunikasi ini, dimanfaatkan oleh kiai untuk mentransfer ilmu pengetahuan Islam lewat pengajian yang berbentuk sorogan dan bandongan dan membentuk kepribadian santri, dimana kiai langsung memberikan contoh perilaku yang baik terhadap santri.⁶⁸

Dari sisi saluran komunikasi, baik periode pertama maupun kedua, didominasi oleh komunikasi vertikal yang satu arah. Ini lebih disebabkan karena belum terbentuknya struktur kepengurusan pesantren secara formal. Sehingga pada masa ini, posisi kiai sangatlah sentral, segala apa yang berhubungan dengan pesantren kiai memiliki wewenang memutuskan. Dan biasanya, komunikasi kiai bersifat instruktif, yaitu sebuah pola komunikasi kiai yang langsung memberikan perintah pada santri. Meskipun demikian, tidak berarti Masyayikh Annuqayah otoriter dalam pengambilan keputusan, karena setiap pengambilan keputusan selalu dilakukan dengan musyawarah sebelum keputusan itu diambil, dan jika proses musyawarah menemukan jalan buntu, maka jalan istikharah yang dipilih. Tradisi inilah yang terus mengakar hingga saat ini.⁶⁹

Proses komunikasi yang sederhana sebagaimana dijabarkan di atas, membuahkan hasil yang luar biasa, banyak santri yang mondok di Pesantren Annuqayah, ketika keluar, menjadi ulama, kiai, ustadz, bahkan juga tidak

⁶⁸ KH. Syafi'I Ansyori, *Wawancara*, hari jum'at tanggal 24 April 2020.

⁶⁹ KH. Muhammad Muhsin Amir, *Wawancara*, pada tanggal 07 Juni 2020.

sedikit alumni Annuqayah yang masuk di pusat pemerintahan. Kini, alumni Annuqayah menyebar di seluruh Nusantara Indonesia. Prestasi ini diperoleh tidak dapat lepas dari komitmen para pendiri Annuqayah untuk menyebarkan agama Islam lewat lembaga pesantren. Dengan demikian, visi awal pendiri Annuqayah adalah mencetak santri yang memiliki pemahaman keagamaan Islam secara mendalam dan berakhlak mulia.⁷⁰

Seiring berjalannya waktu, para pendiri Annuqayah tidak puas jika santri hanya memiliki pengetahuan Islam saja, mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi semakin pesat. Hal ini direspon dengan upaya mendialogkan pesantren dengan perkembangan zaman dan perubahan sosial yang terjadi. Proses dialog yang dilakukan Annuqayah selalu mendasarkan pada sebuah keyakinan konkret atas nilai-nilai agama Islam, demikian menurut Kiai Abdul A'la dalam buku satu abad Annuqayah.⁷¹ Bentuk konkret dari dialog ini adalah dimulainya perubahan sistem pendidikan pesantren dari salaf murni ke sistem klasikal dan diajarkannya ilmu umum. Perubahan ini digagas oleh Kiai Khozin Ilyas pada tahun 1933 M.⁷² Hingga kini, Annuqayah telah mengelola lembaga formal dari tingkat paling dasar sampai perguruan tinggi. Menurut Kiai Muhsin, rintisan sekolah umum formal tiada lain memiliki tujuan agar santri selain menguasai ilmu agama juga menguasai ilmu umum, teknologi, dan memiliki keterampilan. Selain itu, secara formal santri akan

⁷⁰ KH. Syafi'I Ansyori, *Wawancara*, hari jum'at tanggal 24 April 2020.

⁷¹ Moh. Naqib Hasan et.al, *Satu Abad Annuqayah*.

⁷² KH. Muhammad Muhsin Amir, *Wawancara*, pada tanggal 07 Juni 2020.

memiliki pengakuan berupa ijazah yang diperoleh dari lembaga pendidikan formal, sehingga pengabdian santri dapat meluas ke dalam segala bidang.⁷³

Untuk mendukung kelancaran dan memudahkan pengelolaan kelembagaan, Pesantren Annuqayah membuat dua organisasi, yaitu organisasi lembaga Pesantren Annuqayah dan organisasi Yayasan Annuqayah. Masing-masing menangani seluruh sub-sub lembaga di bawahnya serta unit-unit kegiatan menurut dan sesuai dengan bidangnya masing-masing.⁷⁴

Lembaga Pesantren Annuqayah berupa kepengurusan yang terstruktur, terdiri dari *dewan masyayikh*, dewan pengasuh, pengurus pesantren dibantu oleh bidang kesekretareatan. Lembaga ini membawahi 19 daerah yang ada di lingkungan Annuqayah. Sementara yayasan sejajar dengan pengurus pesantren. Dewan Masyayikh terdiri dari dua orang kiai sepuh, yaitu KH. A. Basith AS dan KH. Abd. Muqsith. Syarat sepuh secara usia menjadi syarat untuk menjadi dewan masyayikh, selain keturunan pendiri dan memiliki pesantren. Sementara dewan pengasuh terdiri dari seluruh pengasuh pesantren daerah di Annuqayah, dengan memiliki syarat-syarat sebagai berikut; (a) keturunan Bani Syarqawi, (b) memiliki pesantren yang berada di bawah naungan Annuqayah, (c) memiliki santri mukim. Sedangkan pengurus pesantren hanya disyaratkan sebagai anak keturunan Kiai Syarqawi. Organisasi terakhir ialah yayasan, boleh diisi oleh orang yang tidak memiliki trah keturunan Bani Syarqawi, akan tetapi tetap didahulukan keturunan Bani Syarqawi.⁷⁵ Menurut Kiai Muhsin,

⁷³ KH. Muhammad Muhsin Amir, *Wawancara*, pada tanggal 07 Juni 2020.

⁷⁴ K. M. Ainul Yaqin, *Wawancara*, pada tanggal 14 Agustus 2019.

⁷⁵ K. A. Majdi Tsabit, *Wawancara*, pada tanggal 12 Desember 2019.

alasan ini semata-mata untuk mempertahankan visi misi Annuqayah agar tetap terjaga dengan baik.⁷⁶

Berdasarkan pengamatan awal dan hasil wawancara, empat organisasi pesantren tersebut memiliki tugas yang berbeda-beda. Hal ini sangat tergantung pada posisi hierarkis secara organisasional. Namun secara umum, dewan masyayikh, dewan pengasuh, dan pengurus pesantren memiliki wewenang dan tanggungjawab dalam bidang kepesantrenan dan bidang pendidikan formal, sedangkan yayasan memiliki tugas dan tanggungjawab dalam bidang ekonomi, keuangan, sarana fisik pesantren, dan administrasi.⁷⁷ Secara hierarki organisasi, dewan masyayikh adalah lembaga tertinggi yang memiliki wewenang penuh atas beberapa keputusan penting, disusul di bawahnya dewan pengasuh sebagai pembantu dewan masyayikh, dan di bawah dewan pengasuh adalah pengurus pesantren dan yayasan yang sejajar garis koordinasinya.

Dengan melihat struktur organisasi Pesantren Annuqayah tersebut, pimpinan pesantren membutuhkan cara komunikasi yang efektif dan efisien, agar antar organisasi dan pesantren-pesantren daerah yang ada, tetap kompak satu visi, misi, dan satu tujuan. Bentuk struktur organisasi yang dipilih oleh Annuqayah sebagaimana tersebut di atas, membutuhkan cara atau pendekatan komunikasi yang sesuai dengan struktur organisasinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Jurgen Appelo bahwa struktur organisasi memiliki pengaruh besar pada bagaimana orang-orang dalam organisasi berkomunikasi.⁷⁸ Selanjutnya,

⁷⁶ KH. Muhammad Muhsin Amir, *Wawancara*, pada tanggal 07 Juni 2020.

⁷⁷ Ustadz Miftahul Ma'arif, *Wawancara*, pada tanggal 1 September 2019.

⁷⁸ Jurgen Appelo, *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*, (America: Pearson Education Inc, 2011), 249.

cara atau strategi komunikasi yang disepakati bersama itu akan berpengaruh terhadap kondusif tidaknya komunikasi organisasi di Pesantren Annuqayah.

Hasil analisis lapangan menunjukkan, arus komunikasi di Pesantren Annuqayah dimulai dari dewan pengasuh, pengurus pesantren dan yayasan mengalir ke atas ke dewan masyayikh. Dewan pengasuh memiliki peran yang cukup strategis, karena melakukan komunikasi lateral sesama anggota dewan pengasuh untuk membicarakan dan membahas segala permasalahan yang berkaitan dengan bidangnya; kepesantrenan dan pendidikan formal untuk kemudian mencari solusi alternatif. Cara komunikasi seperti ini telah lama berakar kuat di Pesantren Annuqayah, mereka menyebutnya dengan istilah musyawarah. Hasil musyawarah bersama adalah berupa pilihan-pilihan alternatif, yang kemudian disampaikan pada dewan masyayikh untuk dipilih satu alternatif terbaik.⁷⁹

Fakta di atas menunjukkan bahwa tidak mudah bagi Annuqayah dengan tingkat unit-unit kelembagaan yang banyak untuk melakukan koordinasi yang efektif dan efisien. Salah satu dampak negatifnya, Annuqayah akan menemui hambatan-hambatan atau masalah yang cukup rumit, dimana ini dapat berdampak pada tidak tercapainya tujuan pesantren. Namun fakta berbicara lain, kini Annuqayah sukses bertransformasi menjadi lembaga pendidikan modern yang terus berbenah. Kesuksesan ini didukung oleh sinergi komunikasi yang intim, mesra, dan harmonis antar kelembagaan yang ada, sehingga ini

⁷⁹ K. A. Majdi Tsabit, *Wawancara*, pada tanggal 12 Desember 2019.

berpengaruh positif atas pengembangan kelembagaan pendidikan di Pesantren Annuqayah.

Berbeda halnya dengan pola komunikasi di Pesantren Al-Amien Prenduan. Perbedaan ini terlihat karena berbedanya kultur, nilai-nilai pendiri, dan struktur kelembagaan yang berkembang di pesantren ini. Komunikasi awal yang terjadi tidak jauh berbeda dengan yang ada di Pesantren Annuqayah, berlangsung sederhana. Karena kala itu, komponen pesantren hanya terdiri dari satu mushalla saja. Di mushalla inilah Kiai Djauhari berkomunikasi dan menjalankan proses pendidikan Islam dengan para santri yang dibinanya. Komunikasi pendidikan yang dijalankan oleh Kiai Djauhari terhadap santri-santrinya hanya fokus pada pengajaran aqidah, tasawuf dan nahwu, berlangsung selama 24 jam.⁸⁰

Komunikasi sederhana di atas berlangsung kira-kira selama 7 tahun, karena bertepatan pada tahun 1959 Kiai Djauhari telah membuka Madrasah Wajib Belajar (MWB). Ketertarikannya karena MWB kurikulumnya yang terintegrasi, mengajarkan pelajaran agama, umum, dan keterampilan. Kiai Djauhari juga mendirikan TMI dan juga pernah mendirikan SMPI. Sejak inilah komunikasi mulai berubah dan pengelolaan lembaga mulai tertata rapi.⁸¹

Setelah kepemimpinan Kiai Djauhari, estafet kepemimpinan diganti oleh putra-putra beliau, yaitu KH. Tijani, KH. Idris, dan KH. Maktum. Pada periode kepengasuhan mereka dikenal dengan periode pengembangan Pesantren Al-Amien. Pada masa kepemimpinan mereka, pola kepemimpinan

⁸⁰ Moh. Hamzah Arsa, *Profil Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan*, (Prenduan: Sekretariat Pondok Pesantren Al-Amien, 2019), 7.

⁸¹ Moh. Hamzah Arsa, *Profil Pondok Pesantren Al-Amien...*, 7-8.

Pesantren Al-Amien Prenduan mulai berubah yang awalnya kepemimpinan personal ke kepemimpinan kolektif. Berubahnya ke kolektif lebih disebabkan untuk merealisasikan keinginan dan cita-cita Kiai Djauhari dalam mewujudkan pesantren yang representatif dan modern. Disinyalir, pola kepemimpinan kolektif sangat cocok dengan organisasi atau kelembagaan pesantren yang bercorak modern.⁸²

Untuk mempermudah komunikasi dan koordinasi kelembagaan pesantren, para *Stakeholder* Pesantren Al-Amien mendirikan beberapa kelembagaan independen, yaitu Majelis Kiai/Dewan Riasah, Majelis Pengasuh Putri, Pengurus Majelis A'wan, dan Pengurus Yayasan Pesantren Al-Amien. Dewan Riasah merupakan lembaga tertinggi di Pesantren Al-Amien. Komposisi lembaga ini tidak seluruhnya dari keluarga kiai yang satu keturunan nasab, ada juga yang berasal dari luar nasab. Artinya, ada kolaborasi antara yang satu nasab (keturunan pengasuh) dengan yang bukan satu nasab. Untuk saat ini, Dewan Riasah dipimpin oleh KH. Ahmad Fauzi Tidjani, KH. Khozi Mubarak Idris, KH. Zainullah Rois, KH. Moh. Khoiri Husni, KH. Fauzi Rosul, KH. Halimi Sufyan. Secara struktural, Dewan Riasah memiliki wewenang untuk memutuskan segala hal yang berkaitan dengan kepesantrenan. Dengan kata lain, segala kebijakan yang ada atau yang terjadi di pesantren dikeluarkan dan diputuskan oleh Dewan Riasah.⁸³

Lembaga di bawah Dewan Riasah, Majelis Pengasuh Putri merupakan pimpinan di pondok putri—juga memiliki kewenangan memutuskan masalah

⁸² Moh. Hamzah Arsa, *Profil Pondok Pesantren Al-Amien...*, 8.

⁸³ Dokumen Wartasingkat Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep, tahun 2020, 3.

yang terkait dengan ke-putri-an disemua unsur lembaga pondok putri. Meskipun demikian, pimpinan pengasuh putri ini tetap dipimpin oleh salah satu Dewan Riasah. Pengurus Majelis A'wan berposisi sebagai pelaksana harian Dewan Riasah. Posisi ini sangat menguntungkan karena sebenarnya Pengurus Majelis A'wan dipersiapkan untuk mengganti Dewan Riasah nanti. Pengurus Majelis A'wan juga aktif sebagai konsultan bagi Biro-biro.⁸⁴

Sementara Pengurus Yayasan Pesantren Al-Amien sebagai lembaga yang mengurus administrasi. Mudah-mudahan, lembaga ini memiliki tugas mengatur surat keluar-masuk di Pesantren Al-Amien Prenduan. Selain itu, lembaga ini juga memiliki tugas menyiarkan kemajuan program pesantren selama setahun.⁸⁵

Struktur organisasi kelembagaan di Pesantren Al-Amien Prenduan tidaklah sama dengan struktur organisasi di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk, sehingga memunculkan beberapa perbedaan antara keduanya, misalnya terkait dengan perbedaan pola komunikasi dan garis koordinasi antar lembaga.

Perbedaan di atas karena disebabkan jenis pesantren antara Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan berbeda. Pesantren Al-Amien yang lebih memilih pesantren modern sebagai jenisnya, tampaknya sangat memengaruhi pola komunikasi yang terjadi di dalamnya. Komunikasi di Pesantren Al-Amien Prenduan tampaknya lebih banyak pola komunikasi diagonalnya daripada pola komunikasi lainnya, misalnya seperti vertikal dan horizontal. Komunikasi diagonal terjadi pada setiap rapat *selasa-an*, begitu

⁸⁴ Dokumen Wartasingkat Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep, tahun 2020, 7.

⁸⁵ Dokumen Wartasingkat Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep, tahun 2020, 11.

mereka mengistilahkan. Rapat *selasa-an* ini merupakan rapat rutin setiap satu minggu satu kali yang diletakkan pada hari Selasa pagi. Anggota rapat adalah seluruh pimpinan lembaga yang ada di Pesantren Al-Amien Prenduan, mulai dari Dewan Riasah, Pengurus Majelis A'wan, Pengurus Yayasan, Biro-biro, dan unsur asatidz tetap. Adapun tempat rapatnya dari rumah ke rumah dari seluruh anggota rapat *selasa-an* secara bergiliran.⁸⁶

Dalam rapat *selasa-an* ini membahas tema-tema terkait dengan kepesantrenan. Tema ini dibahas dan dimusyawarahkan secara bersama-sama sampai mendapatkan beberapa alternatif, kemudian pimpinan pesantren dimana dalam hal ini diwakili oleh Dewan Riasah akan memilih dan memutuskan satu alternatif dari beberapa alternatif yang ada sebagai pilihan terbaik. Hasil keputusan itu oleh Dewan Riasah diinstruksikan pada pihak-pihak terkait untuk dieksekusi atau direalisasikan.⁸⁷

Jika tema yang dibahas di dalam rapat *selasa-an* tersebut tidak menemukan titik temu, tidak menghasilkan alternatif-alternatif, maka tema itu akan dirapatkan dan dibahas diinternal Dewan Riasah, seperti Rapat Dewan Riasah plus adalah sebuah rapat dimana Dewan Riasah mengundang atau melibatkan pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan masalah yang mau dibahas. Rapat ini sangat terbatas sekali, dan biasanya dilaksanakan di *meeting room* pesantren.⁸⁸

Sirkulasi komunikasi di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien tersebut sebenarnya memiliki kerumitan tersendiri dalam tata kelola

⁸⁶ Moh. Hamzah Arsa, *wawancara*, pada tanggal 11 Agustus 2020.

⁸⁷ Moh. Hamzah Arsa, *wawancara*, pada tanggal 11 Agustus 2020.

⁸⁸ Moh. Hamzah Arsa, *wawancara*, pada tanggal 11 Agustus 2020.

organisasinya, namun kedua pesantren dapat mengatasi kerumitan itu semua. Ini tidak lain karena ritme komunikasi yang efektif terjalin dengan baik, sehingga iklim organisasi dan pembelajaran terbentuk secara harmonis. Oleh karena itu, pola komunikasi di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan sangat menarik untuk dikaji secara mendalam dan komprehensif, sehingga dari kajian ini akan ditemukan komunikasi kiai di pesantren yang dikelola secara kolektif. Untuk itu, dilakukanlah penelitian dengan judul **“Komunikasi Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep”**.

B. Fokus Penelitian

Bertolak dari konteks penelitian yang diuraikan tersebut, maka secara *general* persoalan penelitian (*research problems*) di dalam penelitian ini ingin mengungkap komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep.

Dalam rangka tujuan ini, peneliti membatasi permasalahan penelitian (*research problems*) ini dengan cara merumuskan fokus penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana strategi komunikasi vertikal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep?
2. Bagaimana strategi komunikasi horizontal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep?

3. Bagaimana strategi komunikasi diagonal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagaimana berikut:

1. Mendeskripsikan strategi komunikasi vertikal kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep.
2. Mendeskripsikan strategi komunikasi horizontal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep.
3. Mendeskripsikan strategi komunikasi diagonal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Bagi pengembangan keilmuan

- a. Membangun teori Manajemen Pendidikan Islam terutama yang berhubungan dengan manajemen komunikasi di pesantren.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah khazanah pengetahuan tentang strategi komunikasi dalam pesantren. Karena manajemen komunikasi sangat dibutuhkan sebagai salah satu alat/instrument bagi manajer/pemimpin pesantren, lembaga pendidikan non pesantren serta organisasi secara umum.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti: dapat meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan peneliti dalam melakukan penelitian. Untuk selanjutnya, dapat mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian lanjutan, khususnya yang berkaitan dengan manajemen komunikasi kiai di pesantren.
- b. Bagi pesantren: hasil studi ini diharapkan dapat memberikan pertimbangan atau masukan bagi pengasuh, dewan asatidz, dan para pengurus Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan, serta para pengelola pesantren pada umumnya, agar dapat mengembangkan strategi komunikasi secara efektif dan efisien.
- c. Bagi masyarakat: diharapkan hasil penelitian ini dapat membuka wacana keilmuan masyarakat, terutama masyarakat pesantren mengenai konsep komunikasi kiai di pesantren.

E. Definisi Istilah

Terdapat beberapa istilah yang dirasa perlu diuraikan maksud yang terkandung dalam istilah tersebut, yaitu strategi komunikasi, kepemimpinan

kolektif, dan pesantren. Adapun uraian dari istilah-istilah tersebut adalah sebagaimana berikut.

1. Komunikasi kiai

Komunikasi kiai adalah cara kiai mentransfer pesan atau informasi sesama kiai, terhadap pengurus pesantren, dan para santri. Dalam hal ini ada kaitannya dengan strategi komunikasi yang digunakan oleh kiai, yang berarti bahwa proses penentuan cara komunikasi yang dilakukan kiai Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep untuk mencapai tujuan pesantren.

2. Kepemimpinan Kolektif

Kepemimpinan kolektif dalam konteks pesantren adalah sebagai pola kepemimpinan bersama, terdiri dari dua orang atau lebih dalam hal ini para masyayikh, ustadz-ustadz, dan pengurus pesantren di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien, antara mereka saling memberikan pengaruh berupa motivasi, kontribusi, gagasan, dan hal lainnya.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini bertujuan untuk mempermudah alur penyusunan Disertasi. Berikut peneliti uraikan sistematika penulisan penelitian Disertasi ini, yaitu:

Bab satu, Pendahuluan mendeskripsikan Konteks Penelitian, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Definisi Istilah, dan Sistematika Penulisan.

Bab dua, menyajikan teori-teori yang digunakan dalam penelitian, meliputi Penelitian Terdahulu, Kajian Teori dan Kerangka Konseptual Penelitian.

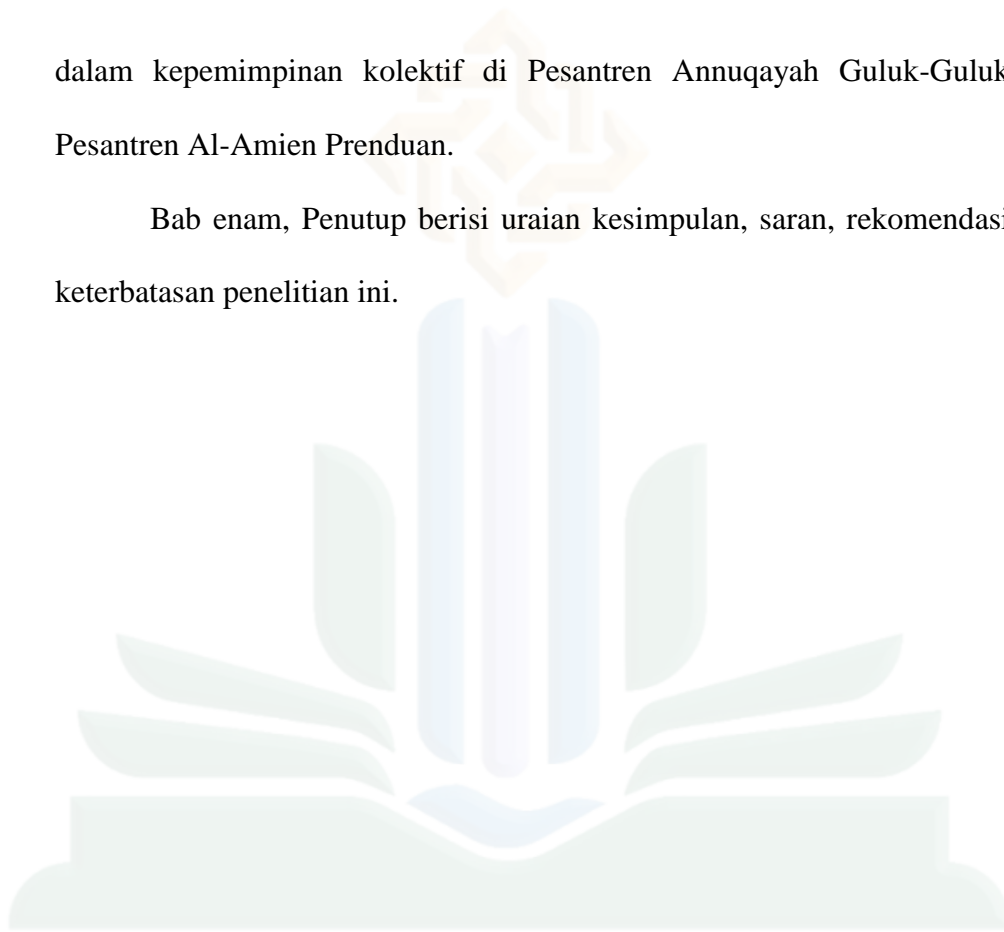
Bab tiga, Metodologi Penelitian berisi tentang metode penelitian yang digunakan dalam perancangan dan implementasi penelitian ini, meliputi Pendekatan dan Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, Kehadiran Peneliti, Data dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Analisis Data, Keabsahan Data, dan Tahapan-tahapan dalam penelitian.

Bab empat, Paparan Data dan Analisis Data. Pada bab ini peneliti memaparkan hasil-hasil penelitian, kemudian peneliti melakukan analisis data hasil penelitian secara mendalam. Paparan ini meliputi hal-hal sebagai berikut: paparan data dan analisis serta temuan-temuan dalam penelitian mencakup strategi komunikasi vertikal, strategi komunikasi lateral, dan strategi komunikasi diagonal di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep.

Bab lima, Pembahasan. Bab ini membahas secara detail dan sistematis hasil penelitian di lapangan sesuai dengan fokus penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, yaitu 1. Bagaimana strategi komunikasi vertikal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan, 2. Bagaimana strategi komunikasi horizontal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan, 3. Bagaimana strategi komunikasi diagonal kiai

dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan.

Bab enam, Penutup berisi uraian kesimpulan, saran, rekomendasi, dan keterbatasan penelitian ini.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Pada sub pembahasan ini, peneliti mendeskripsikan beberapa hasil penelitian yang telah diteliti oleh para peneliti sebelumnya. Hasil penelusuran penelitian terdahulu ini berkaitan dengan komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di pesantren. Hal demikian ini, dilakukan peneliti dalam rangka menghindari adanya kesamaan topik penelitian dan mengetahui posisi perbedaan penelitian yang telah ada sebelumnya. Berikut peneliti uraikan hasil penelusuran kajian terdahulu sebagai berikut.

1. Zamakhsyari Dhofier (September 2015), meneliti tentang kiai dan tradisi pesantren yaitu “*Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*”.⁸⁹

Hasil dari penelitian ini ingin menunjukkan bahwa data etnografis sangat dibutuhkan untuk memahami masyarakat dan kebudayaan manusia Indonesia. Penelitian Dhofier menunjukkan bahwa peran kiai sangatlah sentral penting di dalam pesantren dan perannya di masyarakat. Peran tersebut dapat dengan cepat membangun peradaban dan budaya Islam Indonesia.

Perbedaannya adalah penelitian Dhofier banyak mengkaji peran sentral kiai di dalam pesantren dalam membentuk tradisi pesantren, Adapun penelitian yang dilakukan peneliti fokus pada kajian komunikasi

⁸⁹ Lihat Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011).

stake holder pesantren. Sedangkan yang menjadi persamaannya adalah terkait dengan kajian peran kepemimpinan kiai pesantren.

2. Sukamto (November 1999) meneliti tentang '*Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*',⁹⁰

Riset ini menitikberatkan pada kajian kepemimpinan kiai di pesantren. Adapun pesantren yang dipilih oleh Sukamto adalah Pesantren Darul Ulum Jombang. Pendekatan yang digunakan Sukamto untuk mengkaji risetnya adalah pendekatan sosiologis, dan menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan kiai di Pesantren Darul Ulum mulai menunjukkan pola baru. Awalnya, pola kepemimpinan di Pesantren Darul Ulum adalah kharismatik, tetapi seiring berkembangnya zaman dan kemajuan sains dan teknologi, pesantren mulai mengadaptasikan lembaganya, dimulai dengan mengadaptasikan pola kepemimpinannya dari kharismatik ke kolektif. Hal tersebut berdampak juga pada perubahan kelembagaan pesantren di Darul Ulum, yang awalnya berupa pesantren tradisional dengan kurikulum keagamaan Islam; kitab kuning, kini mulai mengadopsi sistem klasikal dan mengintegrasikan kurikulum pesantren dengan kurikulum pendidikan umum milik pemerintah.

Perbedaannya terletak pada fokus riset Sukamto yang lebih menitikberatkan pada ke-pemimpinan kiai yang berawal dari personal-kharismatik ke kolektif. Sedangkan persamaannya terletak pada bidang kajian kepemimpinan kiai di pesantren.

⁹⁰ Lihat Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1999).

3. Abd. Halim Soebahar (Januari 2013) meneliti tentang kepemimpinan di pesantren, yaitu “*Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*”.⁹¹

Buku ini sebenarnya merupakan adaptasi dari disertasi yang ia tulis pada tahun 2008. Penelitian yang ditulis Abd. Halim Soebahar ini lebih merupakan penelitian studi sejarah, lebih tepatnya tentang sejarah pemikiran. Pemilihan studi ini dilatari oleh keinginan peneliti untuk mengkaji proses transformasi kepemimpinan pesantren. Untuk mencapai tujuan penelitian yang diinginkan, Abd. Halim Soebahar mengambil beberapa pesantren besar, seperti: Pesantren Syaikhona Kholil Bangkalan, Pesantren Al-Taruqqi Sampang, Pesantren Banyuanyar Pamekasan, Pesantren Annuqayah, dan Pesantren Al-Amien Prenduan. Riset ini mengungkap fakta transformasi kepemimpinan yang terjadi pada lima pesantren di atas, bahwa peralihan kepemimpinan yang terjadi pada pesantren ada pengaruh sangat besar pada pengembangan atau kemajuan pesantren. Kiai sebagai pemimpin sekaligus manajer pesantren memiliki posisi yang urgen, karena diyakini kiai memiliki berbagai kemampuan dan keterampilan, utamanya kemampuan memimpin dan keterampilan manajerial, sehingga tidak heran jika dikatakan bahwa kemajuan sebuah pesantren berada di pundaknya, kiai dapat menentukan maju tidaknya pesantren yang dipimpinnya.

⁹¹ Lihat Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2013).

Perbedaan penelitian milik Abd. Halim Soebahar dengan penelitian ini berada pada fokus kajian, bahwa Halim lebih fokus pada transformasi kepemimpinan yang berada dan berkembang dari lima pesantren besar di Madura, salah satunya adalah di Annuqayah. Transformasi kepemimpinan ini memiliki implikasi positif terhadap pengembangan institusi pesantren, sedangkan penelitian ini lebih memfokuskan kajiannya untuk mengetahui model komunikasi di Pesantren Annuqayah yang dipimpin secara kolektif. Dengan kata lain perbedaan ini sebenarnya terletak pada perspektif yang digunakan, Abd. Halim Soebahar menggunakan perspektif kepemimpinan transformatif dalam pengembangan pesantren, sementara penelitian ini menggunakan perspektif komunikasi dalam konteks pengembangan pesantren. Adapun persamaannya adalah membahas ke-pemimpinan di Pesantren Annuqayah.

4. Mardiyah (Maret 2013) judulnya yaitu: “*Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*”. Penelitian ini merupakan tugas akhir darinya sebagai mahasiswa pascasarjana S3 di UIN Malang.⁹²

Penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah memiliki tujuan untuk mendeskripsikan tentang ke-pemimpinan kiai untuk menjaga budaya organisasi di pesantren dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Mardiyah menggunakan pendekatan kualitatif karena menurutnya pendekatan ini dapat memberikan pemahaman makna yang mendasar tentang aktifitas atau perilaku partisipan, mendeskripsikan masalah yang

⁹² Lihat Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2013).

terjadi dan interaksi yang kompleks, dan mendeskripsikan fenomena ke-pemimpinan seorang kiai dalam menjaga budaya organisasi pesantren. Ada tiga pesantren yang dijadikan objek penelitian dalam riset ini, yakni pesantren Gontor, Pesantren Lirboyo, dan Pesantren Tebuireng. Penelitian yang dilakukan Mardiyah berhasil mengungkap peran ke-pemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi di pesantren yang dikelolanya. Adapun langkah atau strategi yang dilaksanakan kiai antara lain: terkait dengan seleksi, sosialisasi, tindakan manajemen puncak.

Perbedaan Disertasi yang ditulis Mardiyah dengan penelitian yang dilakukan peneliti seperti pendekatan kualitatif yang digunakan Mardiyah dipahami mampu untuk mendeskripsikan fenomena ke-pemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi di pesantren, sementara itu, penelitian yang dilakukan peneliti ingin mendeskripsikan model komunikasi yang digunakan oleh *stakeholder* Pesantren Annuqayah dalam mencapai tujuan pesantren. Sedangkan persamaannya adalah terletak pada kepemimpinan kiai di pesantren—yang dijadikan objek kajian.

5. Atiqullah (April 2016) meneliti tentang ‘*Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren*’. Penelitian ini sebenarnya tugas disertasi Atiqullah di Pps. Universitas Negeri Malang.⁹³

Riset Atiqullah merupakan riset multisitus yang mengambil 3 lokasi penelitian yaitu, satu berada di Pulau Jawa, yaitu Pesantren Bani Basyaiban Pasuruan, dan dua berada di Pulau Madura, (Pondok Bani

⁹³ Lihat Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren: Studi Multisitus pada Pesantren Bani Djauhari, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep, dan Pesantren Bani Basyaiban di Pasuruan*, (Surabaya: Pustaka Radja, 2016).

Djauhari Prenduan Sumenep dan pondok Bani Syarqawi Guluk-Guluk Sumenep). Penelitian yang dilakukan Atiqullah berhasil mengungkap fakta proses kepemimpinan kolektif yang terjadi pada tiga pesantren tersebut. Kajiannya meliputi aspek perspektif ke-pemimpinan kolektif pesantren, kedudukan dan sumber kewenangan dewan kiai, tujuan pelebagaan ke-pemimpinan ditiga pesantren. Ia menyatakan bahwa ke-pemimpinan kolektif di pesantren mempunyai peran strategis dalam pengembangan organisasi *ma'hadiyah* dan lembaga pendidikan (*madrasah*) yang berada di dalam pesantren lebih dinamis dan efektif dengan melibatkan seluruh *stakeholders* pesantren.

Perbedaan penelitian yang ditulis oleh Atiqullah dengan penelitian ini adalah bahwa Atiqullah memfokuskan kajiannya pada kepemimpinan kolektif di pesantren, terkait dengan peran kelembagaan misalnya Yayasan dalam pengambilan keputusan dalam upaya mengembangkan organisasi pesantren, sedangkan dalam penelitian ini lebih fokus pada cara membangun komunikasi secara kolektif untuk perubahan dan kemajuan pesantren. Adapun yang menjadi persamaannya adalah sama-sama mengkaji kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah.

6. Syuhud (Desember 2018), penelitian ini tentang “*Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi Pesantren: Studi Multisitus di Universitas Ibrahimy*

Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo".
Tugas disertasi Pps. Institut Agama Islam Negeri Jember.⁹⁴

Riset yang ditulis oleh Syuhud ini fokus pada proses pengambilan sebuah kebijakan perguruan tinggi di pesantren, yaitu Universitas Ibrahimy Sukorejo dan UNUJA Paiton. Syuhud dalam penelitiannya menggunakan teori pengambilan keputusan Peter Drucker, yang dikenal dengan dua pengambilan keputusannya, yakni pengambilan keputusan *generic* dan unik, sebagai pisau bedah dalam melakukan analisis pengambilan keputusan dari dua perguruan tinggi tersebut. Dan menghasilkan temuan bahwa proses pengambilan keputusan dari dua perguruan tinggi pesantren tersebut lebih condong pada pengambilan keputusan Peter Drucker yang kedua, yaitu unik. Ia menyebutnya sebagai pengambilan keputusan yang intuitif-religius.

Perbedaannya adalah terletak pada temuannya bahwa Syuhud menghasilkan temuan model pengambilan keputusan pada dua perguruan tinggi yang ia teliti, model pengambilan keputusan di sana lebih condong kepada pengambilan keputusan unik, dimana ia sendiri menyebutnya dengan istilah intuitif-religius. Persamaannya berada pada kajian tentang kepemimpinan di pesantren.

⁹⁴ Lihat Syuhud, *Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi Pesantren: Studi Multisitus di Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton*, Disertasi (Jember: IAIN, 2019).

7. M. Bahri Ghazali (Maret 2003) meneliti tentang ‘*Pesantren Berwawasan Lingkungan*’.⁹⁵

Riset ini adalah merupakan bagian dari Disertasi yang ditulis oleh Bahri Ghazali dengan dominasi lokasi penelitiannya di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep—yang sekarang telah dicetak menjadi buku. Bahri Ghazali menjadikan Pesantren Annuqayah sebagai lokasi penelitiannya, karena didasarkan pada beberapa pertimbangan, salah satunya adalah karena Pesantren Annuqayah merupakan satu-satunya pesantren di Madura yang peduli terhadap lingkungan. Pesantren ini sesuai dengan kajian yang akan ia lakukan yaitu terkait dengan pesantren yang berwawasan lingkungan. Sebenarnya, Bahri Ghazali tidak hanya melihat satu sisi saja dari Pesantren Annuqayah, melainkan juga melihat sisi yang lain, misalnya pendidikannya, politiknya, budayanya, dan ekonominya. Tetapi kajiannya lebih banyak fokus pada keunikan Pesantren Annuqayah, yaitu pesantren yang memberikan perhatian besar terhadap lingkungan.

Untuk mengungkap fakta penelitian tersebut, Bahri Ghazali menggunakan teori ekologi, dan menemukan fakta bahwa Pesantren Annuqayah merupakan satu-satunya pesantren di Madura yang memberikan perhatian besar terhadap lingkungan sekitarnya, dengan membuat Biro Pengembangan Masyarakat (BPM), sehingga menjadikan Annuqayah mendapat penghargaan Kalpataru dari pemerintah karena dinilai berjasa sebagai penyelamat lingkungan.

⁹⁵ Lihat M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta: CV. Prasasti, 2003).

Perbedaan penelitian M. Bahri Ghazali terletak pada fokus peran Pesantren Annuqayah dalam menjaga lingkungannya. Sedangkan persamaannya adalah terletak pada lokasinya yang sama yakni di Pesantren Annuqayah. Selain itu, sub kajiannya yang sama yaitu pembahasan ke-pemimpinan di Pesantren Annuqayah.

8. Mastuhu, penelitian yang berjudul “*Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*”.⁹⁶

Penelitian ini merupakan penelitian multi situs dengan mengambil beberapa pesantren sebagai objek atau lokasi penelitian, yaitu pesantren Annuqayah dan pesantren Salafiyah Sukorejo, pesantren Blok Agung Banyuwangi, pesantren Tebu Ireng Jombang, pesantren Paciran Lamongan, pesantren Gontor Ponorogo dengan tujuan mengenalkan pesantren sebagai kekayaan budaya Indonesia. Mastuhu dalam mendekati objek penelitiannya di atas menggunakan teori *grounded research* sebuah pendekatan yang mendasarkan analisisnya pada data dan fakta yang terdapat di lapangan. Metode ini banyak menggunakan jasa antropologi dan sosiologi.

Perbedaan penelitian ini terletak pada pembahasan nilai dan unsur yang pada sistem pendidikan pesantren yang dikaji (Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk, pesantren Salafiyah Sukorejo, pesantren Blok Agung Banyuwangi, pesantren Tebu Ireng Jombang, pesantren Paciran Lamongan, pesantren Gontor Ponorogo). Dalam penelitian ini terdapat

⁹⁶ Lihat Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994).

beberapa hal penting di pesantren, dapat diketahui mana yang perlu dikembangkan, atau tidak perlu dikembangkan, dan mana yang perlu diganti agar eksistensi dan peran pesantren semakin dirasakan manfaatnya oleh masyarakat Indonesia. Adapun persamaannya ialah terletak pada sub kajian seperti tentang kepemimpinan di Pesantren Annuqayah.

9. Ali Wafa (Januari 2019). Penelitian ini berjudul '*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 Qadim Probolinggo)*'.⁹⁷

Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan sistem perubahan layanan tiga lembaga, yaitu Ma'had Aly di di pesantren Sukorejo Situbondo, Ma'had Aly di Nurul Jadid, dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo, dengan menggunakan teori sistem dan tahapan perubahan. Dalam penelitiannya Ali Wafa menyimpulkan bahwa perubahan Ma'had Aly pada layanan *inputs* dan kelembagaan secara kontinuitas dan diskontinuitas. Adapun model layanannya adalah kolaboratif.

Perbedaan penelitian Ali Wafa dengan penelitian ini adalah ada pada fokus kajian, yaitu tentang perubahan layanan dari tiga Ma'had Aly di atas dengan menggunakan pendekatan teori sistem dan tahapan perubahan—yang menghasilkan temuan bahwa layanan *inputs* dan kelembagaan dari ketiga Ma'had Aly di atas adalah secara kontinuitas dan

⁹⁷ Lihat 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 Qadim Probolinggo)*, Disertasi, (Jember: IAIN, 2019).

diskontinuitas. Sedangkan persamaannya adalah terletak pada kesamaan kajian yang menjadikan pesantren sebagai kajian fokus.

10. Devi Pramitha (Tahun 2020) meneliti tentang “*Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Jombang)*”.⁹⁸

Penelitian yang dilaksanakan di pesantren Bahrul Ulum Tambak beras dan pesantren Denanyar di Jombang. Peneliti menggunakan teori kepemimpinan dan komunikasi untuk mendekati apa yang menjadi objek kajiannya, yaitu tentang kepemimpinan kiai di pesantren, dan menghasilkan temuan, bahwa pola kepemimpinan dari dua pesantren yang diteliti adalah pola ke-pemimpinan kolektif-kolegial yang partisipatif-demokratis dan partisipatif-konsultatif. Sedangkan dalam komunikasi kiai bercorak komunikasi vertikal.

Perbedaannya terletak pada bidang kajian, dimana penelitian ini hanya fokus pada komunikasi kiai dari sisi *bottom up* dan *top down*-nya. Tentu hal ini sesuai dengan temuan pola komunikasi kiai di dua pesantren tersebut di atas. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan peneliti, pola komunikasi kiai tidak hanya vertikal melainkan juga horizontal dan diagonal, sesuai dengan struktur lembaga sebagaimana yang ada di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien. Ada kesamaan kajian

⁹⁸ Lihat Devi Pramitha, *Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Jombang)*, *Journal Staima al-Hikam*, Maret 2020.

yang dilakukan peneliti dengan penelitian ini, yakni yang berkaitan dengan kepemimpinan kolektif di pesantren.

11. Fathorrahman (Tahun 2021) penelitian yang berjudul “*Penjaga Tradisi Pesantren: Kepemimpinan Kiai Kampung di Madura*”.⁹⁹

Penelitian Fathorrahman ini menyoroti peran strategis kepemimpinan kiai pesantren di kampung dalam memelihara budaya pesantren dan budaya Islam. Dalam hal ini ada dua ketokohan kiai yakni Kiai Dumairi pengasuh Pesantren Tanwirul Hija dan Kiai Imam Hendriyadi pengasuh Pesantren al-Ifadhah desa Cangkrenng Lenteng. Ketokohan sebagai kiai pesantren mereka gunakan untuk membangun relasi dengan masyarakat, yang disebut relasi kiai karena motif biologis dan relasi kiai karena motif sosial. Relasi kiai yang nomor dua berkaitan langsung dengan upayanya memelihara budaya pesantren di desa Cangkrenng, dengan menggunakan media istighasah, sarwa, barzanjian, pengajian kitab kuning, *sabelleesen*, dan muslimatan. Implikasi kepemimpinan kedua kiai ini melahirkan daerah yang di dalam buku ini disebut desa pesantren.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian disertasi yang berada di hadapan para pembaca terletak pada kasus yang menjadi fokus kajian adalah kepemimpinan kiai kampung dalam upayanya memelihara budaya pesantren yang berpengaruh pada sistem keberagaman masyarakat setempat. Penelitian disertasi ini fokus pada strategi komunikasi kiai di

⁹⁹ Lihat Fathorrahman, *Penjaga Tradisi Pesantren: Kepemimpinan Kiai Kampung di Madura*, (Yogyakarta: Bildung, 2021).

pesantren dan masyarakat. Adapun kesamaannya adalah sama-sama mengkaji kepemimpinan kiai pesantren.

12. Ari Agung Pramono (Tahun 2017) dengan judul “*Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Ala Gus Mus*”.¹⁰⁰

Penelitian ini mengambil lokus penelitian di Pesantren Raudlatut Thalibin Leteh Rembang yang diasuh oleh KH. Mustofa Bisri, dan menghasilkan temuan bahwa model kepemimpinan kiai ala Gus Mus dalam mengelola pesantren menggunakan basis manajemen keluarga dan basis manajemen kependidikan tradisional yang berlandaskan pada “*tazkiyah dan barokah*” mulai dari perencanaan (*isyarah*), pengorganisasian (*al-dakwah*), kepemimpinan keilmuan (*al riasah al ilmiyyah*), dan komunikasi (*al muhadloroh*). Akhirnya, kualitas perkembangan pesantren bergantung pada kualitas dan intelektualitas pengasuhnya, kiai.

Ari Agung Pramono berhasil mengkonsep model kepemimpinan kiai pesantren bahwa model kepemimpinan kiai berlandaskan pada basis manajemen keluarga dan basis manajemen kependidikan tradisional. Inilah yang menjadi perbedaannya. Sementara persamaannya adalah terkait bidang kajian kepemimpinan kiai dalam mengelola pesantren.

13. Ana Trisya Rahwati (Tahun 2017) yang berjudul “*Pola Komunikasi Santri terhadap Kiai: Studi atas Alumni Pondok Modern dan Alumni Pondok Salaf*” *Jurnal Academica*.¹⁰¹

¹⁰⁰ Ari Agung Pramono, *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Ala Gus Mus*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2017).

Kajian ini membahas model komunikasi santri terhadap kiai, dengan perbandingan antara alumni pesantren modern Gontor Ponorogo dan pesantren salaf Raudlatut Tholibin Demak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan menghasilkan temuan bahwa meskipun komunikasi antara santri dan kiai tetap terjadi di kedua jenis pesantren itu, namun bentuk komunikasinya berbeda. Komunikasi di pesantren salaf dilakukan dengan cara langsung (*face to face*), sedangkan di pesantren modern dilakukan dengan cara formal, pertemuan kiai dengan alumni (IKPM). Dari kedua pola komunikasi baik di pesantren salaf maupun modern dapat dikategorikan ke dalam komunikasi interpersonal.

Temuan pola komunikasi secara langsung (*face to face*) dan komunikasi formal yang berada dalam bingkai komunikasi interpersonal adalah merupakan titik tekan kajian penelitian ini. Pada ranah inilah letak perbedaannya. Sedangkan letak persamaannya adalah berada pada kajian komunikasi kiai di pesantren.

14. Ali Nurdin (2015) dengan judul “*Tradisi Komunikasi di Pesantren*” Karsa: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman.¹⁰²

Penelitian Ali Nurdin mendeskripsikan proses komunikasi yang terjadi antarwarga pesantren, yaitu kiai, ustadz, dan santri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tradisi komunikasi pesantren yang diwakili oleh

¹⁰¹ Ana Trysia Rahmawati, Pola Komunikasi Santri terhadap Kiai: Studi atas Alumni Pondok Modern dan Alumni Pondok Salaf, *Academica: Journal Multidisciplenary Studies*, Vol. 1, No.1 Januari 2017.

¹⁰² Ali Nurdin, Tradisi Komunikasi di Pesantren, *KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, Vol. 23 No. 2, Desember 2015.

kiai, ustadz, dan santri direpresentasikan melalui tradisi *sowan*, model komunikasi *klasikal*, model komunikasi *bandongan*, model komunikasi *wetonan*, model komunikasi *sorogan*, model komunikasi *musyâwarah*, dan komunikasi dengan menggunakan simbol “bunyi bel” dan panggilan. Terjadinya akulturasi nilai dan budaya santri merupakan akibat dari proses komunikasi intrabudaya di lingkungan pesantren.

Perbedaan penelitian Ali Nurdin terletak pada kajiannya tentang tradisi komunikasi kiai, ustadz, dan santri bahwa tradisi komunikasi di dalam pesantren sangatlah unik karena beragamnya model komunikasi warga pesantren yakni dapat melalui *sowan*, komunikasi *klasikal*, komunikasi *bandongan*, komunikasi *wetonan*, komunikasi *sorogan*, komunikasi *musyâwarah*, dan komunikasi menggunakan simbol “bunyi bel” dan panggilan. Sedangkan yang menjadi persamaannya adalah terletak pada kajian komunikasi kiai pesantren.

15. Khoirul Muslimin dan Khoirul Umam (2019) dengan judul penelitian “*Komunikasi interpersonal antara kiai dan santri Dalam menanamkan nilai-nilai akhlakul karimah di Pondok Pesantren Al- Mustaqim Bugel*” *Jurnal An-Nida*, Vol. 11, No. 1, Januari-Juni.¹⁰³

Penelitian ini memiliki maksud mengetahui proses dan strategi komunikasi interpersonal antara kiai dan santri dalam menanamkan nilai-nilai akhlakul karimah di Pondok Pesantren Al-Mustaqim putra Bugel.

Dengan menggunakan pendekatan fenomenologi hermeneutika ini

¹⁰³ Khoirul Muslimin dan Khoirul Umam, Komunikasi interpersonal antara kiai dan santri Dalam menanamkan nilai-nilai akhlakul karimah di Pondok Pesantren Al- Mustaqim Bugel, *Jurnal An-Nida*, Vol. 11, No. 1, Januari-Juni 2019.

kemudian menghasilkan temuan tentang proses dan strategi komunikasi interpersonal yang dilakukan antara kiai dan santri dalam menanamkan nilai- nilai akhlakul karimah di Pondok Pesantren Al- Mustaqim putra Desa Bugel yaitu secara tatap muka dengan dua bentuk proses yakni proses komunikasi interpersonal pada sesi pengajian kitab kuning melalui metode sorogan dan bandongan dan proses komunikasi interpersonal non pengajian melalui konsultasi pengurus pesantren, pembinaan santri, dan konsultasi khusus.

Perbedaan penelitian Khoirul Muslimin dan Khoirul Umam jika dibandingkan dengan penelitian ini dapat dilihat dari fokus kajiannya, yaitu tentang strategi komunikasi interpersonal yang dilakukan antara kiai dan santri dalam menanamkan nilai- nilai akhlakul karimah di Pondok Pesantren Al- Mustaqim putra Desa Bugel dengan menggunakan metode komunikasi interpersonal pada sesi pengajian kitab kuning (sorogan dan bandongan) dan komunikasi interpersonal non pengajian (konsultasi pengurus pesantren, pembinaan santri, dan konsultasi khusus). Sementara yang menjadi persamaannya adalah terkait strategi komunikasi kiai pesantren, ditinjau secara umum.

Secara umum, penelitian-penelitian di atas fokus pada kepemimpinan kiai dan kepemimpinan secara kolektif di pesantren. Dengan demikian, penelitian-penelitian tersebut hanya berhenti dititik itu, tidak berkembang pada sisi lain dari kepemimpinan kiai, padahal, ada satu sisi yang memiliki peran urgen, yaitu bagaimana komunikasi kiai di

pesantren, ini berhubungan erat dengan fungsi dan tugas kiai. Pada titik inilah yang menjadi distingsi dari penelitian ini. Dengan demikian, penelitian ini ingin mengembangkan teori kepemimpinan yang sudah ada dengan cara melihat kepemimpinan kiai dalam perspektif komunikasi di pesantren. Hasil penelitian-penelitian yang sudah dipaparkan di atas, ini dapat dilihat di tabel berikut ini.

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan fokus penelitian

| No | Nama, Tahun, Judul | Hasil Penelitian | Perbedaan | Persamaan | Orisinalitas |
|----|--|--|--|---|--|
| 1 | Zamakhsyari Dhofier (2011) "Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia" | Usaha kiai dalam pelestarian dan pengembangan tradisi pesantren | Fokus pada peran kiai dalam melestarikan dan mengembangkan tradisi pesantren | Kajian kepemimpinan kiai di pesantren | Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan ranah kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pesantren |
| 2 | Sukanto (1999) "Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren" | Proses perubahan kepemimpinan kiai dari pola kharismatik ke pola kolektif. | Proses perubahan kepemimpinan kiai dari pola kharismatik ke pola kolektif. | Pola kepemimpinan kolektif di pesantren | Penelitian ini menguatkan dan mengembangkan kepemimpinan kolektif dalam perspektif komunikasinya |
| 3 | Abd. Halim Soebahar (2013) "Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren" | Transformasi kepemimpinan di pesantren | Transformasi kepemimpinan | kepemimpinan | Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan teori kepemimpinan kiai sebagai pemimpin transformatif. |
| 4 | Mardiyah (2012) | Kontribusi kepemimpinan kiai | Kepemimpinan kiai dalam | kepemimpinan | Penelitian ini mengembangkan |

| | | | | | |
|---|---|---|---|----------------------------|---|
| | “Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi” | dalam memelihara budaya organisasi | budaya pesantren | | n kepemimpinan kiai dalam menjaga dan mengembangkan pesantren dalam ranah komunikasinya. |
| 5 | Atiqullah (2009) “Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren” | Kepemimpinan kolektif kiai dalam memajukan pesantren | Kepemimpinan kolektif | kepemimpinan | Penelitian ini mengembangkan dan menguatkan teori kepemimpinan kolektif kiai dalam bagaimana membangun harmonisasi kelembagaan. |
| 6 | Syuhud (2019) “Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi Pesantren: Studi Multisitus di Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo” | Pengambilan keputusan intuitif-religius | Peran kiai dalam pengambilan keputusan | Pengambilan keputusan kiai | Penelitian ini menguatkan dan mengembangkan teori pengambilan keputusan pemimpin dalam bidang komunikasinya. |
| 7 | M. Bahri Ghazali (1996) “Pesantren Berwawasan Lingkungan” | Pesantren sebagai alternatif menjaga nilai Islam. Pesantren sebagai solusi yang menyadarkan masyarakat akan pentingnya lingkungan | Peran pesantren terhadap lingkungan sekitar | Kajian pesantren | Penelitian ini mengembangkan pola komunikasi kiai dalam menjaga dan menyadarkan masyarakat. |
| 8 | Mastuhu (1994) “Dinamika Sistem | Unsur-unsur dan nilai-nilai yang dikembangkan | Unsur-unsur dan nilai-nilai pesantren | Kajian pesantren | Penelitian ini menguatkan peran |

| | | | | | |
|----|---|---|---|--|---|
| | Pendidikan Pesantren” | pesantren | | | komunikasi kiai dalam memelihara nilai-nilai pesantren. |
| 9 | Ali Wafa (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 Qadim Probolinggo” | Sistem perubahan layanan inputs dan kelembagaan secara kontinuitas dan diskontinuitas. | Kajian perubahan layanan Ma’had Aly | Kajian pesantren | Penelitian ini menguatkan peran kepemimpinan kiai di pesantren. |
| 10 | Devi Pramitha (2020) “Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Jombang” | Pola kepemimpinan kolektif-kolegial yang partisipatif-demokratis dan partisipatif-konsultatif komunikasi kiai bercorak vertikal | Pola kepemimpinan kolektif kolegial. Pendekatan komunikasinya hanya vertikal. | Bahasan kepemimpinan kolektif dan komunikasi kiai. | Penelitian ini menguatkan dan mengembangkan tentang komunikasi kiai di pesantren. |
| 11 | Fathorrahman (Tahun 2021) “Penjaga Tradisi Pesantren: Kepemimpinan Kiai Kampung di Madura. | Peran kiai pesantren membangun relasi dengan masyarakat; karena motif biologis dan karena motif sosial. Relasi kiai nomor dua berkaitan | Kepemimpinan kiai kampung dalam memelihara budaya pesantren yang berpengaruh pada sistem keberagaman masyarakat | Kajian kepemimpinan kiai pesantren. | Mengembangkan teori komunikasi kiai dengan masyarakat. |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|---|
| | | dengan upaya memelihara budaya pesantren di desa Cangkren, dengan menggunakan media istighasah, sarwa, barzanjian, pengajian kitab kuning, <i>sabelleesen</i> , dan muslimatan. | setempat. | | |
| 12 | Ari Agung Pramono (Tahun 2017) “Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Ala Gus Mus. | Model kepemimpinan kiai ala Gus Mus menggunakan basis manajemen keluarga dan manajemen kependidikan tradisional yang berlandaskan pada “ <i>tazkiyah</i> dan <i>barokah</i> ”; perencanaan (<i>isyarah</i>), pengorganisasian (<i>al-dakwah</i>), kepemimpinan keilmuan (<i>al riasah al ilmiyyah</i>), dan komunikasi (<i>al muhadloroh</i>). | Model kepemimpinan kiai pesantren berlandaskan pada basis manajemen keluarga dan basis manajemen kependidikan tradisional. | Bidang kajian kepemimpinan kiai dalam mengelola pesantren. | Mengembangkan kepemimpinan kiai dari aspek komunikasinya. |
| 13 | Ana Trisya Rahwati (Tahun 2017) “Pola Komunikasi Santri terhadap Kiai: Studi atas Alumni Pondok Modern dan Alumni Pondok Salaf”. | Model komunikasi santri terhadap kiai di pesantren salaf dengan cara langsung (<i>face to face</i>), di pesantren modern dengan cara formal, pertemuan kiai dengan alumni (IKPM). kedua pola komunikasi kedua pesantren dikategorikan ke dalam komunikasi | Pola komunikasi secara langsung (<i>face to face</i>) dan komunikasi formal yang dibingkai dalam komunikasi interpersonal. | Kajian komunikasi kiai di pesantren. | Mengembangkan teori komunikasi kiai. |

| | | | | | |
|----|---|--|---|-------------------------------------|--|
| | | interpersonal. | | | |
| 14 | Ali Nurdin (2015) “Tradisi Komunikasi di Pesantren”. | Tradisi komunikasi pesantren; kiai, ustadz, dan santri direpresentasikan melalui tradisi <i>sowan</i> , model komunikasi <i>klasikal</i> , model komunikasi <i>bandongan</i> , model komunikasi <i>wetonan</i> , model komunikasi <i>sorogan</i> , model komunikasi <i>musyâwarah</i> , dan komunikasi menggunakan simbol “bunyi bel” dan panggilan. | Tradisi komunikasi kiai, ustadz, dan santri melalui <i>sowan</i> , komunikasi <i>klasikal</i> , komunikasi <i>bandongan</i> , komunikasi <i>wetonan</i> , komunikasi <i>sorogan</i> , komunikasi <i>musyâwarah</i> , dan komunikasi simbol “bunyi bel” dan panggilan. | Kajian komunikasi kiai pesantren. | Mengembangkan tradisi komunikasi warga pesantren; kiai, ustadz, santri, dan juga masyarakat. |
| 15 | Khoirul Muslimin dan Khoirul Umam (2019) “Komunikasi interpersonal antara kiai dan santri Dalam menanamkan nilai-nilai akhlakul karimah di Pondok Pesantren Al-Mustaqim Bugel”. | Proses dan strategi komunikasi interpersonal kiai dan santri dalam menanamkan nilai-nilai akhlakul karimah yaitu secara tatap muka dengan dua bentuk proses; proses komunikasi interpersonal sesi pengajian kitab kuning (<i>sorogan</i> dan <i>bandongan</i>) dan proses komunikasi interpersonal non pengajian (konsultasi pengurus pesantren, pembinaan santri, dan konsultasi khusus). | Strategi komunikasi interpersonal dilakukan dengan metode pengajian kitab kuning dan komunikasi interpersonal non pengajian. | Strategi komunikasi kiai pesantren. | Mengembangkan kajian teori komunikasi kiai. |

B. Kajian Teori

1. Konsep Dasar Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Langkah pertama agar kita memahami komunikasi secara utuh dan runut adalah dengan mengetahui pengertian dari komunikasi itu sendiri. Terkait dengan pengertian atau definisi komunikasi banyak para pakar manajemen maupun pakar komunikasi yang mencoba mendefinisikan dan memberikan batasan makna komunikasi sesuai dengan disiplin keilmuan atau spesifikasi, pengalaman, dan pendekatan yang mereka ambil. Berikut definisi komunikasi dari para pakar yang dimaksud.

Boedi Abdullah memulai definisi komunikasi dari asal kata atau etimologi, dan kemudian sampai pada epistemologi komunikasi. Menurutnya, kata komunikasi dalam bahasa Latin disebut *cum*, kata awalan yang bermakna *dengan* atau *bersama dengan*, dan kata *units*, merupakan kata yang mempunyai arti satu. Dua kata tersebut kemudian menjadi kata benda *communio*, dimana dalam bahasa Inggris disebut *communion*, yang berarti kebersamaan, persatuan, persekutuan gabungan, pergaulan atau hubungan. Karena untuk bercommunio dibutuhkan usaha dan kerja. Kata itu dibuat kata kerja *communicate*, yang berarti membagi sesuatu dengan orang lain, bercakap-cakap, berhubungan, dan bertukar pikiran.¹⁰⁴

¹⁰⁴ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014), 177

Selanjutnya, Onong Uchjana Effendy dalam Manopo, memberikan penjelasan tentang komunikasi sebagai sebuah proses pernyataan atau ungkapan antar manusia. Dalam hal ini ungkapan atau pernyataan perasaan dan pikiran manusia kepada manusia yang lain bisa melalui media bahasa, sebagai media untuk mengungkapkan pikiran dan perasaannya.¹⁰⁵ Sedangkan menurut S. W. Littlejohn dan K. A. Foss¹⁰⁶ memberikan definisi komunikasi yang mudah dipahami oleh pembaca, yaitu bertindak berdasarkan informasi. Komunikasi manusia adalah cara manusia bertindak berdasarkan informasi dengan menggunakan media lisan dan turunannya seperti tulisan.

Jurgen Appelo¹⁰⁷ berpendapat definisi yang lazim berkaitan dengan pengertian komunikasi adalah sebagai transmisi informasi yang dilakukan oleh individu ke individu lain. Informasi yang ditransmisikan ini disyaratkan harus dipahami oleh si penerima, dan penerima memberikan feedback yang jelas, sehingga komunikasi yang terjadi antar keduanya adalah komunikasi yang baik.

Salah satu sarjana Indonesia mendefinisikan komunikasi yang hampir sama dengan definisi S.W. Littlejohn dan K. A. Foss, sebagai proses bertindak seseorang (komunikator) dengan orang lain (yang biasanya disebut komunikan) dengan menggunakan media lisan dan

¹⁰⁵ Jirre Victori Manopo, Peran Komunikasi Organisasi dalam Membentuk Efektivitas Kerja Karyawan CV. Magnum Sign And Print Advertising Samarinda, *ejournal Ilmu Komunikasi, Fisip-Unmul*, 2014, 359.

¹⁰⁶ Stephen W. Littlejohn dan Karen A. Foss, *Encyclopedia of Communication Theory*, (London: SAGE Publications inc, 2009), 124.

¹⁰⁷ Jurgen Appelo, *Management 3.0...*, 251.

tulisan. Ketika antara mereka berkomunikasi menggunakan lisan, biasanya bahasa pasti digunakan sebagai sarana komunikasi. Bahasa itu sendiri dikenal sebagai sistem vokal, sebagai simbol tertulis atau gestural yang memungkinkan anggota komunitas tertentu untuk berkomunikasi secara cerdas satu sama lain. Baik pengirim maupun penerima pesan, haruslah menggunakan bahasa yang benar dan akurat. Oleh karena itu, bahasanya perlu dipelajari dengan banyak cara. Begitu juga ketika menggunakan media tulisan, hal yang sama juga perlu dilakukan.¹⁰⁸

Menurut Alfred E. Pumor,¹⁰⁹ “*Communication is about people creating, learning, and exchanging meanings*”. Alfred memiliki pemahaman bahwa yang disebut komunikasi ialah tentang orang-orang yang menciptakan, belajar, dan bertukar makna. Proses ini terjadi antara komunikator dan komunikan, dimana antar mereka saling berusaha untuk memahami isi dan makna komunikasi yang terjadi. Jika sudah demikian, komunikasi tersebut dapat dikatakan sukses, dengan kata lain apa yang menjadi tujuan komunikasi tercapai.

Hovland dalam Arni Muhammad menjelaskan sebagai berikut:

“Komunikasi adalah proses dimana seorang individu mentransmisikan rangsangan (biasanya verbal) untuk mengubah perilaku individu lain”.

Mereka mendefinisikan komunikasi sebagai proses individu mengirim

¹⁰⁸ N.L. Supartini et. al, The Analysis of Communication Strategies Used by Students from Mixed Marriage Families in Attending the Teaching and Learning Process in Bussiness Hospitality Department of Bali Tourism Institute, *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganeshha Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris (Volume 3, No.1 Tahun 2015)*, 2.

¹⁰⁹ Alfred E. Opubor, *Communication for education and development...*, 6.

rangsangan dalam bentuk verbal (bahasa atau ucapan) dalam rangka merubah perilaku orang lain. Dengan definisi yang mereka konsep ini dapat dikatakan bahwa mereka lebih menganggap komunikasi sebagai proses.¹¹⁰

Daft dalam Henki Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan, membatasi arti dari “komunikasi” sebagai sebuah informasi diperlukan dan dipahami oleh dua orang ataupun lebih, biasanya dalam rangka memotivasi atau memengaruhi perilaku. Menurut Kontz, juga dalam Henki Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan, komunikasi merupakan sebuah proses penyampaian pesan dari pengirim kepada penerima dimana pesan ini dapat dipahami oleh si penerima informasi.¹¹¹ Sedangkan menurut Stephen P. Robbins, yang dimaksud komunikasi sebagai proses mengirimkan pesan atau informasi oleh si pengirim kepada si penerima. Bahkan secara tegas ia mengatakan bahwa komunikasi tidak sebatas pada penyampaian pesan melainkan juga pemindahan dan pemahaman makna. Apa yang dikirim oleh pengirim haruslah dipahami maknanya oleh penerima.¹¹²

Husaini Usman juga memberikan pengertian komunikasi hampir sama dengan di atas, meskipun tidak sama seutuhnya. Menurutnya, komunikasi merupakan proses menyampaikan dan menerima pesan dari salah satu orang kepada yang lain, baik secara

¹¹⁰ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 2.

¹¹¹ Henki Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: In Media, 2014), 261.

¹¹² Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku...*, 223.

langsung atau tidak langsung, dapat secara tertulis dan atau berupa bahasa nonverbal. Yang menjadi subjek dalam komunikasi disebut dengan komunikator, sedangkan objek komunikasi yaitu komunikan. Orang yang bisa berkomunikasi secara efektif disebut komunikatif. Sedangkan orang yang komunikatif ialah orang yang bisa menyampaikan informasi atau pesan kepada orang lain secara baik dan benar atau langsung dan tidak, secara tertulis, lisan, maupun bahasa nonverbal sehingga si penerima informasi atau pesan tersebut sesuai dengan harapan dan keinginan si pengirim informasi.¹¹³

Sama halnya dengan definisi komunikasi di atas, T. Hani Handoko menganggap komunikasi sebagai transfer pengertian yang terdiri dari gagasan atau pesan dari individu satu kepada yang lainnya. Proses transfer ini tidak hanya pada kata-kata yang diucapkan, namun juga berkaitan dengan ekspresi, nada ucapan, dan sebagainya yang dilakukan anatar dua orang atau lebih.¹¹⁴

Lain halnya dengan Stoner, memberikan batasan kata komunikasi sebagai proses dimana seseorang berusaha untuk mendapatkan pemahaman yang searah melalui pesan simbolik.¹¹⁵ Stoner menghimbau bahwa antara pengirim informasi dan penerima informasi tidak ada perbedaan pemahaman atas informasi atau pesan

¹¹³ Husaini Usman, *Manajemen...*, 470

¹¹⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen...*, 272

¹¹⁵ James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen*, (Jakarta: CV. Inter Media, 1986),

yang dikirim. Jika itu yang terjadi maka dapat disebut komunikasi tersebut efektif.

Fred Luthans¹¹⁶ menyatakan bahwa komunikasi tidak lain sebagai proses personal yang mencakup pertukaran perilaku, dimana proses yang paling penting di sini adalah pemahaman atas simbol yang dipertukarkan di antara komunikator dan komunikan.

Jones dan George mendefinisikan komunikasi sebagai “Proses berbagi informasi antara dua atau lebih individu atau kelompok untuk mencapai pemahaman yang sama”.¹¹⁷ Selanjutnya Robbins & Coulter menyebut komunikasi sebagaimana berikut, komunikasi adalah transfer dan pemahaman makna. Perhatiannya pada penekanan transfer makna. Jika informasi atau ide belum tersampaikan, komunikasi belum terjadi”.¹¹⁸

Dari berbagai definisi komunikasi yang ada, banyak penjelasan definisi komunikasi sesuai dengan sudut pandang yang ia miliki para ilmuwan. Para ahli telah tentang komunikasi dengan berbagai penekanan sudut pandang masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa ilmu komunikasi sebagai bagian dari ilmu manajemen yang bersifat multi-disipliner.

¹¹⁶ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, (New York: Mc. Graw Hill Companies, 2011), 253.

¹¹⁷ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, *Contemporary Management Ninth Edition* (New York: McGraw Hill Education, 2016), 477

¹¹⁸ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management, 14th Editio* (London: Pearson Education, 2018), 489

Perkembangan selanjutnya, ilmu komunikasi dibagi dua, yaitu pertama, perspektif proses dapat dilihat komunikasi sebagai transmisi pesan, dimana si komunikator dan komunikan mengolah sendiri pesan, menafsirkannya, serta bagaimana proses saluran komunikasi dengan menggunakan saluran dan media komunikasi yang sudah digunakan. Kedua, komunikasi di pandang sebagai produksi dan pertukaran makna pesan yang di pahami oleh dua orang atau lebih. Hal ini berkaitan dengan proses terjadinya interaksi melalui pesan verbal atau non verbal dengan orang lain untuk menghasilkan sebuah makna.¹¹⁹

b. Fungsi Komunikasi

Komunikasi apapun jenisnya, pasti memiliki fungsi tertentu. Misalnya kita ambil contoh yang sederhana, komunikasi yang terjadi antara dua orang, dalam komunikasi yang mereka bangun dan lakukan memiliki fungsi-fungsi atau manfaat tertentu baik untuk penyampai informasi maupun untuk penerima, seperti untuk menyampaikan informasi atau ide kepada orang lain.

Fungsi-fungsi inilah yang akan dijelaskan pada sub bab ini, di antaranya menurut Robbins.¹²⁰ Menurutnya, dalam komunikasi terdapat beberapa fungsi sebagaimana berikut:

- 1) Fungsi kendali, yakni komunikasi berfungsi untuk mengendalikan perilaku orang yang ada dalam sebuah organisasi, agar perilaku

¹¹⁹ Nasvian dan Moh. Fuad, "Model Komunikasi Kiai dengan Santri" Jurnal Wacana. 16 (4), 197-206

¹²⁰ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku...*, 5-6

mereka dapat selaras dengan planning yang telah diputuskan sebelumnya.

- 2) Fungsi motivasi, berarti untuk menumbuhkan kembangkan motivasi sebagaimana pimpinan organisasi bisa menjelaskan kepada para karyawan atau bawahannya apa yang harus dan bagaimana melakukannya.
- 3) Pengungkapan emosional. Kebanyakan karyawan atau anggota sebuah organisasi, atau kelompok kerja komunikasi sebagai faktor utama dalam terjadinya interaksi, komunikasi yang terjadi di dalam sebuah organisasi ini merupakan mekanisme mendasar yang harus dibangun oleh semua anggota atau karyawan dalam melakukan komunikasi ini dapat tunjukkan dengan ekspresi seperti kekecewaan dan/atau rasa puas sehingga komunikasi membantu terbentuknya rasa kepuasan kinerja dalam mengungkapkan dan menunjukkan emosi dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan.
- 4) Fungsi informasi, yaitu komunikasi memberikan pengetahuan bagi individu, manajer, dan bagi yang lainnya untuk menentukan alternatif-alternatif.

Bagi Robbins,¹²¹ poin yang nomor empat ini (fungsi informasi) menduduki posisi yang cukup sentral. Karena sejatinya, apapun bentuk komunikasinya mengantarkan dan atau menyediakan sebuah

¹²¹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, (New Jersey: Pearson Education Inc, 2012), 404.

informasi yang dibutuhkan—dimana pada gilirannya informasi itu diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi.

Fungsi komunikasi yang dijabarkan di atas merupakan fungsi komunikasi organisasi secara umum. Di bawah ini peneliti akan mencoba menampilkan fungsi komunikasi baik di lembaga pendidikan secara umum maupun di pesantren secara khusus. Sedikitnya terdiri dari tiga fungsi utama komunikasi bagi pendidikan, yaitu *pertama*, komunikasi berfungsi sebagai alat yang begitu penting bagi pembuat kebijakan pendidikan, karena komunikasi dalam hal ini dapat memberikan multi informasi. Dengan informasi yang diperoleh ini, pengambil kebijakan pendidikan bisa melahirkan kebijakan yang bermutu, yang nantinya dapat pula terjadinya peningkatan kualitas pendidikan tersebut. *Kedua*, manajer pendidikan dapat mengarahkan dan membimbing anak buahnya untuk selalu menggunakan komunikasi yang bersifat dialogis dan terbuka. *Ketiga*, komunikasi yang efektif memerlukan penekanan terhadap kebijakan dan pendekatan strategis untuk penggunaan komunikasi. Metode ini pada gilirannya berpengaruh positif terhadap pendidikan.¹²²

Sedangkan fungsi komunikasi di dalam pendidikan pesantren adalah berikut ini.¹²³

¹²² Alfred E. Opubor, *Communication for education and development...*, 6.

¹²³ Frances Hunt, *Communications in Education, Centre for International Education, University of Sussex, DFID, 2007*, 4.

- 1) Komunikasi memungkinkan masyarakat untuk terlibat ke dalam pendidikan pesantren. Hal ini dapat terjadi jika pesantren membuka komunikasi dengan masyarakat di luar pesantren.
- 2) Komunikasi pesantren dengan pihak masyarakat memiliki dampak positif, misalnya meningkatkan kesadaran masyarakat tentang hak pendidikan yang harus diterima oleh mereka.
- 3) Memberikan bukti untuk mendukung proses pengambilan keputusan.
- 4) Meningkatkan kualitas formulasi kebijakan.
- 5) Membangun pemahaman bersama yang dapat menyebabkan perubahan sosial.
- 6) Meningkatkan penyampaian layanan pendidikan dan implementasi kebijakan.
- 7) Melibatkan suara-suara kelompok marjinal, untuk membuat ketentuan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan mereka.
- 8) Memberdayakan orang untuk membuat keputusan dan mengembangkan kepemilikan dari proses pendidikan.
- 9) Meningkatkan kualitas hasil belajar dan pendidikan.

c. Proses Terjadinya Komunikasi

Komunikasi merupakan proses mengirim dan menerima pesan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi yang terjadi secara tepat tidak akan terjadi jika si penyampai informasi tidak menyampaikan secara patut pesan atau informasi yang akan

disampaikannya. Agar komunikasi yang tepat itu terjadi maka penyampai informasi harus menyampaikan informasi atau pesan secara patut. Bagaimana sebenarnya urgennya proses komunikasi.

Nancy Langton, S.P. Robbins, dan T.A. Judge berargumen bahwa komunikasi sangat penting bagi manajer/pemimpin, dan seluruh anggota organisasi. Tiap-tiap individu dalam organisasi tidak dapat lepas dari komunikasi. Hampir lebih dari 50 persen waktu orang digunakan untuk berkomunikasi; membaca, menulis, berbicara, dan mendengarkan—yang berarti bahwa mereka banyak memiliki peluang untuk terlibat dalam komunikasi.¹²⁴

Untuk itulah, organisasi patut kiranya mempertimbangkan komunikasi. Agar komunikasi yang terjadi dan dipraktekkan oleh warga organisasi berjalan dan terjalin secara harmonis dan bermakna, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan komunikasi ini. Komunikasi merupakan pondasi banyak hal—yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian, kemampuan berkomunikasi yang baik sangat penting dimiliki oleh masyarakat organisasi, hanya semata-mata untuk kesuksesan organisasi. Hal ini dapat dikatakan bahwa baik tidaknya proses komunikasi dalam sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan komunikasi tiap-tiap individu.¹²⁵

¹²⁴ Nancy Langton, Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, (America: Pearson Canada Inc, 2016), 248.

¹²⁵ Nancy Langton, Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior...*, 248.

Menurut Robbins,¹²⁶ kemampuan komunikasi itu tercermin pada proses pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi antar individu. Dengan kata lain, komunikator sebagai sumber informasi mampu menyampaikan pesan secara lengkap dan utuh, tidak hanya itu, pesan tersebut juga harus dipahami oleh komunikan. Jika ini tidak terjadi, maka mudah ditebak bahwa komunikasi yang berlangsung tidaklah baik. Inilah yang harus menjadi pertimbangan bagi organisasi dalam praktek komunikasinya.

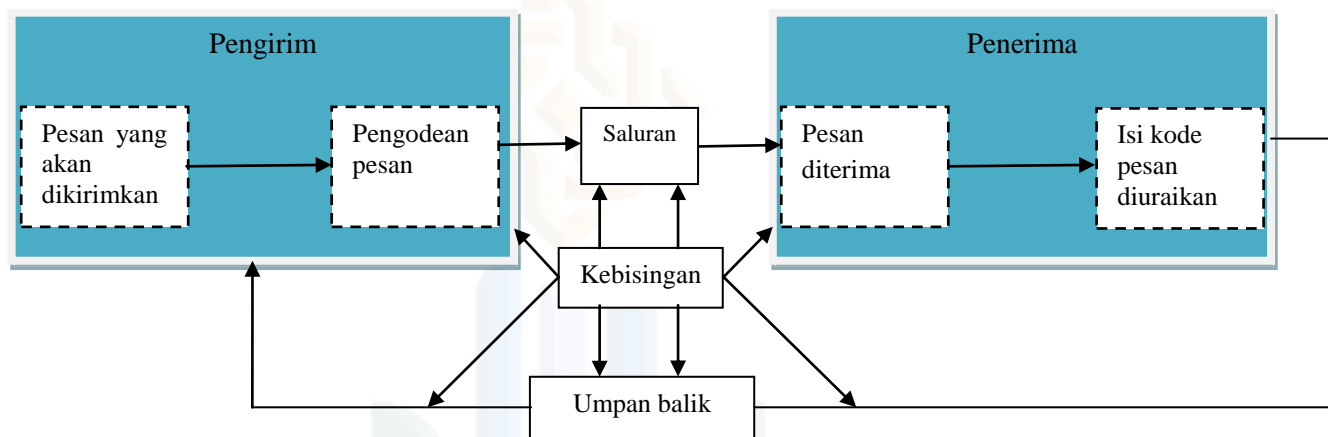
Hanson¹²⁷ memberikan penjelasan tentang terjadinya komunikasi dalam pandangan klasik yang dikenal dengan model S-M-C-R yang berarti bahwa dalam proses komunikasi, setidaknya harus terdapat empat unsur, yaitu: Source (sumber); (2) Message (pesan); (3) Channel (saluran); dan (4) Reciever (penerima).¹²⁸ Komunikasi yang baik akan terekspresikan dengan baik dan tersampaikan pada penerima pesan (komunikan).

Sementara Robbins menggambarkan proses komunikasi organisasi ke dalam model berikut ini. Model ini memiliki bagian-bagian utama yaitu pengirim, mengodekan, pesan, saluran, menguraikan isi kode, penerima, kebisingan, dan umpan balik.

¹²⁶ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management...*, 405.

¹²⁷ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*, (Boston: Allyn and Bacon, 1996), 222.

¹²⁸ E. Mark Hanson, *Educational...*, 223



Gambar 2.1
Gambaran proses komunikasi Robbins.¹²⁹

Hal-hal penting dalam proses komunikasi sebagaimana tersebut di atas akan diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pengirim (*sender*), yaitu orang yang mengirim atau orang yang memiliki ide untuk mengadakan komunikasi. Sebuah organisasi, yang dimaksud sumber adalah pihak yang bertujuan dan berkeinginan untuk mengkomunikasikan suatu gagasan, pemikiran, dan sesuatu kepada pihak lain.
- 2) Penyandian (*encoding*), dalam arti menerjemahkan informasi menjadi serangkaian simbol untuk komunikasi. Penyandian penting dilakukan, dikarenakan informasi hanya dapat ditransformasikan melalui gambaran atau simbol. Dalam hal ini mengubah informasi menjadi sebuah simbol verbal ataupun nonverbal, misalnya: kata-kata, tulisan, angka, dan gerakan. Proses tersebut oleh pengirim pesan dilakukan sendiri.

¹²⁹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, 224.

- 3) *Message* berupa informasi yang akan disampaikan oleh pengirim kepada penerima informasi. Dapat berupa ucapan, tulisan, dan gerakan tubuh, dimana pesan ini bisa dirasakan dan dapat diolah oleh salah satu atau lebih panca indera sipenerima.
- 4) Saluran (*channel*) adalah media pengiriman yang dipilih oleh pengirim dalam menyampaikan pesannya ke pihak lain (penerima pesan), misalnya udara dalam bentuk perkataan yang diucapkan, dan kertas dalam bentuk huruf. Agar terjalin komunikasi yang efektif, saluran yang digunakan harus selaras dengan pesan yang akan disampaikan.
- 5) Pengartian sandi (*decoding*) merupakan pengolahan pesan yang diterima dan kemudian menafsirkan pesan yang sudah disampaikan kemudian menerjemahkan pesan tersebut sehingga menjadi pesan informasi yang berarti (bermakna). Hal ini bisa terjadi dalam dua cara, yaitu si penerima pesan mengolah informasi yang di dapatkan kemudian menafsirkan sesuai dengan pemahamannya.
- 6) Penerima (*reciever*) adalah individu yang menanggapi pesan dari pengirim.
- 7) Gaduh dapat juga dikatakan gangguan komunikasi, yang dapat menjadikan komunikasi tidak efektif. Oleh karena itu, gaduh menjadikan komunikasi gagal untuk dipahami, manajer harus berupaya membatasinya sampai pada suatu tingkat yang memungkinkan komunikasi menjadi efektif.

8) Umpan balik, proses umpan balik pada dasarnya merupakan suatu pembalikan komunikasi dua arah antara pemberi informasi dan penerima pesan sehingga terjadi reaksi atau tanggapa terhadap komunikasi si pengirim dinyatakan.¹³⁰

d. Arah Saluran Komunikasi Menurut Stephen P. Robbins

Teori komunikasi yang akan digunakan peneliti adalah teori yang dirumuskan dan dikonsepsi oleh Robbins. Terkait dengan arah saluran komunikasi ini, Robbins membagi menjadi dua bagian, yakni saluran vertikal dan lateral atau horizontal. Selanjutnya, Robbins juga memerinci saluran komunikasi secara vertikal pada dua bagian, yaitu *top down* (arah pesan ke bawah) atau *bottom up* (arah pesan ke atas).¹³¹

1) Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal sering didefinisikan sebagai komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas dalam suatu struktur organisasi. Uraian tentang komunikasi ini akan diuraikan sebagaimana di bawah ini:

a) Komunikasi ke arah bawah

Adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat lebih tinggi dalam sebuah kelompok atau organisasi kepada level kelompok atau organisasi yang lebih rendah.¹³² Dibuku

¹³⁰ James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen...*, 118-122.

¹³¹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (United States of America: Pearson Education, Inc., publishing, 2013), 339.

¹³² Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior...*, 339.

yang lain, Robbins¹³³ menegaskan bahwa proses komunikasi model *top down* ini ialah salah satu bentuk komunikasi vertikal yang mengalir dari manajer ke karyawan atau bawahan. Pola komunikasi jenis ini digunakan untuk memberi informasi, mengarahkan, mengoordinasi, dan mengevaluasi karyawan. Saat manajer menetapkan sasaran untuk karyawan, mereka menggunakan komunikasi ke bawah.

Selain itu, manajer atau pemimpin menggunakan komunikasi ke bawah di saat memberikan deskripsi pekerjaan, menjelaskan sebuah keputusan yang diambil ataupun tata cara organisasi, menunjukkan masalah yang perlu diperhatikan, atau mengevaluasi kinerja bawahan.¹³⁴

Dalam pemberian informasi ke arah bawah, para pemimpin seyogyanya menjelaskan rasionalisasi terhadap sebuah keputusan yang sudah diambil.¹³⁵ Penjelasan semacam ini diperlukan oleh para bawahan, karena dengan penjelasan tersebut mereka menjadi mengerti tentang keputusan-keputusan yang telah diambil organisasi. Penjelasan pemimpin atau manajer tersebut berimplikasi positif, yaitu dapat meningkatkan komitmen pekerja dan mendukung keputusan.

Dari beberapa hasil penelitian disimpulkan bahwa komunikasi

¹³³ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management...*, 412.

¹³⁴ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management...*, 412.

¹³⁵ Jane Sang, Communication Channels as Implementation Determinants of Performance Management Framework in Kenya, *International Journal of Education and Practice*, Vol. 7, No. 17, Tahun 2016, 30.

manajerial harus berulang-ulang dan menggunakan beberapa jenis media yang berbeda agar menjadi lebih efektif.¹³⁶

Terdapat persoalan yang cukup serius dari penggunaan arah komunikasi ke bawah, yakni sifatnya yang satu arah. Komunikasi semacam ini memiliki sisi ketimpangan. Ketimpangan yang dimaksud adalah para manajer atau pemimpin organisasi hanya memberikan informasi kepada para bawahan, namun tidak meminta masukan, saran, nasihat, dan opini dari mereka. Asumsi para manajer atau pemimpin, jika misalnya para bawahan memberikan opini masukan dianggap sebagai bentuk penentangan kepada posisi mereka. Robbins menyatakan, sebuah kajian menjelaskan lebih banyak para pekerja berkata bahwa bosnya di kantor atau organisasi jarang sekali atau bahkan tidak pernah meminta pendapat atau saran terhadap keputusan yang sudah diambil.¹³⁷

Peter Drucker¹³⁸ mencoba menengahi permasalahan komunikasi ke bawah ini dengan mencari solusi alternatif untuk menutupi kekurangan dari pola komunikasi ini. Bagi Drucker, komunikasi ke bawah sulit untuk efektif, hal ini dikarenakan sifatnya yang satu arah, biasanya seorang pemimpin hanya memberikan perintah dan tidak mau

¹³⁶ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior...*, 339.

¹³⁷ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior...*, 339.

¹³⁸ Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, First Edition, (New York: Truman Talley Books / e.p. Dutton, 1986), 336.

menerima kritik dan masukan. Agar komunikasi ke bawah menjadi efektif harus dilengkapi dengan komunikasi ke atas.

Asumsi Peter Drucker ini sangat membantu organisasi ke depan dalam meningkatkan efektivitas komunikasi. Menurut Drucker, organisasi tidak boleh hanya menerapkan satu model komunikasi, bisa beberapa jenis komunikasi dilakukan seperti atas-bawah atau bawah ke atas.¹³⁹

b) Komunikasi ke arah atas

Model komunikasi yang demikian ini terjadi dari level yang bawah kepada tingkatan di atasnya yang lebih tinggi satu tingkat dalam sebuah kelompok individu atau organisasi. Komunikasi ini mengindikasikan bahwa para manajer atau pemimpin selain menginformasikan juga meminta informasi dan masukan dari para bawahan. Komunikasi model ini digunakan untuk memberikan feedback kepada para atasan organisasi, memberikan informasi terkait dengan perkembangan dari tujuan, dan menyampaikan beberapa persoalan yang terjadi dalam organisasi.¹⁴⁰ Komunikasi ke atas membuat para atasan organisasi atau perusahaan untuk selalu waspada dengan apa-apa yang dirasakan dan dialami para pekerja berkaitan dengan pekerjaan, teman sejawat dalam pekerjaan, dan organisasi secara umum. Manajer kadang-

¹³⁹ Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices...*, 336.

¹⁴⁰ Jane Sang, *Communication Channels as Implementation...*, 30.

kadang harus bergantung pada informasi yang disampaikan bawahannya baik dalam bentuk gagasan atau pikiran para bawahan sehingga pimpinan organisasi bisa melakukan perubahan ke arah yang lebih baik berdasarkan masukan dan pendapat bawahannya.¹⁴¹

Robbins¹⁴² menerangkan, pemimpin atau manajer menggunakan komunikasi tipe ini, berarti ia mengandalkan karyawan mereka untuk mendapatkan informasi. Pemimpin perlu mempertimbangkan komunikasi dari bawahan untuk memperoleh ide atau gagasan tentang bagaimana perubahan yang lebih baik dapat ditingkatkan.

Seberapa banyak komunikasi ke atas digunakan, bagi Robbins hal tersebut sangat tergantung pada budaya organisasinya. Jika pemimpin telah menciptakan iklim kepercayaan di lingkungan organisasi maka intensitas komunikasi ke atas bisa jadi tinggi. Praktek komunikasi ke atas sangat terlihat pada organisasi yang menggunakan pendekatan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan.¹⁴³

2) Komunikasi Horizontal (Lateral)

Merupakan model komunikasi yang terjalin antara para anggota dari kelompok kerja yang sama, para manajer pada level

¹⁴¹ Jane Sang, *Communication Channels as Implementation...*, 31.

¹⁴² Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management...*, 412.

¹⁴³ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management...*, 412.

yang sama, atau beberapa pekerja yang sama posisi jabatannya dalam organisasi dengan pekerja lainnya.¹⁴⁴

Komunikasi horizontal dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan untuk menghemat waktu, memfasilitasi koordinasi dan konsolidasi.¹⁴⁵ Dalam tinjauan ilmu manajemen, model lateral dalam komunikasi dapat terjalin secara baik atau tidak baik. Oleh karena itu, penting sekali dalam membangun komunikasi berpegang teguh pada struktur dan prosedur resmi untuk seluruh interaksi dalam organisasi dapat menjadi efisien, maka komunikasi model ini yang terjadi dengan pengetahuan manajemen dan dukungan dapat menjadi sebuah keuntungan tersendiri dalam perkembangan organisasi. Namun, terkadang bisa dapat menimbulkan beberapa konflik yang disfungsional ketika saluran vertikal yang resmi tidak dibuat pedoman, ketika bawahan dalam berkomunikasi tidak sesuai dengan prosedur dan etika, misalnya langsung ke atasan atau di sekitar atasan dalam menyelesaikan suatu masalah organisasi, atau ketika para pemimpin mendapati adanya tindakan-tindakan yang dilakukan oleh bawahan tanpa adanya koordinasi dan konsultasi kepada mereka.¹⁴⁶

3) Arah Saluran Komunikasi Diagonal

Menurut Handoko, komunikasi diagonal dipahami sebagai model komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal

¹⁴⁴ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior...*, 340.

¹⁴⁵ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management...*, 413.

¹⁴⁶ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior...*, 340.

rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan departemen lini dan staf.¹⁴⁷ Sedangkan menurut Saefullah, model diagonal merupakan komunikasi yang mempersingkat rantai perintah dalam organisasi, yang dilakukan antara dua orang pada level kedudukan organisasi yang berbeda, pada tugas dan fungsi yang berbeda pula, dan tidak mempunyai otoritas langsung terhadap pihak-pihak yang lain.¹⁴⁸

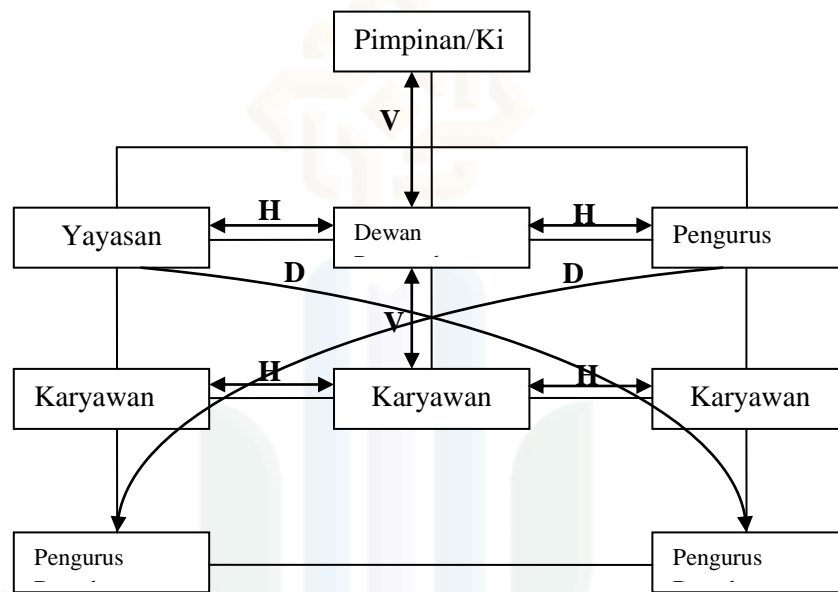
Sementara menurut Robbins,¹⁴⁹ yang dimaksud komunikasi diagonal ialah bentuk komunikasi yang melintasi area kerja dan level organisasi. Komunikasi diagonal termasuk komunikasi yang terjadi antar struktur organisasi yang tidak sejajar. Komunikasi ini digunakan karena efisiensi dan kecepatannya serta sifatnya yang lentur. Namun di sisi yang lain, komunikasi diagonal dapat menimbulkan masalah, jika karyawan atau bawahan tidak memberikan informasi yang tepat kepada pimpinan. Ini yang harus diantisipasi organisasi dari praktek komunikasi diagonal.

Gambaran ketiga model komunikasi di atas dapat dilihat pada bagan di bawah ini.

¹⁴⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen...*, 282.

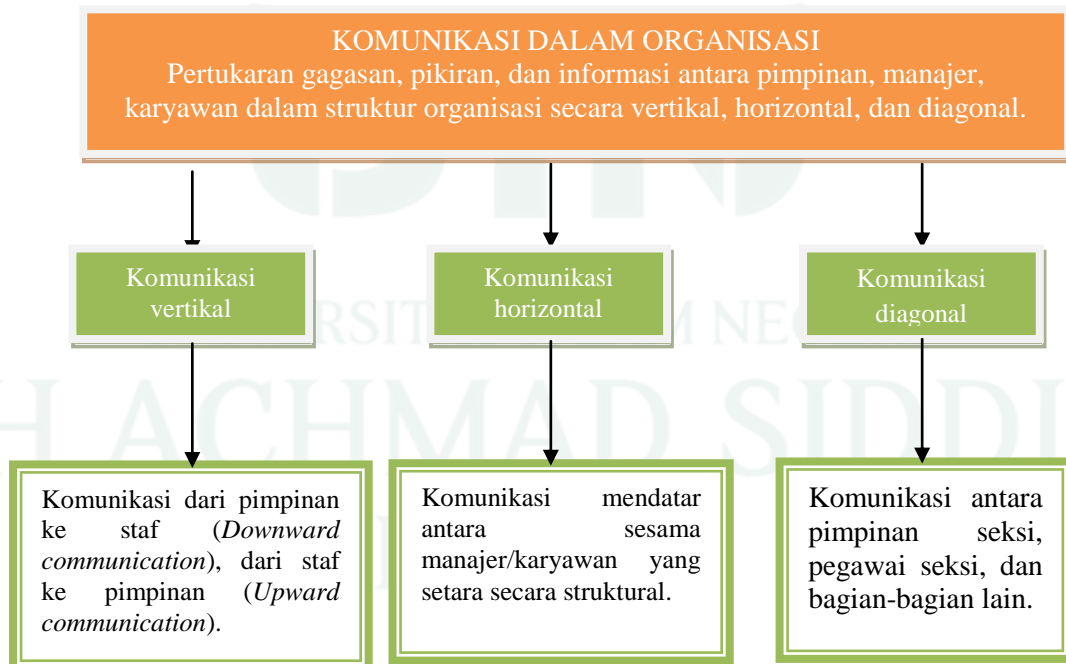
¹⁴⁸ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan...*, 202.

¹⁴⁹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management...*, 413.



Gambar 2.2
Arah Komunikasi Vertikal, Horizontal, dan Diagonal

Untuk memperjelas arah komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal dalam organisasi, berikut ulasan ringkas ketiga komunikasi tersebut:



Gambar 2.3
Komunikasi dalam Organisasi

e. **Komunikasi Satu-Arah dan Dua-Arah**

Sub ini ada kaitannya dengan proses komunikasi, bahwa setiap komunikasi dapat terjadi dengan cara satu-arah atau dua-arah. Ada satu garis pemisah yang membedakan komunikasi antara keduanya. Biasanya model komunikasi satu arah ini si pengirim sebagai komunikator melakukan komunikasi tidak berharap memperoleh *feedback* dari penerima.¹⁵⁰ Misalnya saja, pernyataan kebijaksanaan dari manajer puncak biasanya merupakan contoh komunikasi searah. Adapun bentuk komunikasi dalam dua arah ini terjadi dan terjalin dengan baik manakala penerima memberikan respon balik kepada pengirim. Menyampaikan saran kepada bawahan dan menerima usul balasan dari mereka.¹⁵¹

Rich Parsells membuat garis pemisah yang cukup jelas model komunikasi satu-arah dan model komunikasi dua-arah. Menurutnya, komunikasi satu-arah merupakan komunikasi yang bersifat top-down. Rich Parsells kemudian mengategorikan komunikasi satu-arah sebagai komunikasi terprogram. Komunikasi terprogram lebih efisien karena proses penyampaian informasi lebih cepat sampai. Selain itu, kualitas pesan dapat dikontrol lebih baik. Namun, metode ini memiliki nilai

¹⁵⁰ James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen...*, 123.

¹⁵¹ James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen...*, 123.

negatif, yaitu karena penerima tidak dapat menegosiasikan makna pesan dengan pengirim pesan.¹⁵²

Sedangkan komunikasi dua-arah disebutnya sebagai komunikasi partisipatif, dimana komunikasi semacam ini lebih menempatkan karyawan sebagai peserta aktif dan terlibat dalam menerima serta membantu mengklarifikasi pesan dan artinya. Tipe komunikasi ini dipandang lebih demokratis karena sangat memungkinkan peserta/karyawan untuk bernegosiasi.¹⁵³

Menurut H. Leavitt dan R. Mueller dalam Stoner melakukan percobaan awal mengenai pengaruh dan efektivitas komunikasi satu-arah dan dua-arah. Percobaan yang dilakukan mereka menghasilkan beberapa kesimpulan, yaitu sebagaimana berikut:¹⁵⁴

- a. Dalam model interaksi satu arah membutuhkan waktu yang jauh lebih sedikit daripada komunikasi dua-arah.
- b. Sementara itu, juga, dalam interaksi dua arah lebih cermat daripada komunikasi satu-arah. Dalam hal ini karena umpan balik memungkinkan pengirim menyaring komunikasinya untuk penerima sehingga komunikasi tersebut lebih tepat dan cermat.
- c. Penerima lebih yakin akan dirinya sendiri dan akan pendapatnya sendiri apabila digunakan komunikasi dua-arah. Kenyataan bahwa mereka diizinkan untuk mengajukan pertanyaan mungkin

¹⁵² Rich Parsells, Addressing Uncertainty During Wrokplace Change: Communication and Sense Making, *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, Austin Texas, Winter 2017, Volume. 7, No. 2, 48.

¹⁵³ Rich Parsells, Addressing Uncertainty During Wrokplace Change..., 48.

¹⁵⁴ James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen...*, 123.

meningkatkan kepercayaan diri penerima. Di samping itu, mereka dapat memanfaatkan pertanyaan untuk menjelaskan setiap keraguan yang mereka alami.

- d. Pengirim (komunikator) bisa lebih gampang merasa diserang apabila komunikasi dua-arah digunakan, karena penerima akan meminta perhatian pengirim akan ketidakjelasan dan kekeliruan dalam pesan yang disampaikannya.
- e. Meskipun satu sisi komunikasi satu-arah kurang cermat, tetapi dalam komunikasi yang dilakukan satu arah tampaknya jauh lebih kondusif daripada komunikasi dilakukan dua-arah yang sering tampak bising dan kacau balau.

Hasil percobaan tersebut kita dapat membuat pedoman bagi komunikasi organisasi. Jika komunikasi komunikasi harus cepat dan kecermatannya mudah dicapai, maka komunikasi satu-arah akan lebih ekonomis dan lebih efisien. Jika ketertiban menjadi perhatian utama, misalnya mengadakan rapat umum yang besar—komunikasi satu-arah juga mungkin lebih tepat. Dan apabila kecermatan menjadi sangat penting, seperti instruksi untuk melaksanakan tugas yang rumit, komunikasi dua-arah tidak dapat dielakkan. Karena tanpa umpan balik dari penerima, pengirim tidak memiliki dasar yang kokoh untuk menilai kecermatan komunikasi tersebut.¹⁵⁵

¹⁵⁵ James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen...*, 124.

f. Komunikasi Antarpersonal (Interpersonal Communication)

Dalam setiap studi atau penelitian tentang perilaku organisasi yang dilakukan pakar manajemen, khususnya pakar komunikasi, komunikasi interpersonal selalu menjadi objek bahasan menarik. Salah satu alasannya karena komunikasi interpersonal adalah merupakan jantung dari pola komunikasi dilakukan di dalam sebuah kelompok. Dengan kata lain, sebuah organisasi apapun bentuknya tidak dapat lepas dari komunikasi tipe ini, karena di dalam organisasi itu sendiri terdapat interaksi antar anggota organisasi, dimana hal semacam itu sangat membutuhkan komunikasi.

Menurut Fred Luthans,¹⁵⁶ penekanan utama bentuk komunikasi interpersonal ialah terletak pada proses transfer pesan yang dilakukan oleh individu dengan individu lainnya. Karena baginya, komunikasi interpersonal dipandang sebagai metode dasar untuk memengaruhi perubahan perilaku seluruh anggota organisasi. Hal ini dapat disimpulkan, proses transfer akan baik dan efektif sehingga berpengaruh positif terhadap perubahan tingkah laku masyarakat organisasi.

Seperti yang dicatat dalam analisis akademis, komunikasi manusia selalu menjadi pusat perhatian tindakan atau perilaku organisasi. Komunikasi antarpribadi dalam sebuah organisasi akan lebih efektif jika dilakukan dengan menggunakan berbagai teknologi

¹⁵⁶ Fred Luthans, *Organizational Behavior...*, 253.

yang canggih, selain itu, komunikasi dilakukan dengan interaksi yang lebih cepat dan lebih baik. Komunikasi semacam di atas harus ditopang dan didukung juga oleh kemampuan mendengarkan, mencerna, dan kemampuan membaca komunikasi nonverbal antara komunikator dan komunikan. Upaya-upaya di atas jika dilakukan dengan baik sangat membantu dalam mewujudkan komunikasi interpersonal yang efektif dalam organisasi, apapun jenisnya.¹⁵⁷

Dalam komunikasi interpersonal, untuk memahami cara berbicara dan menyampaikan pesan dengan orang lain sangat bermanfaat. Para pakar komunikasi mencatat bahwa ketika bawahan berkomunikasi dengan pimpinan, penting sekali untuk mengetahui dan memahami gaya komunikasi yang disukai atau gaya komunikasi yang sering digunakan pimpinan. Cara ini sangat membantu dalam meningkatkan komunikasi efektif. Karena komunikasi yang terbangun baik langsung atau tidak langsung mempunyai pengaruh terhadap proses umpan balik. Umpan balik akan baik jika komunikasi interpersonal bisa dapat memahami dan mengerti antara komunikator dan komunikan sehingga akan membuat suasana komunikasi yang harmonis. Pada akhirnya, umpan balik yang baik akan mengantarkan organisasi sukses mencapai tujuan organisasi.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Fred Luthans, *Organizational Behavior...*, 254.

¹⁵⁸ Fred Luthans, *Organizational Behavior...*, 254.

Di bawah ini akan disajikan tentang karakteristik-karakteristik umpan balik dalam komunikasi yang terjalin secara efektif dan tidak efektif:¹⁵⁹

- 1) Niat. Hal paling utama dalam komunikasi yaitu respon dua arah diarahkan untuk meningkatkan kinerja dan menjadikan karyawan sebagai aset penting dalam perusahaan atau organisasi. Selain itu, umpan balik yang positif akan diarahkan pada tercapainya aspek pekerjaan organisasi. Sedangkan umpan balik yang tidak efektif, dijadikan alat untuk menyerang dan membahayakan perasaan dan harga diri rekan kerja.
- 2) Spisifikasi. Respon balik yang efektif dirancang untuk memberikan informasi yang utuh dan spesifik kepada penerima pesan dapat memahami dan mengetahui apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki situasi organisasi. Umpan balik yang tidak efektif adalah bersifat umum sehingga kondisi ini memberikan bekas negatif misalnya membingungkan para bawahannya yang menerima pesan atau informasi. Kondisi ini biasanya dapat menimbulkan rasa frustrasi para karyawan, staf, atau bahkan rekan. Dalam kondisi ini pula, solusi sangat sulit ditemukan.
- 3) Deskripsi. Pada tataran ini, umpan balik yang efektif lebih mengedepankan deskripsi, yaitu memberi tahu tentang apa dan prestasi apa yang telah berhasil dikerjakan oleh

¹⁵⁹ Fred Luthans, *Organizational Behavior...*, 255.

karyawan/bawahan. Sementara umpan balik yang tidak negatif adalah mengedepankan sisi evaluatif, yaitu pimpinan hanya fokus pada penilaian kinerja karyawan secara sepihak tanpa mau tau terhadap situasi dan kondisi karyawan. Pimpinan hanya pandai memberikan penilaian tapi tidak pandai memberikan contoh dan motivasi yang baik.

- 4) Kegunaan. Umpan balik yang baik adalah proses informasi yang diolah kemudian ditransfer ialah informasi yang dapat memberikan manfaat terhadap peningkatan kinerja bawahan, sedangkan yang tidak baik adalah sebaliknya.
- 5) Kesiapan. Agar respon yang ditmbul dalam komunikasi menjadi lebih efektif, karyawan dalam sebuah organisasi harus sudah siap menerima pesan, dengan demikian ini menjadi syarat agar umpan balik efektif, karena jika tidak siap pasti konsekwensinya adalah umpan balik yang dipaksakan. Kondisi ini jauh dari efektif.
- 6) Validitas informasi, yakni kevalidan informasi harus sama-sama menjadi perhatian baik oleh pengirim maupun penerima. Dalam hal ini membutuhkan sikap kehati-hatian antar mereka. Jika informasi tidak valid, maka secara otomatis akan diragukan kevalidannya, meskipun misalnya dipaksakan valid.

Sementara itu, terdapat beberapa cara anggota kelompok organisasi mentransfer makna antara satu sama lain. Robbins merumuskan dua hal penting dalam sebuah komunikasi , yaitu dalam

bentu lisan dan tulisan.¹⁶⁰ Fred Luthans melengkapi satu jenis cara, yaitu komunikasi nonverbal. Uraian ketiganya akan dijelaskan di bawah ini.

1) Komunikasi Lisan (*Oral Communication*)

Menurut Robbins, sarana utama yang mudah dilakukan untuk menyampaikan informasi yaitu dengan melalui komunikasi lisan atau ucapan, misalnya berbicara di depan orang banyak, diskusi, serta isu-isu tidak formal atau beberapa isu merupakan bentuk populer dari komunikasi lisan.¹⁶¹ Menurut Henki Idris Issakh, komunikasi lisan memiliki sarana seperti pidato, berbagai seminar, diskusi, rapat, atau berbincang-bincang dengan individu atau kelompok.¹⁶²

Robbins melanjutkan, komunikasi lisan memiliki sisi positif dan negatif. Positifnya adalah pada kecepatan dan respon balik antara komunikator dengan komunikan. Pesan bahasa atau ucapan dapat disampaikan secara cepat dan langsung, jawabannya bisa dapat dipahami atau dimengerti dalam waktu singkat. Jika si penerima belum yakin terhadap informasi yang diterimanya, umpan balik yang cepat memungkinkan dilakukannya deteksi dan koreksi lebih awal oleh pengirimnya. Sedangkan sisi negatifnya dimana dalam organisasi ada pesan yang akan disampaikan kepada beberapa orang. Maka Semakin banyak jumlah yang menerima

¹⁶⁰ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational...*, 9.

¹⁶¹ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational...*, 9.

¹⁶² Henki Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan, *Pengantar Manajemen...*, 265.

pesan, semakin besar kemungkinannya untuk menyimpang. Misalnya, ketika pemimpin menyampaikan dan menjelaskan keputusan atau kebijakan secara verbal baik dalam bentuk vertikal, horizontal, dan diagonal kepada para bawahan atau kepada para pimpinan organisasi lain, hal demikian akan banyak menyebabkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan informasi atau pesan yang disampaikan.¹⁶³

2) Komunikasi tertulis

Ada beberapa contoh yang termasuk ke dalam jenis komunikasi dalam bentuk tulisan, misalnya surat pendek, surat resmi, fax, e-mail, pesan singkat, majalah organisasi, pengumuman di papan bulletin, atau sarana-sarana lain yang disampaikan melalui tulisan.¹⁶⁴

Salah satu alasan mengapa seseorang, pemimpin, manajer menggunakan komunikasi melalui tulisan yaitu dengan cara seperti ini cepat bisa diverifikasi konten dari pesan yang disampaikan. Penggunaan komunikasi dalam bentuk tulisan ini membuat si pengirim dan yang menerima bisa menyimpan dari isi komunikasi, dan pesan ini dapat disave dalam waktu yaitu diperoleh dari prosesnya sendiri, dalam arti bahwa anda dalam menggunakan komunikasi tertulis akan lebih hati-hati dalam memilih kata-kata, bahasa dan menyusunnya menjadi kalimat, dari

¹⁶³ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational...*, 9.

¹⁶⁴ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational...*, 10.

pada model komunikasi ucapan lisan. Komunikasi ini tentunya juga memiliki kelemahan, yakni lamanya waktu. Anda akan lebih banyak memakan waktu dalam penyusunan komunikasi tertulis. Karena komunikasi ini memaksa anda untuk hati-hati dalam memilih dan menyusun kata demi kata sehingga pada akhirnya menjadi kalimat dan paragraf.¹⁶⁵

Kelemahan lainnya dari komunikasi tertulis adalah bahwa pesan tertulis dapat menciptakan setumpuk kertas atau “gunung kertas”, pesan melalui tulisan ini kurang baik karena penulisannya kurang efektif, dan mungkin bisa dengan cepat memberikan respon balik. Konsekuensinya, membutuhkan waktu yang cukup lama untuk bisa tahu apakah pesan telah diterima dan dipahami dengan baik dan tepat. Dalam hal ini, dapat kita menarik kesimpulan bahwa dalam komunikasi tertulis sangat jarang seseorang menyajikan tulisan yang sangat baik dan bagus meskipun memiliki pendidikan dan kecerdasan. Karena tidak ada jaminan bagi seseorang melahirkan penulisan yang baik.¹⁶⁶

3) Komunikasi bahasa tubuh (*nonverbal communication*)

Tidak lengkap pembahasan komunikasi jika meninggalkan sub tema komunikasi nonverbal. Karena bagaimanapun juga, komunikasi nonverbal sangat relevan untuk mempelajari perilaku organisasi. Kadang-kadang, komunikasi jenis ini disebut “*bahasa*

¹⁶⁵ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational...*, 10.

¹⁶⁶ Henki Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan, *Pengantar Manajemen...*, 266.

diam”. Fred Luthans¹⁶⁷ mendefinisikan komunikasi nonverbal sebagai respon manusia yang berupa non-kata seperti gerakan. Ada banyak bentuk komunikasi nonverbal, dan salah satu bentuk yang paling dikenal adalah bahasa tubuh. Gerakan tubuh menyampaikan makna dan informasi. Model komunikasi ini di antaranya ekspresi wajah dan apa yang dilakukan oleh seseorang dengan mata, kaki, tangan, dan sikap.

Dapat disimpulkan, dalam setiap gerakan tubuh terdapat makna tersendiri dan tidak ada gerakan yang terjadi dalam komunikasi itu secara kebetulan. Misalnya melalui bahasa tubuh kita ingin mengatakan terserah anda, dengan cara kita mengangkat kedua tangan sambil mengangkat bahu, atau ketika kita ingin memanggil seseorang dengan jarak yang jauh, cukup melambai-lambaikan tangan, orang yang kita panggil akan mengerti kalau dirinya dipanggil, meskipun kita tidak mengeluarkan suara.¹⁶⁸

g. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian dan penerimaan beberapa pesan organisasi di dalam sebuah organisasi baik dalam bentuk formal maupun informal. Goldhaber dalam Evi Zahara mengatakan bahwa yang dikatakan komunikasi organisasi adalah *“Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan bertukar pesan dalam jaringan hubungan yang saling bergantung untuk*

¹⁶⁷ Fred Luthans, *Organizational Behavior...*, 251-252.

¹⁶⁸ Henki Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan, *Pengantar Manajemen...*, 267.

mengatasi ketidakpastian lingkungan.” Pengertian ini memberikan penjelasan bahwa proses untuk membentuk dan saling bertukar pesan dalam satu jaringan komunikasi yang saling bergantung satu sama lain dalam rangka mengatasi permasalahan lingkungan yang selalu berubah-ubah.¹⁶⁹

Komunikasi organisasi bisa juga dikatakan sebuah penafsiran informasi yang ada di antara ruang komunikasi yang termasuk dalam bagian dari sebuah organisasi tertentu. Komunikasi organisasi ialah sebuah proses pembentukan makna atas hubungan yang mencipta, menjaga, dan melakukan perubahan dalam organisasi. Struktur organisasi kecenderungannya akan berpengaruh terhadap komunikasi, maka dari itu komunikasi dari bawahan kepada pimpinan sangat akan berbeda bentuk dan caranya dengan komunikasi antar bawahan dalam organisasi.¹⁷⁰

Komunikasi organisasi sebagaimana komunikasi lainnya, juga membutuhkan komunikasi yang efektif, yaitu tetap menyangkut upaya penyampaian pesan secara cermat kepada orang yang diajak berbicara, atau barangkali kepada beberapa orang. Hal tersebut dituntut demikian karena jika seumpamanya komunikasi organisasi tidak jelas dapat membuat suatu gagasan atau proses yang rumit sama sekali tidak dapat dimengerti. Akan tetapi, beberapa faktor yang unik bagi organisasi mempengaruhi efektivitas komunikasi. Pada bagian ini akan dibahas

¹⁶⁹ Evi Zahara, *Peranan Komunikasi Organisasi bagi Pimpinan Organisasi*, Jurnal Warta Edisi 56 April 2018, Universitas Darmawangsa.

¹⁷⁰ Evi Zahara, *Peranan Komunikasi...*

secara khusus bagaimana organisasi formal dan organisasi informal dapat mempengaruhi proses komunikasi.¹⁷¹

Robbins menyatakan bahwa bisa jadi jaringan komunikasi formal sangatlah rumit, karena jaringan interaksi meliputi banyak orang. Hal ini membuat sulit untuk dipahami, dan untuk memudahkannya diintisarikan menjadi tiga jaringan yang terdiri dari lima orang. Ketiganya adalah rantai, roda, dan seluruh saluran.¹⁷²

Rantai dengan ketat mengikuti rantai perintah yang formal. Jaringan ini mendekati saluran komunikasi yang biasanya ditemukan dalam ke-3 level organisasi. *Roda* sangat tergantung pada sosok sentral yang bertindak sebagai saluran bagi seluruh komunikasi kelompok. Jaringan dalam *saluran* memperbolehkan para anggota bisa berkomunikasi dengan sesama teman kerja; dimana para anggota kelompok bebas untuk memberikan kontribusi dan taka da seorangpun yang mengambil peran sebagai pemimpin.¹⁷³

Sementara pada jalinan komunikasi tidak formal pada suatu kondisi atau organisasi dikatakan sebagai kabar biasa (selentingan). Meskipun isu dikirimkan melalui kabar selentingan yang tidak formal, tetapi bagi organisasi ini merupakan sebuah informasi yang penting untuk diteliti. Kabar desas-desus dalam organisasi sebagai bagian penting dari jalinan hubungan komunikasi dalam organisasi. Ini memberikan sebuah pengalaman dan petunjuk kepada para pimpinan

¹⁷¹ James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen...*, 136.

¹⁷² Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior...*, 13.

¹⁷³ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, 227.

organisasi perasaan moral terhadap organisasi mereka, melakukan identifikasi dan analisis terhadap setiap permasalahan para pekerja yang dianggap penting. Kabar selentingan bagi sesama pekerja merupakan sesuatu yang dapat memenuhi kepuasan emosional mereka; karena komunikasi informal membuat mereka saling dekat dan rasa persahabatan dapat terjalin dengan baik.¹⁷⁴

h. Hambatan-hambatan dalam Komunikasi

Pada setiap proses komunikasi terkadang banyak mengalami hambatan-hambatan yang menghambat komunikasi menjadi efektif. Ada beberapa hambatan-hambatan dalam komunikasi, seperti yang disampaikan Stoner, yakni:¹⁷⁵

- 1) Perbedaan pandangan. Salah satu sumber hambatan dalam komunikasi yang paling sering terjadi adalah perbedaan individu. Dari perbedaan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang berbeda satu sama lain akan sering merasakan gejala yang sama dari sudut pandangan yang berbeda.
- 2) Perbedaan bahasa. Kata-kata sering mengandung sebuah makna yang bervariasi sehingga perbedaan seperti dalam umur, pendidikan, latar belakang kultural dan lain-lain dapat mengakibatkan miskomunikasi antar orang yang mengirim pesan dengan penerima pesan.

¹⁷⁴ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, 228.

¹⁷⁵ James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen...*, 126-128

- 3) Kebisingan juga dapat menjadi hambatan dalam komunikasi (seperti yang telah dijelaskan).
- 4) Emosi, dalam keadaan sedang emosi kita cenderung mengabaikan proses berpikir secara jernih, objektif dan logis serta menggantikannya dengan evaluasi secara emosional.
- 5) Ketidakpercayaan penerima pesan terhadap pengirim, karena pengirim tidak memiliki kredibilitas yang dapat dipercaya.

Setelah membicarakan masalah hambatan-hambatan dalam komunikasi efektif maka ada beberapa cara dalam mengatasi hambatan-hambatan komunikasi tersebut, agar menjadi komunikator yang lebih efektif maka seorang manajer harus melakukan beberapa tindakan saat melakukan komunikasi, yakni menggunakan umpan balik, menyederhanakan bahasa, menyimak dengan aktif, dan membatasi emosi.¹⁷⁶

i. Ciri-ciri Umum Komunikasi

Ciri-ciri menjadi sebuah karakter setiap sesuatu, termasuk komunikasi mempunyai beberapa karakteristik sebagaimana berikut:¹⁷⁷

- 1) Dinamis dan kontinu, ialah proses memberi dan menerima informasi akan berlangsung terus tanpa ada henti-hentinya. Setiap individu dalam mencapai sesuatu yang diinginkan dan membantu manusia lainnya dalam mencapai tujuan atau untuk memperoleh penguatan social dari orang lain. Dengan komunikasi manusia

¹⁷⁶ Stephen P. Robbin & Mary Coulter, *Manajemen*, edisi ke sepuluh jilid 2, (Erlangga, 2010), 85

¹⁷⁷ Edi Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2010),44.

berusaha beradaptasi dengan lingkungannya dan menjadikannya sesuatu yang bermakna

- 2) Bersifat sosial, pada waktu kita berusaha untuk memberikan kepastian pada lingkungan kita maka keterampilan kita akan berkembang sehingga kita mudah berkomunikasi dan berbicara dengan orang lain. Komunikasi adalah media yang digunakan dalam menguji observasi dan gagasan yang dilakukan dengan orang lain.
- 3) Bersifat kompleks, komunikasi sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan hidup individu-individu, proses komunikasi tidaklah mudah karena adanya partisipasi seluruh anggota secara kompleks sehingga sulit diramal tentang tingkah laku, sikap, orientasi nilai, pandangan, dan gagasan setiap individu.

2. Komunikasi dalam Perspektif Islam

a. Pengertian Komunikasi Menurut Islam

Definisi komunikasi menurut Islam tentu tidak sama dengan definisi komunikasi yang terdapat pada ilmu manajemen komunikasi. Komunikasi dalam Islam didekati dengan menggunakan pendekatan Islam itu sendiri. Islam dalam hal ini sebagai perspektif melihat komunikasi. Jika ditelusuri asal katanya, komunikasi dalam bahasa Arab sering disebut dengan istilah *tawashul* dan *ittishal*. Kata *tawashul* muncul dalam bukunya Halah Abdul ‘Al al-Jamal dengan judul lengkapnya ‘*Fann al-Tawashul fi al-Islam*’ yang berarti seni

komunikasi dalam Islam. Sedangkan kata *ittishal* digunakan oleh Awadh al-Qarni dalam bukunya yang berjudul '*Hatta la Tak nah Kallan*' supaya anda tidak menjadi beban orang lain. Awadh mengatakan bahwa komunikasi (*ittishal*) ialah menggunakan cara dan sarana yang terbaik untuk memindahkan informasi, makna, rasa, dan pendapat kepada orang lain baik menggunakan bahasa lisan (*oral communication*) atau lainnya.¹⁷⁸

Al-Tawashul berasal dari kata '*washala*' yang berarti sampai. Dari kata ini dapat dipahami bahwa maksud dari *al-Tawashul* (komunikasi) adalah proses penyampaian informasi atau pesan dari seseorang kepada orang lain sehingga kedua belah pihak sama-sama memahami. Makna yang terkandung dalam pesan itu sampai kepada keduanya. Artinya, komunikator dan komunikan sama-sama memahami akan maksud pesan tersebut, dan ini tidak bisa terjadi pada komunikasi satu arah melainkan harus melalui dua arah. Adapun kata *ittishal* menekankan pada aspek ketersambungan pesan, tidak harus terjadi komunikasi dua arah. Dari makna *ittishal*, maka sudah bisa dikatakan terjadi komunikasi.¹⁷⁹

Muhammad Haramain melacak akar kata komunikasi di dalam al-Qur'an dan menemukan bahwa komunikasi dapat kita sandingkan

¹⁷⁸ Harjani Hefni, *Komunikasi Islam*, (Jakarta: Kencana, 2015), 2.

¹⁷⁹ Harjani Hefni, *Komunikasi Islam...*, 3.

dengan dua kata berikut yaitu *al-bayan* dan *al-qaulu*.¹⁸⁰ Kata *al-bayan* tersirat dalam surat al-Rahman (55):1-4 sebagai berikut:

الرَّحْمَنُ ۝ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ۝ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ

Artinya: Tuhan yang maha Pemurah. Yang telah mengajarkan al-Qur'an. Dia menciptakan manusia. Mengajarnya pandai berbicara.

Al-Syaukani dalam Muhammad Haramain mengatakan bahwa *al-bayan* bermakna kemampuan berkomunikasi. Dalam konteks ini, manusia sebagai makhluk sosial dituntut memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik, efektif, dan efisien, karena dirinya tidak dapat lepas dari kehidupan sosial masyarakat, ia setiap harinya berinteraksi. Interaksi antar mereka untuk mempertahankan eksistensinya sebagai manusia. Untuk mempertahankan eksistensinya ini manusia membutuhkan kemampuan atau skill berkomunikasi agar komunikasinya dapat dipahami. Kata *al-qaulu* juga banyak disebut dalam al-Qur'an, seperti *qaulan sadida*, suatu perkataan yang benar. Artinya, pesan komunikasi yang disampaikan mengandung hal-hal yang benar, juga tidak ada sesuatu apapun yang ditutup-tutupi baik oleh komunikator maupun komunikan. *Qaulan sadida* ini pada akhirnya menjadi prinsip-prinsip komunikasi Islam.¹⁸¹

¹⁸⁰ Muhammad Haramain, *Prinsip-prinsip Komunikasi dalam Al-Qur'an*, (Sulawesi Selatan: IAIN Pare-Pare Nusantara Press, 2019), 3.

¹⁸¹ Muhammad Haramain, *Prinsip-prinsip Komunikasi...*, 4-5.

b. Konsep Komunikasi dalam Islam

Komunikasi dalam Islam sebenarnya telah lama dibahas, bersamaan dengan turunnya kitab suci umat Islam yakni al-Qur'an. Kitab ini merupakan pegangan bagi umat Islam dalam banyak hal, dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam hal komunikasi, suatu cara orang Islam berinteraksi dan berhubungan sesama Islamnya dan dengan orang non Islam. Pembahasan tentang komunikasi seakan-akan tidak muncul dalam kalangan Islam karena selama ini konsep komunikasi dikembangkan oleh orang-orang Barat, sehingga kuat dugaan merekalah konseptor komunikasi, merekalah kaum yang mengembangkan manajemen komunikasi, sedangkan dari kalangan Islam sedikit sekali yang memperhatikannya, untuk tidak menyebut tidak ada.

Membahas komunikasi dalam Islam berarti harus merujuk pada sumber agama Islam, yaitu al-Qur'an dan hadist, karena kedua ini merupakan pegangan dan sumber hukum Islam. Dalam perspektif Islam, komunikasi merupakan hal yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia, lebih-lebih dari kehidupan orang-orang Islam sendiri. Hal ini karena segala gerak-gerik manusia selalu disertai dengan komunikasi. Komunikasi yang dimaksud di sini adalah komunikasi yang Islami, yakni suatu komunikasi yang sarat dengan *akhlakul karimah* atau komunikasi yang beretika. Komunikasi yang *berakhlakul karimah* inilah yang bersumber dalam al-Qur'an dan hadist

Nabi. Komunikasi semacam ini menimbulkan kebaikan baik bagi dirinya sendiri dan bagi orang lain, sebagaimana ungkapan di bawah ini:¹⁸²

سَلَامَةٌ الْإِنْسَانُ فِي حِفْظِ اللِّسَانِ

Artinya: Keselamatan seseorang terletak dalam menjaga lisan.

Melalui ungkapan di atas dapat ditarik sebuah pernyataan bahwa komunikasi yang baik dalam Islam adalah komunikasi yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam atau risalah Islam. Oleh karena itu, pesan yang akan disampaikan haruslah berupa nilai-nilai keislaman dan risalah tadi. Pesan-pesan keislaman yang disampaikan komunikator kepada komunikan dalam komunikasi Islam adalah meliputi seluruh ajaran agama Islam yakni aqidah (iman), syariah (Islam), dan akhlak (ihsan).¹⁸³

Selanjutnya komunikasi dalam al-Qur'an pertama kali mengarah pada komunikasi intrapersonal. Dan untuk memahami komunikasi jenis ini diperlukan pemahaman awal melalui definisi yang dikonsepsi oleh tokoh, salah satunya menurut Efendi dalam Ali Nurdin sebagai berikut:

“Komunikasi intrapersonal adalah komunikasi transaksi yang mengambil tempat di dalam individu atau di sebut juga dengan communication with self. Komunikasi intrapersonal adalah komunikasi yang berlangsung dalam diri seseorang. Orang itu berperan baik sebagai komunikator maupun sebagai komunikan. Dia berbicara kepada dirinya sendiri, dia berdialog dengan dirinya sendiri. Dia bertanya kepada dirinya dan dijawab oleh dirinya sendiri.”¹⁸⁴

¹⁸² Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Al-Quran...*, 234.

¹⁸³ Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Al-Quran...*, 235.

¹⁸⁴ Ali Nurdin, Akar Komunikasi dalam Al-Qur'an: Studi Tematik Dimensi Komunikasi dalam Al-Qur'an, *Jurnal Kajian Komunikasi*, Volume 2, 1, Juni 2014, 14.

Kemudian Syam dalam Ali Nurdin juga menjelaskan bahwa:

“Proses komunikasi intrapersonal terjadi melalui proses-proses seperti sensasi, asosiasi, persepsi, memori, dan berpikir. Sensasi adalah proses pencerapan informasi (energi/stimulus) yang datang dari luar melalui panca indra. Asosiasi adalah pengalaman dan kepribadian yang mempengaruhi proses sensasi. Persepsi adalah pemaknaan/ arti terhadap informasi (energi/ stimulus) yang masuk ke dalam kognisi manusia. Memori adalah stimuli yang telah diberi makna di rekam dan disimpan dalam otak (memori) manusia. Berpikir adalah akumulasi dari proses sensasi, asosiasi, persepsi, dan memori yang dikeluarkan untuk mengambil keputusan.”¹⁸⁵

Setelah mengetahui definisi komunikasi intrapersonal, kita dapat melacak komunikasi intrapersonal yang terdapat dalam al-Qur’an.

Komunikasi intrapersonal dimulai dari kasus diciptakannya Nabi Adam as. dan diberikannya ilmu pengetahuan oleh Allah swt tentang nama-nama benda disekitarnya, seperti yang dijelaskan dalam surat Al-Baqarah ayat 31-33 berikut ini:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾ قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ط إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾ قَالَ يَتَّبِعُونَ آدَمَ أَنْبِئُهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ ط فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ الْغَيْبَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ ﴿٣٣﴾

Artinya : Dan Dia mengajarkan kepada Adam Nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar. Mereka menjawab: "Maha suci Engkau, tidak ada yang Kami ketahui

¹⁸⁵ Ali Nurdin, Akar Komunikasi dalam Al-Qur’an..., 15.

selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami; Sesungguhnya Engkaulah yang Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana. Allah berfirman: "Hai Adam, beritahukanlah kepada mereka Nama-nama benda ini." Maka setelah diberitahukannya kepada mereka Nama-nama benda itu, Allah berfirman: "Bukankah sudah Ku katakan kepadamu, bahwa Sesungguhnya aku mengetahui rahasia langit dan bumi dan mengetahui apa yang kamu lahirkan dan apa yang kamu sembunyikan?"

Kata kunci dari ayat di atas adalah ‘*allama* yang memiliki makna mengajar—yang berarti Allah mengajar Nabi Adam. Ayat tersebut menceritakan bahwa Allah memuliakannya atas malaikat karena Allah mengajarnya sesuatu yang tidak diajarkan kepada mereka. Allah berfirman, “Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama benda seluruhnya,” yang dimaksud disini adalah Allah mengajarkan nama-nama seluruh makhluk dari yang paling besar hingga yang paling kecil. Masalah ini pun diperkuat oleh salah satu hadits Nabi SAW tentang *Syafa’atul ‘Uzhma* sebagai berikut:

فَيَأْتُونَ آدَمَ فَيَقُولُونَ أَنْتَ أَبُو النَّاسِ، خَلَقَكَ اللَّهُ بِيَدِهِ وَأَسَجَدَ لَكَ مَلَائِكَتُهُ وَعَلَّمَكَ أَسْمَاءَ كُلِّ شَيْءٍ (رواه البخارى)

Artinya : “Lalu mereka datang kepada Adam seraya berkata, ‘Engkau adalah bapak manusia, Allah telah menciptakanmu dengan tangan kekuasaannya, Dia membuat para malaikat bersujud kepadamu, dan Dia mengajarmu nama-nama seluruh perkara.’” (HR Bukhari).¹⁸⁶

¹⁸⁶ Muhammad Nasib Ar-Rifa’i, *Kemudahan dari Allah Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir*, Jilid 1, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), 107.

Hadits ini menunjukkan bahwa Allah telah mengajari Nabi Adam nama-nama makhluk. Kemudian Allah berfirman, “Kemudian Dia mengemukakan nama-nama itu kepada para malaikat.”¹⁸⁷

Ayat dan hadits di atas memberikan informasi kepada kita bahwasanya Allah memberikan manusia potensi untuk mengetahui nama-nama, fungsi-fungsi, dan karakteristik benda-benda. Potensi ini pula yang mengantarkan manusia mengetahui dan memahami bahasa. Dengan cara inilah akhirnya manusia menjadi makhluk yang berpengetahuan. Pengetahuan ini ia peroleh dari potensi yang dimilikinya berupa akal pikiran, panca indera, dan hati. Kesimpulannya, melalui akal pikiran, panca indera, dan hati inilah manusia dapat berkomunikasi dengan dirinya sendiri (komunikasi intrapersonal).

Selain konsep komunikasi intrapersonal, Islam juga menawarkan konsep komunikasi yang terjadi antar sesama, orang ke orang, antara yang satu dengan yang lainnya—yang dalam hal ini sering disebut komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal dalam al-Qur’an

¹⁸⁷ As-Sadi berkata dalam tafsirnya dari Abu Malik, dari Abu Shalih, dari Ibnu Abbas, dari Murrâh, dari Ibnu Mas’ud, dari sekelompok sahabat, “Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para malaikat, “yakni menyodorkan benda-benda itu kepada para malaikat.” Lalu Dia berfirman, “Sebutkanlah kepadaku nama benda-benda itu, jika kamu orang-orang yang benar.” Yakni beritahukanlah kepadaku nama-nama makhluk yang kusodorkan kepadamu. Para malaikat menyangka bahwa Allah tidak menciptakan suatu makhluk kecuali diri mereka yang lebih tahu daripada makhluk itu. Jika kamu adalah orang-orang yang benar dalam berpraduga bahwa diri kamulah yang lebih mengetahui daripada makhluk lain yang diantaranya adalah Nabi Adam, maka beritahukanlah kepadaku nama-nama makhluk yang kusodorkan kepadamu.” Penafsiran itu dikatakan oleh al-Hasan dan Qatadah. As-Sadi mengatakan dari Abu Shalih, dari Ibnu Abbas, dari Murrâh, dari Ibnu Mas’ud, dari sekelompok sahabat, “Jika kamu adalah orang-orang yang benar” bahwa seluruh keturunan Adam itu akan membuat kerusakan di muka bumi dan akan menumpahkan darah. Lihat Muhammad Nasib Ar-Rifa’i, *Kemudahan dari Allah...*, 107.

dimulai ketika Nabi Ibrahim as. Berdialog dengan putranya, Nabi Ismail as. sebagaimana tertera dalam surat ash Shaffaat ayat 102 yakni:

فَمَا بَلَغَ مَعَهُ السَّعَىٰ قَالَ يَبْنِيَّ إِنِّي أَرَىٰ فِي الْمَنَامِ أَنِّي أَذْنُحُكَ فَانظُرْ مَاذَا تَرَىٰ قَالَ يَتَأَبَّتْ أَفْعَلُ مَا تُؤْمَرُ سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّابِرِينَ

Artinya : Maka tatkala anak itu sampai (pada umur sanggup) berusaha bersama-sama Ibrahim, Ibrahim berkata: “Hai anakkku sesungguhnya aku melihat dalam mimpi bahwa aku menyembelihmu. Maka fikirkanlah apa pendapatmu!” ia menjawab: “Hai bapakku, kerjakanlah apa yang diperintahkan kepadamu; insya Allah kamu akan mendapatiku termasuk orang-orang yang sabar (QS. Ash Shaffaat: 102).

Komunikasi interpersonal yang terjadi antara Nabi Ibrahim dan Nabi Ismail sarat dengan nilai-nilai yang agung, komunikasi yang beretika tinggi karena praktik komunikasi antar mereka selalu mengedepankan cara-cara komunikasi yang sesuai dengan kehendak atau ridha Allah. Komunikasi yang diridhai ini tentu komunikasi yang mengikuti aturannya. Komunikasi yang seperti ini, misalnya komunikasi yang mengikuti petunjuk cara dan isi komunikasi ala Islam. Komunikasi ala Islam adalah komunikasi yang menggunakan cara-cara yang sopan, lembut, dan menggunakan bahasa yang penuh hikmah atau bijaksana. Isi komunikasi dalam Islam adalah konten komunikasi yang mengandung kebenaran menjauhi kebohongan.

Melihat konsep komunikasi Islam sebagaimana di atas, kita dapat tahu bahwa betapa Islam sangat menaruh perhatian terhadap komunikasi baik yang intrapersonal maupun yang interpersonal. Jika

kemudian dikatakan bahwa komunikasi ala Islam adalah komunikasi yang khas, hal itu tidak berlebihan karena komunikasi Islam tidak kering melainkan kaya dengan nilai-nilai, yakni nilai-nilai Islam.

Sementara itu, Zikri Fachrul Nurhadi mengatakan bahwa komunikasi Islam sangat menegakkan sendi-sendi apa yang disebut hubungan segitiga (*Islamic Triangular Relationship*); antara "Allah, manusia dan masyarakat". Komunikasi yang didasarkan pada sendi tersebut kaya dengan nilai-nilai Islam seperti kebenaran, kesederhanaan, kebaikan, kejujuran, integritas, keadilan, kesahihan pesan dan sumber. Semua itu menjadi aspek penting dalam komunikasi Islam.¹⁸⁸

c. Etika Komunikasi dalam Islam

Islam sebagai agama mengatur segala bidang dan sendi kehidupan manusia. Dalam hal ini, tidak ada yang luput dari kaca mata Islam. Islam menjangkau seluruh sendi kehidupan manusia, dengan tujuan agar kehidupan mereka damai, tenang, dan yang paling penting sesuai dengan nilai-nilai kebaikan. Untuk itu, dalam konteks manusia ketika berhubungan dengan manusia lainnya—yang notabene memerlukan komunikasi, Islam hadir untuk mengatur komunikasi mereka. Orang Islam tidak boleh sembarangan dalam berkomunikasi, ia harus mengikuti rambu-rambu komunikasi yang telah ditetapkan oleh agama Islam. Hal ini karena ada kaitannya dengan apa yang menjadi substansi

¹⁸⁸ Zikri Fachrul Nurhadi, Komunikasi Dalam Pendekatan Islam (Telaah Teoretis tentang Kajian Komunikasi dengan Allah melalui Shalat dan Membaca Al-Qur'an), *Journal Communication*, Volume 6 No. 1 April 2015, 110.

dari komunikasi Islam. Di sini dapat dikatakan, komunikasi orang Islam adalah komunikasi Islam, yaitu suatu proses komunikasi di mana informasi yang disampaikan komunikator kepada komunikan adalah pesan keislaman. Komunikasi Islam itu sendiri menekankan pada unsur pesan dan cara. Yang dimaksud pesan komunikasi Islam adalah pesan yang mengandung risalah atau nilai-nilai Islam, sedangkan yang dimaksud cara ialah tentang gaya bicara dan penggunaan bahasa.¹⁸⁹

Adapun pesan-pesan komunikasi Islam adalah berupa pesan keislaman yang berisi seluruh ajaran Islam, dalam hal ini meliputi akidah (iman), syariah (Islam), dan akhlak (ihsan).¹⁹⁰ Untuk dapat menyampaikan pesan komunikasi Islam tersebut dibutuhkan etika-etika komunikasi agar komunikasi tersebut tidak melenceng dari tujuan awal, yakni menyampaikan pesan-pesan Islam berupa ajaran Islam. Berikut etika-etika komunikasi dalam Islam:

1. Kejujuran dalam berkomunikasi

Kejujuran berkomunikasi banyak dijelaskan dalam al-Qur'an, dengan menggunakan beberapa istilah seperti *amanah*, *ghair al-takzib*, *shidq*, *al-haq*, sehingga seorang komunikator dalam menyampaikan informasinya dilarang berdusta, mengada-ada, dan mengubah isi atau substansi informasi tersebut. Komunikator muslim harus memerhatikan etika-etika tersebut dan menjadikan pegangan ketika berkomunikasi dengan orang lain. Dengan cara

¹⁸⁹ Muslimah, Etika Komunikasi dalam Perspektif Islam, *Jurnal Sosial Budaya*, Volume 13. No. 2, Desember 2016, 117.

¹⁹⁰ Muslimah, Etika Komunikasi dalam Perspektif Islam..., 117.

demikian, komunikator dapat disebut sebagai orang komunikatif.¹⁹¹

Terkait hal tersebut al-Qur'an dengan tegas menyatakan dalam surat Al-Nahl ayat 105:

إِنَّمَا يَفْتَرِي الْكَاذِبُ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ
الْكَٰذِبُونَ

Artinya: Sesungguhnya yang mengadaadakan kebohongan, hanyalah orang-orang yang tidak beriman kepada ayat-ayat Allah, dan mereka itulah orang-orang pendusta”.

Ayat di atas mengantarkan kita pada suatu pemahaman bahwa larangan berdusta berkomunikasi memiliki landasan logika yang sederhana yakni *pertama*, berdusta dalam berkomunikasi merupakan tanda orang munafik dan mengingkari kebenaran ayat-ayat Allah dan ini tidak dibenarkan dalam Islam. *Kedua*, berdusta selain merugikan komunikator sendiri juga merugikan orang lain.

2. Katakan yang baik atau diam (*Falyakul Khairan au liyasmut*)

Masalah ini menjadi pokok dalam berkomunikasi, yakni bagaimana setiap orang muslim jika ia sedang berbicara dan menyampaikan gagasan berfikirnya kepada orang lain hendaknya pembicaraannya itu mengandung hal-hal baik, pendek kata pesan yang ia akan sampaikan adalah memiliki nilai kebaikan. Sedangkan nilai kebaikan ini sangat erat kaitannya dengan kemanfaatan isi pesan,

¹⁹¹ Joko Susanto, Etika Komunikasi Islami, *Jurnal WARAQAT*, Volume I, No. 1, Januari-Juni 2016 15.

utamanya bagi orang lain selain bagi dirinya sendiri.¹⁹² Terdapat satu hadis Nabi saw. yang familiar di telinga kita menyangkut anjuran berkata-kata baik ini, yaitu sebagai berikut:

مَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكَلِّمْ خَيْرًا أَوْ لِيَصْمُتْ

Artinya: Barang siapa beriman kepada Allah dan hari Akhir, hendaklah dia berkata yang baik atau diam.

Melalui hadis Nabi Muhammad saw. tersebut setidaknya ada dua etika yang dapat kita jadikan pegangan dalam setiap berkomunikasi, yaitu *pertama*, bahwa dalam setiap berkata-kata haruslah baik dan memberikan dampak positif atau memiliki nilai manfaat bagi diri sendiri dan orang lain. *Kedua*, jika berbicara tidak memungkinkan dan malah membawa kita terjerumus ke dalam lembah dosa maka sebaiknya kita mengambil sikap diam, dan itu lebih baik. Dari sini kita dapat memahami bahwa memang ada kalanya kita harus diam jika berbicara sudah tidak memungkinkan.

3. Verifikasi Informasi dan Bertanggung Jawab

Verifikasi informasi berkaitan dengan keakuratan data atau informasi. Keakuratan informasi komunikasi dilihat dari sejauh mana informasi tersebut diteliti dengan cermat dan seksama, sehingga informasi yang akan disampaikan mencapai keakuratan

¹⁹² Joko Susanto, *Etika Komunikasi Islami...*, 18.

dan ketepatan.¹⁹³ Islam mengakomodasikan etika akurasi informasi melalui surat al-Nisa (4): 94 dan surah al-Hujurat (49): 6:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا ضَرَّتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا وَلَا تَقُولُوا
لِمَنْ أَلْقَى إِلَيْكُمُ السَّلَامَ لَسْتَ مُؤْمِنًا تَبْتَغُونَ عَرَضَ الْحَيَاةِ
الدُّنْيَا فَعِنْدَ اللَّهِ مَغَانِمٌ كَثِيرَةٌ كَذَلِكَ كُنْتُمْ مِنْ قَبْلُ فَمَنْ
بِاللَّهِ عَلَيْكُمْ فَتَبَيَّنُوا إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿٦﴾

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu pergi (berperang) di jalan Allah, Maka telitilah dan janganlah kamu mengatakan kepada orang yang mengucapkan "salam" kepadamu "Kamu bukan seorang mukmin" (lalu kamu membunuhnya), dengan maksud mencari harta benda kehidupan di dunia, karena di sisi Allah ada harta yang banyak. begitu jugalah Keadaan kamu dahulu, lalu Allah menganugerahkan nikmat-Nya atas kamu, Maka telitilah. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا
بِجَهْلَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴿٦﴾

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang Fasik membawa suatu berita, Maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.

¹⁹³ Isman Iskandar, Prinsip Komunikasi Al-Qur'an dalam Menghadapi Era Media Baru, *Al-Fanar: Jurnal Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir*, Volume 2, Nomor 1, 2019, 65.

3. Kepemimpinan dalam Manajemen

a. Definisi Kepemimpinan

Dalam masyarakat luas pastinya ada orang yang dipandang mempunyai kelebihan dari manusia yang lainnya. Dimana orang tersebut selalu dominan dalam setiap kegiatan apapun dan selalu ada di garda paling depan di dalam sebuah kelompok. Adapun orang yang dianggap mempunyai kelebihan ini, kemudian dipilih untuk menjadi orang yang diberikan mandat atau kekuasaan dalam memengaruhi dan mengorganisir orang diluar dirinya atau dilingkungan sekitar. Karakter seperti ini yang sering disebut dalam organisasi atau perusahaan sebagai seorang pemimpin. Hal ini sebagaimana penjelasan tentang kepemimpinan yang sebagaimana yang sudah di jelaskan dalam surah Al-Baqarah ayat 30:

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 ﴿٣٠﴾

Artinya: 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.

Berdasarkan pesan yang ada pad ayat di atas, dapat diambil sebuah hikmah, tentang bagaimana Allah menciptakan manusia di dunia dengan dua fungsi; yaitu sebagai hamba Allah dan wakil Allah (*khalifatullah fi al-*

ardhi). Sebagai seorang hamba manusia diwajibkan untuk mengabdikan secara total kepada sang ilahi yaitu menjalankan semua perintahnya dan menjahui semua larangannya. Sedangkan posisi atau kedudukan manusia sebagai wakil Allah, manusia diperintahkan untuk menciptakan perdamaian dan kemakmuran bagi semua kehidupan di bumi, yakni semua kegiatan manusia untuk selalu menebarkan kebaikan mencegah terjadinya perbuatan kemungkarannya sehingga dapat merusak sistem tata kehidupan manusia.

Implikasi dari penjelasan ayat di atas menunjukkan sesungguhnya manusia sebagai ciptaan Allah agar menjadi seorang khalifah atau pemimpin yang akan mengatur dan mengelola bumi menjadi kehidupan yang damai dan makmur. Sebagai bukti adanya kepemimpinan di muka bumi, manusia dibekali akal untuk berpikir tentang bagaimana mengelola bumi dan mengorganisir kehidupan yang ada sehingga manusia mampu berpikir untuk kehidupan dirinya dan juga orang diluar dirinya. Manusia harus bisa menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri atau manusia dituntut untuk bertanggung jawab perbuatan yang dilakukan sendiri. Hal ini menunjukkan tentang masa awal terjadinya sebuah kepemimpinan sama dengan proses manusia diciptakan. Maka dari itu, kepemimpinan di muka bumi harus diberikan kepada manusia sebagai hamba Allah yang diberi otoritas untuk melestarikan kehidupan di muka bumi. Eksistensi manusia ini sebagai agen perwujudan terhadap kepemimpinan itu sendiri. Berdasarkan pemaparan di atas, penulis ingin menunjukkan suatu

kenyataan bahwa dalam diri manusia terdapat karakter kepemimpinan yang berbeda-beda satu sama lainnya, ada orang yang sangat berkuasa di daerah lingkungan sekitarnya, ada pula yang hanya biasa-biasa saja, artinya karakter kepemimpinan dalam diri setiap orang tidak sama. Namun, karakter pemimpin yang didamkan adalah sosok karakter yang sangat dominan dan terasa pengaruhnya terhadap lingkungan sekitarnya sehingga nanti yang dipimpin akan mengikuti perintahnya.

Leadership adalah sebuah seni dan skill seseorang orang dalam mengatur orang diluar dirinya. Adapun tujuan dari kepemimpinan ialah menjadikan orang lain mau menjalankan apa yang sudah diperintahkan. Untuk ini, seorang pemimpin membutuhkan bantuan orang lain, seorang pemimpin tidak akan bisa menjalankan kepemimpinannya, membutuhkan bantuan tenaga dari orang lain untuk tujuan yang diharapkan dalam organisasi. Untuk meraih tujuan kepemimpinan seseorang perlu berjuang dan berkorban baik tenaga atau pikiran, agar dapat mempengaruhi dan mengarahkan orang yang ada di bawahnya kepada tujuan bersama yang ingin dicapai.¹⁹⁴

Menurut Atoillah dalam Saefullah, kepemimpinan terdiri dari sifat dan karakter seorang pemimpin dalam menjalankan amanah dan kewajiban secara moral formal atas seluruh kewenangan yang dimiliki kemudian didelegasikan pada setiap bawahannya. Maka dari itu, kepemimpinan fungsional, bagaimana seseorang menjalankan apa yang

¹⁹⁴ U. Saefullah, *Manajemen...*, 139.

menjadi tanggung jawabnya. Lebih lanjut Atoilah menjelaskan tentang kepemimpinan sebagai sebuah keterampilan untuk mengelola dan mengorganisir bawahan dalam organisasi, mengelola sumber daya organisasi secara tepat dan benar. Oleh karenanya, setiap pemimpin perlu memiliki kemampuan dan karakter kepemimpinan yang dapat berfungsi dalam mengelola sumber daya organisasi secara tepat dan benar.¹⁹⁵

Selanjutnya menurut Rivai Zainal, menjelaskan tentang kepemimpinan secara umum meliputi hal mempengaruhi dalam memutuskan tujuan organisasi, mendorong para pengikut (bawahan) untuk mencapai tujuan secara bersama-sama, serta memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, cara mengorganisir semua aktivitas orang dalam organisasi. Rivai Zainal dkk juga memberika batasan hakikat kepemimpinan sebagai proses memengaruhi semua kegiatan yang berkorelasi dengan kinerja semua anggota kelompok organisasi. Pandangan mengenai kepemimpinan ini memberikan sebuah implikasi penting, bagaimana seorang pemimpin ini bisa mempengaruhi dan dapat diikuti oleh semua bawahan, dalam kepemimpinan tentunya ada pelimpahan kekuasaan antara pemimpin dan bawahan secara seimbang, karena bawahan bukanlah manusia yang tak memiliki daya, kemampuan yang ada digunakan untuk menggunakan

¹⁹⁵ U. Saefullah, *Manajemen...*, 139.

mengatur dan mengorganisir kekuasaan yang berbeda, memengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.¹⁹⁶

Para Ahli ilmu manajemen memberikan penjelasan berbeda-beda tentang kepemimpinan sesuai dengan *background* ke-ilmuan masing-masing ahli. Hal ini wajar terjadi perbedaan dan bahkan adanya kerancuan atau berubah-ubah setiap masa tentang batasan arti kepemimpinan. Pada masa sekarang, arti kepemimpinan banyak dijelaskan oleh para ahli dengan berbagai persepektif. Dalam perkembangannya, Stogdill melakukan observasi terkait dengan arti kepemimpinan. yang didasarkan pada karakteristik, sikap dan jiwa, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan kedudukan jabatan administratif.¹⁹⁷

Gary Yulk menjelaskan secara global berkaitan dengan arti kepemimpinan sebagai proses memberi pengaruh pengaruh dari individu ke individu lain untuk bisa mengarahkan, sebagai fasilitator kegiatan dan hubungan semua individu dalam satu kelompok atau organisasi.¹⁹⁸

Selanjutnya menurut R. L. Daft mendefinisikan kepemimpinan adalah cara individu menggunakan pengaruhnya dalam melakukan dorongan (motivasi) kepada setiap anggota bawaha agar bisa maksimal sesuai target organisasi. Lebih lanjut dia menjelaskan, memimpin bermakna membentuk kultur dan value secara olektif, mengomunikasikan

¹⁹⁶ Veithzal Rivai Zainal dkk, *Kepemimpinan...*, 2.

¹⁹⁷ Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks, 2010), 3.

¹⁹⁸ Gary Yulk, *Kepemimpinan...*, 4.

tujuan kepada semua bawahan, memberikan nasehat dan bimbingan agar semua bawahan mempunyai cara kerja yang lebih.¹⁹⁹

Sedangkan Stoner dan C. Wankel, pemimpin itu identik dengan mengarahkan dan mempengaruhi para anggota agar dapat menyelesaikan beberapa tugas yang esensial. Menurut kedua tokoh tersebut, seorang pemimpin harus bisa membentuk suasana yang tepat dan baik, dengan harapan kinerja para bawahan akan berubah lebih baik dan dapat bekerja secara efektif dan efisien.²⁰⁰

Selanjutnya menurut T.S. Bateman dan Scott A. Snell yang memberikan batasan arti kepemimpinan sebagai usaha yang dilakukan individu dalam memberikan rangsangan pada orang agar bisa bekerja lebih baik dan maksimal. Termasuk memberikan dorongan dan mampu berkomunikasi dengan baik terhadap semua bawahan di dalam organisasi, baik secara personal maupun kolektif. Pekerjaan memimpin berkaitan dengan hubungan relasi yang dilakukan setiap hari dengan semua anggota organisasi, membantu dalam mengarahkan dan memberikan inspirasi dalam pencapaian kinerja tim dan organisasi.²⁰¹

Gareth R. Jones dan Jennifer M. George²⁰² pakar manajemen kontemporer juga ikut serta dalam memberikan batasan definisi kepemimpinan. Menurut mereka berdua, kepemimpinan adalah skill individu yang dimiliki untuk melakukan pengaruh kepada orang lain, baik

¹⁹⁹ Lihat Richard L. Daft, *Management...*, hlm. 8.

²⁰⁰ Lihat James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Manajemen...*, 5.

²⁰¹ Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Manajemen...*, 16.

²⁰² Gareth R. Jones and Jennifer M. George, *Contemporary Management*, Ninth Edition, (New York: McGraw-Hill Education, 2016), 415.

memberikan inspirasi, memberikan dorongan kinerja, dan memberikan pengarahan aktivitas sehingga pekerjaan anggota bawahan atau kelompok dapat dilaksanakan dengan baik dan benar. Orang yang memberikan pengaruh seperti itu oleh mereka disebut seorang pemimpin. Menurut mereka lagi, pemimpin efektif adalah tidak hanya pandai dalam memberikan pengaruh kepada para bawahannya, namun juga membantu para bawahannya atau organisasi mencapai sasaran kerjanya.

Jalil²⁰³ memberikan petunjuk kepada kita tentang konsep pemimpin, yaitu ‘Suatu cara mempengaruhi perilaku dan aktifitas individu atau kelompok dalam mencapai tujuan dalam situasi tertentu’. Seorang pemimpin selalu berpegang teguh kepada prinsip-prinsip berikut; (1) tunjukkan kepercayaan dan kehormatan diri; (2) galakkan komunikasi secara terbuka (*open communication*); (3) membangun imej positif bagi organisasi; (4) memberikan pelatihan kepada karyawan yang berpotensi; dan (5) melibatkan seluruh anggota organisasi dalam segala pengambilan keputusan penting, berikanlah ganjaran yang setimpal. Petunjuknya ini menambah kejelasan atas arti kepemimpinan serta membuka pintu terang benderangnya konsep daripada kepemimpinan itu sendiri.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat diidentifikasi beberapa komponen penting yang terdapat pada kepemimpinan sebagaimana berikut:

²⁰³ Khailani A. Jailani, *Kepimpinan Lestari: Ke Arah Penambahbaikan Organisasi*, Prosiding International Conference Educational Management, Administration and Leadership State University of Malang, 2012, 372.

- 1) Eksistensi pemimpin dan bawahan dalam sebuah kelompok atau organisasi, yang sering disebut dengan pengikut.
- 2) Adanya kegiatan yang dilakukan individu dalam mempengaruhi terhadap bawahan sebagai pengikutnya.
- 3) Adanya tujuan bersama yang ingin dicapai dalam sebuah kelompok, perusahaan ataupun organisasi.

b. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan yang ada pada setiap individu dengan berbagai karakter dan model kepemimpinan. Ada beberapa teori dasar dalam kepemimpinan yang berkembang saat ini sebagaimana berikut ini penjelasannya:

1) Teori Sifat

Pendekatan sifat (*trait*) dalam kepemimpinan sebagai upaya sistematisasi pertama kali dalam memahami atau mempelajari kepemimpinan. Pada awal abad 20, sifat kepemimpinan diteliti dan diamati untuk mengetahui apa penyebab orang-orang tertentu mempunyai bakat kepemimpinan yang luar biasa. Dalam perkembangannya, teori ini berhasil mengidentifikasi sifat dan karakter secara natural yang ada pada diri seseorang dengan kemampuan diatas rata-rata seperti: Catherine the great, Mohandas Gandhi, Indira Gandhi, Abraham Lincoln, Joan of Arc, dan Napoleon Bonaparte dan lain-lain. Orang-orang ini tampil menjadi

pemimpin yang terlahir dengan sifat sebagaimana di atas, dan mereka hebat karena memiliki sifat-sifat kepemimpinan.²⁰⁴

Teori ini telah mempengaruhi keinginan para peneliti untuk melakukan kajian penelitian guna untuk menjelaskan bagaimana sifat dapat memengaruhi seseorang dalam kepemimpinan, dan hasil penelitian sementara menunjukkan bahwa pemimpin yang hebat dalam mempengaruhi dan bisa mengarahkan orang ini adalah jenis orang yang mempunyai kelebihan keunikan dalam sejumlah hal.²⁰⁵

Menurut teori sifat keberhasilan seorang pemimpin terdapat pada kemampuan-kemampuan pribadi pemimpin, kemampuan yang dimiliki dari pemimpin itu. Menurut Gary Yulk, keberhasilan manajerial disebabkan oleh kemampuan luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, seperti misalnya tenaga yang gak habis-habis, semangat yang membara, memiliki intuisi pengelolaan, dan pandangan ke masa depan.²⁰⁶ Intinya adalah pemimpin dengan demikian mempunyai kelebihan yang sangat luar biasa yang tidak dimiliki oleh kebanyakan orang.²⁰⁷

Paparan di atas sebagaimana yang di jelaskan oleh Stogdill dalam hasil penelitiannya ditemukan dan disimpulkan bahwa pemimpin yang hebat adalah pemimpin yang mampu menyeimbangkan antara sifat dan karakter yang dimilikinya

²⁰⁴ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 19.

²⁰⁵ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan...*, 19.

²⁰⁶ Gary Yulk, *Kepemimpinan...*, 13.

²⁰⁷ Veithzal Rivai Zainal dkk, *Kepemimpinan...*, 7.

dengan kondisi pemimpin pada saat menjalankan tugasnya.²⁰⁸ Dengan demikian, pemimpin hebat adalah ia yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan sebagaimana disebut di atas dan mengadaptasikannya dengan lingkungan dimana ia berada.

Hasil penelitian Stogdill ini kemudian ditemukan beberapa sifat positif dikaitkan dengan kepemimpinan, yaitu sebagaimana berikut.²⁰⁹

- 1) Keinginan dalam melaksanakan tanggung jawab dan menyelesaikan tugas.
- 2) Semangat dan ketekunan dalam mengejar impian.
- 3) Berani mengambil risiko dan mempunyai kreatifitas dalam penyelesaian masalah.
- 4) Bersedia untuk melaksanakan inisiatif dalam situasi sosial.
- 5) Punya keyakinan dan memahami identitas diri.
- 6) Siap menanggung resiko atas keputusan yang diambil.
- 7) Siap untuk memahami stres antar pribadi.
- 8) Bersedia untuk menoleransi rasa frustrasi dan penundaan.
- 9) Mampu mempengaruhi perilaku dan karakter orang lain.
- 10) Mempunyai kemampuan dalam membentuk jalinan interaksi sosial demi sebuah tujuan penting.

Peter G. Northouse melakukan studi penelitian yang sama berkaitan dengan pendekatan sifat dalam kepemimpinan bahwa ada

²⁰⁸ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan...*, 21.

²⁰⁹ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan...*, 21.

sifat dalam diri seseorang harus di jaga dan dikembangkan jika ingin dianggap sebagai pemimpin. Sifat yang harus ada dalam karakter seorang pemimpin antara lain, yaitu: kecerdasan intelektual, emosional, spiritual, keyakinan diri, ketekunan, integritas, dan kemampuan bersosialisasi.²¹⁰

2) Teori Perilaku

Teori ini awalnya muncul pada tahun 1950-an dengan dilakukan sebuah pengujian terhadap beberapa hal penting seperti: pemimpin/manajer menggunakan waktunya dan pola aktivitas, tanggung jawab dan fungsi khusus dalam pekerjaan seorang manajerial. Sebagian lagi, mengenai bagaimana para pemimpin/manajer mengatasi beberapa permintaan, keterbatasan dan konflik peran dalam pekerjaan yang dialami para bawahan atau anggota kelompok. Adapun tujuan ini sesungguhnya yaitu untuk menjadikan pemimpin dengan memfungsikan posisinya secara tepat.²¹¹

Untuk mempermudah pemahaman kita berkaitan dengan kepemimpinan, perlu mengetahui beberapa hasil penelitian yang dilaksanakan oleh para tokoh manajemen. Ada dua hal penting yang dapat dijelaskan dalam penelitian tersebut, yang telah dilakukan oleh Ohio State University dan University of Michigan. Hasil penelitian Ohio State University dilakukan pada akhir 1940,

²¹⁰ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan...*, 23.

²¹¹ Gary Yulk, *Kepemimpinan...*, 14.

penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku seorang sosok pemimpin. Penelitian ini kemudian mengkrucut pada dua dimensi penting perilaku kepemimpinan, yaitu *intiating structure*) dan *conccideration*.

Intiating structure merupakan kegiatan seorang pemimpin dalam mendefinisikan serta menstrukturisasi peranannya dan para pegawainya dalam pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi. Hal seperti ini meliputi perilaku yang berusaha untuk mengorganisasi kerja, relasi kerja, dan tujuan. Seorang pemimpin yang punya kemampuan dalam memprakarsai struktur merupakan sosok pemimpin yang dapat menugaskan bawahan pada beberapa tugas, dan berharap para bawahan dapat mempertahankan standar kinerjanya yang telah dilakukan dan ditentukan.

Keramahan (*conccideration*) merupakan hubungan komunikasi dalam pekerjaan yang dilingkupi dengan rasa penuh kasih sayang, saling mempercayai, menghargai pemikiran anggota kelompok, dan adanya penghargaan terhadap perasaannya. Sosok pemimpin yang ramah akan memperlakukan para anggota kelompok secara merata dan tidak pilih kasih terhadap semua bawahannya. Selalu memberikan memotivasi pada bawahan secara tepat.

Penelitian di Ohio State University dan University of Michigan memiliki persamaan kesimpulan penelitian, yaitu sama-

sama mengidentifikasi karakteristik perilaku pimpinan yang dihubungkan dengan efektivitas kerja. Selain itu, Grup Michigan juga berhasil mengidentifikasi dua tipe perilaku; (a) pemimpin yang berorientasi pada pekerja, dengan penekanan pada relasi interpersonal dengan menempatkan kepentingan pekerja, misalnya memenuhi kebutuhan pribadi para pekerja, menerima perbedaan individual antara para pekerja; dan (b) pimpinan berorientasi pada produksi (*production-oriented leader*), ini penekanannya terletak pada persoalan teknis atau tugas dari pekerjaan, sehingga para anggota bawahan bekerja dengan menggunakan prosedur yang ada di organisasi. Pemimpin tipe ini seringkali melakukan pemaksaan kebijakan, hukuman, dan sekaligus imbalan untuk memengaruhi prestasi para perkejanya.

Persoalan di atas ini mempunyai persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ohio State University, kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja sama dengan sangat sikap karakter ramah, pemimpin yang berorientasi pada produksi sama dengan memprakarsai struktur.

3) Teori Kontingensi

Teori kontingensi merupakan model kepemimpinan yang dirasa komprehensif. Dalam pandangan teori ini, pemimpin yang efektif yaitu ketika seorang pemimpin mampu mengidentifikasi gaya-gaya kepemimpinan yang diselaraskan dengan kondisi dalam

organisasi atau perusahaan, serta dapat mengetahui situasi lain misalnya memahami sifat-sifat para anggota.²¹² Fiedler menjelaskan dalam Peter G. Northouse bahwa model kepemimpinan kontingensi ini adalah model keserasian dan adaptasi pemimpin dengan kondisi lingkungan organisasi atau perusahaan yang tepat dan benar.

Fiedler bersama koleganya telah melakukan pengembangan teori kontingensi dengan melakukan studi terhadap gaya dari berbagai macam pemimpin yang bekerja dengan berbagai macam kondisi. Kemudian hasilnya yang dilakukan oleh Fiedler bersama koleganya dapat membuat pandangan secara umum tentang model kontingensi berkaitan dan berhubungan dengan gaya dan situasi.²¹³

Dalam pandangan kontingensi dijelaskan sesungguhnya kondisi suatu lingkungan dapat dicirikan ke dalam tiga hal sebagaimana berikut, yaitu relasi pemimpin-pengikut, struktur-pembagian *job discription* bawahan, dan power-kedudukan. Pertama, relasi pemimpin dan pengikut ini berkaitan dengan hubungan dan suasana kelompok dengan keyakinan, kesetiaan, dan daya tarik yang dirasakan pengikut terhadap pengaruh yang dimiliki pemimpinnya. Bila suasana kelompok positif dan pengikut mempercayai, merasa suka, dan kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahannya, maka hubungan pemimpin-pengikut

²¹² Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, 249-253.

²¹³ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan...*, 117.

didefinisikan sebagai hubungan yang selarung dan kondusif. Jika sebaliknya, maka dapat disebut dengan hubungan yang buruk.

Faktor kedua, struktur tugas ialah level dimana tuntutan akan tugas jelas dan diungkapkan. Tugas sudah terstruktur dengan baik sehingga kecenderungannya kendali lebih banyak di pegang pimpinan, sementara tugas yang belum jelas dan belum pasti mengurangi kendali serta kontrol pimpinan. Struktur tugas ini menurut Husaini Usman, adalah susunan tugas yang menguntungkan situasi, dan bisa disebut dengan susunan tugas yang didasarkan pada profesionalisme, pemimpin yang mampu memimpin (*capable*).²¹⁴

Faktor ketiga kekuatan posisi, karakteristik terakhir dari situasi, adalah jumlah kewenangan yang dimiliki pimpinan untuk memberikan hukuman atau memberi imbalan kepada bawahan. Posisi ini didapat oleh pemimpin sebagai hasil usaha dirinya dalam organisasi. Secara bersamaan tiga faktor situasional ini menentukan kondisi yang disukai dari beragam situasi dalam organisasi. Kondisi yang dinilai paling disukai adalah situasi yang mempunyai hubungan atasan-bawahan yang harmonis, tugas yang ditentukan, dan kekuatan posisi pemimpin yang kuat.²¹⁵

²¹⁴ Husaini Usman, *Manajemen...*, 360.

²¹⁵ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan...*, 119.

c. Kepemimpinan Kolektif

1) Pengertian Kepemimpinan Kolektif

Adalah suatu sistem kebersamaan dalam berorganisasi yang saling mempengaruhi dalam hal ini seperti kontribusi, partisipasi, pemikiran, pengalaman untuk tujuan sistemik, sehingga perilaku kepemimpinan kolektif sebagai upaya kepemimpinan, pendidikan dalam suatu sistem tim secara bersamaan didasarkan pada kedekatan dan kemampuan professional sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif dan partisipatif.²¹⁶

Kepemimpinan kolektif dapat juga didefinisikan dengan cara memimpin secara bersama-sama sebagai mitra. Petra Kunkel dalam Luthfi Noor Muntafi'ah, mengartikan sebagai kapasitas sekelompok pemimpin yang memimpin organisasi secara bersama-sama dalam rangka memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Dapat dipahami bahwa kepemimpinan kolektif memiliki perbedaan dengan kepemimpinan non-kolektif semisal kepemimpinan personal, karena dalam kepemimpinan kolektif seorang pemimpin tidak pernah memaksakan kehendaknya sendiri tetapi mengedepankan kepentingan bersama dan organisasi, merangkul keragaman kepribadian dan perspektif, serta memacu diri setiap pemimpin untuk lebih kreatif, cerdas, dan inovatif secara kolektif.²¹⁷

²¹⁶ Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan...*, 63

²¹⁷ Luthfi Noor Muntafi'ah, Sistem Pengambilan Keputusan dalam Model Kepemimpinan Kolektif di Bamrung Islam School Pattani Thailand, *Muslim Heritage*, Vol. 3, No.2, November 2018-April 2019, 268.

Sebastian Salicru mengatakan bahwa kepemimpinan kolektif adalah proses sosial yang ditujukan untuk mencapai tujuan kolektif daripada individu dan membutuhkan tindakan kolektif dan terkoordinasi.²¹⁸

Sebastian Salicru²¹⁹ dalam tulisannya yang lain mendefinisikan kepemimpinan kolektif sebagai sekelompok orang yang bekerja bersama menuju tujuan bersama. Ketika kepemimpinan kolektif terjadi, orang-orang termotivasi secara internal dan eksternal—bekerja bersama menuju visi bersama dalam suatu kelompok dan menggunakan bakat dan keterampilan unik mereka untuk berkontribusi pada kesuksesan. Faktanya, kepemimpinan kolektif mengakui bahwa kesuksesan yang langgeng tidak mungkin terjadi tanpa perspektif beragam dan kontribusi yang beragam pula.

2) Karakteristik Kepemimpinan Kolektif

Kepemimpinan model ini didasarkan pada asas kebersamaan yaitu model demokrasi pancasila, yang lebih dikenal dengan trilogi kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan dijiwai oleh trilogi kepemimpinan berdasarkan pancasila, adapun point-pointnya yaitu: *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*. Selaras dengan hal tersebut, pemimpin dalam dunia pendidikan harus memiliki keterampilan, seperti skill dalam

²¹⁸ Sebastian Salicru, *Leadership Results: how to create adaptive leaders and high performing organizations for an uncertain world*, (Australia: John Wiley and Sound, 2017), 187-188.

²¹⁹ Sebastian Salicru, *An Integrated Model of Collective Leadership Workplace Courage*, *Annual Global Conference Paper* - October 2019, 5.

memimpin, skill menjalin hubungan kerja sama dalam kelompok organisasi, kemampuan menguasai kelompok, kemampuan mengelola administrasi, dan kemampuan pimpinan dalam menilai.²²⁰

Ada beberapa tipe atau model kepemimpinan, diantaranya sebagai berikut; 1) tipe kepemimpinan otokratik adalah tipe pemimpin yang tindakannya menurut kemauannya sendiri; 2) tipe kepemimpinan demokratik ialah tipe pemimpin yang memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk semua; 3) tipe kepemimpinan permisif yaitu tipe pemimpin yang tidak mau ambil pusing atau tidak bersikap pada makna sikap yang sesungguhnya.²²¹

Ada satu karakteristik yang melekat kuat pada pemimpin dengan model kolektif, yaitu konsep *function of the group*, memiliki arti bahwa kepemimpinan tidak hanya disebabkan adanya skill sifat-sifat dari pemimpin tersebut, akan tetapi juga dapat disebabkan oleh ciri-ciri kelompok yang didampinginya.²²² Dalam membangun sebuah tim, kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri di antaranya: (a) proses pembentukan, ruang lingkup hubungan yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja, pengelolaan tata kepegawaian yang berguna untuk mencapai tujuan organisasi, pembukaan pembinaan dan pengendalian hubungan

²²⁰ Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Kepemimpinan Seolah yang Efektif*, (Bogor: Galia Indonesia, 2006), 25.

²²¹ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 76

²²² Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2015),

eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasi; (b) anggota tim yang baik, yakni anggota yang memahami kebersamaan, saling memiliki, mengerti tujuan yang baik, bisa bekerja secara inklusif dan berperan aktif dalam pengambilan keputusan; (c) peranan kepemimpinan dalam tim, dalam arti pemimpin memberikan pengaruhnya dan pengarahan atas kegiatan yang berhubungan dengan tugas kelompok.²²³

3) Model-Model Kepemimpinan Kolektif dalam Organisasi

Kepemimpinan itu sendiri menurut Gary Yulk adalah upaya memberikan pengaruh yang kuat dari seseorang kepada individu lain dalam membimbing, mengarahkan aktivitas dan berbagai hubungan kelompok atau organisasi.²²⁴

Gareth R. Jones dan Jennifer M. George menguatkan konsep Gary Yulk, bahwa kepemimpinan yang hebat itu adalah pemimpin yang dapat memfasilitasi pencapaian tujuan kinerja organisasi. Tidak hanya itu, konsep kepemimpinan mereka melengkapi konsep yang telah ada. Kata mereka, dalam memfasilitasi pencapaian kinerja, kepemimpinan yang efektif adalah mampu melakukan perubahan yang terkait kemampuan organisasi untuk memenuhi semua tantangan kontemporer, termasuk juga yang urgen yaitu memperoleh keunggulan dalam persaingan, kebutuhan untuk menumbuhkan

²²³ Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan...*, 32

²²⁴ Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Indonesia: PT. Indeks, 2001), 3.

perilaku sesuai norma sosial, dan kebutuhan dalam pengelolaan tenaga kerja dengan berbagai macam karakter secara adil dan merata.²²⁵

Esensi dari kepemimpinan kolektif adalah untuk membangun individu-individu dan tim yang kuat, lebih berpengalaman, dan lebih inovatif. Sehingga dengan cara ini, mereka secara tidak langsung dapat mengangkat diri mereka sendiri ke tingkat yang lebih tinggi dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan kolektif bukan lagi pilihan, melainkan solusi praktis dan kebutuhan. Kepemimpinan kolektif mengharuskan semua anggota organisasi untuk mengambil tanggung jawab kolektif untuk menjadi saling bertanggung jawab atas upaya dan hasil kolektif mereka.²²⁶

Menurut Cassandra O'Neill and Monica Brinkerhoff,²²⁷ kepemimpinan kolektif adalah sebuah proses hubungan antara bagian-bagian dalam sistem, apakah sistem itu adalah dua orang yang bekerja bersama, atau kelas, tim, dewan, atau organisasi. Dalam kepemimpinan kolektif, cara kelompok bekerja sama membuatnya berbeda dari model kepemimpinan yang lebih tradisional; kepemimpinan kolektif selalu mengedepankan bekerja bersama dalam menggapai tujuan organisasi, terlebih lagi dalam mencapai hasil yang memuaskan.

²²⁵ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, *Contemporary Management...*, 415.

²²⁶ Francis J. Yammarino et.al, *Collective Leadership Measurement for the U.S. Army, Study Report*, (State University of New York at Binghamton U.S: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2014), 1-2.

²²⁷ Cassandra O'Neill and Monica Brinkerhoff, *Advancing Critical Conversations: How to Get There from Here.* It was excerpted from *Five Elements of Collective Leadership for Early Childhood Professionals* Redleaf Press, a division of Think Small, November 2017.

Dalam kepemimpinan kolektif, ada tanggung jawab bersama, sebagai contoh dalam pengambilan keputusan. Semua anggota terlibat dalam menciptakan visi dan berkomitmen untuk bekerja mencapai visi tersebut. Kepemimpinan kolektif didasarkan pada asumsi bahwa setiap orang dapat dan harus memimpin. Kepemimpinan kolektif membutuhkan kondisi khusus untuk keberhasilan keseluruhan: kepercayaan, kekuasaan bersama, komunikasi yang transparan dan efektif, akuntabilitas, dan pembelajaran bersama. Hal ini didasarkan pada pengakuan bahwa tanpa karunia, bakat, perspektif, dan upaya banyak pihak, perubahan berkelanjutan sulit dicapai.²²⁸

Aspek kunci dari kepemimpinan kolektif adalah bahwa keberhasilan bergantung pada kepemimpinan seluruh kelompok daripada keterampilan satu orang. Kepemimpinan ini dibagi di antara banyak orang, tidak lagi hanya terfokus pada satu pemimpin kharismatik. Ini semua mengakibatkan terjadinya pergeseran dari fokus pada keterampilan satu individu ke kapasitas, hubungan, perilaku, dan praktik seluruh kelompok (dua orang atau lebih). Hal ini membuat kepemimpinan kolektif berbeda dari jenis kepemimpinan dan model kepemimpinan lainnya.²²⁹

Cassandra O'Neill and Monica Brinkerhoff membuat satu tabel untuk menggambarkan perbedaan antara kepemimpinan tradisional dan kepemimpinan kolektif, yaitu sebagai berikut:

²²⁸ Cassandra O'Neill and Monica Brinkerhoff, *Advancing Critical Conversations...*

²²⁹ Cassandra O'Neill and Monica Brinkerhoff, *Advancing Critical Conversations...*

Tabel 2.2
Perbandingan Kepemimpinan Tradisional Dan Kepemimpinan Kolektif

| | Kepemimpinan tradisional | Kepemimpinan kolektif |
|---|---|---|
| Pandangan Organisasi | Organisasi sebagai mesin | Organisasi sebagai sistem |
| Struktur | Hierarki, piramida | Jaringan yang terhubung |
| Pengambilan keputusan | <i>Top down</i> | Bersama, dibagikan |
| Asumsi tentang kapasitas orang | Orang perlu diberi tahu apa yang harus dilakukan | Orang secara inheren mampu dan dapat dipercaya untuk melakukan hal yang benar |
| Keyakinan bagaimana kesuksesan diciptakan | satu orang memiliki keterampilan atau bakat untuk menciptakan kesuksesan. | kesuksesan datang dari beragam perspektif dan keterampilan banyak orang. |

Selain itu, terdapat elemen-elemen dalam kepemimpinan kolektif, yaitu (1) visi bersama dan visi ulang, (2) keutuhan, (3) kebijaksanaan/kecerdasan kolektif, (4) aksi bersama, dan (5) evolusi.²³⁰ Elemen-elemen tersebut menjadi ciri khas dari kepemimpinan kolektif, yang akan menjadi pembeda dirinya dengan model-model kepemimpinan yang lain.

Melalui elemen-elemen di atas, kita menjadi tahu betapa luar biasanya kepemimpinan kolektif jika diterapkan di organisasi. Karena dalam kepemimpinan kolektif terdapat multi manfaat yang akan kembali pada SDM dan organisasi yang bersangkutan, misalnya organisasi mendapatkan hasil yang lebih baik dari mempertimbangkan berbagai perspektif, berbagi tanggung jawab, membangun kekuatan

²³⁰ Cassandra O'Neill and Monica Brinkerhoff, *Advancing Critical Conversations...*

orang-orang dalam tim, dan memanfaatkan motivasi internal. Berikut ini adalah beberapa manfaat khusus yang mungkin Anda harapkan ketika kepemimpinan kolektif beraksi; keputusan yang lebih baik dan peningkatan efektivitas, menghasilkan keputusan yang lebih efektif daripada ketika orang-orang di puncak membuat keputusan, karena mereka memiliki kesempatan untuk memberikan umpan balik, ide, dan bahkan arahan, meningkatkan pengarahan diri dan motivasi.

Sementara itu, model kolektif mempunyai makna sifat dari sebuah kepemimpinan, dan hal itu ialah keharusan yang tidak dapat ditawar lagi. Dalam beberapa kajian tentang kepemimpinan, istilah kolektif muncul dengan nama yang berbeda namun mudah dipahami, yakni kelompok kerja manajemen yang dapat didelegasikan kepada anggota. Pendelegasian ini dapat berupa sebagai sifat dari partisipatif dari organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, minimal ada tiga istilah lain yang dapat mewakili dari kata kolektif, yaitu kelompok kerja, delegasi, dan partisipasi.²³¹ Ketiga istilah ini akan diuraikan secara gamblang pada penjelasan di bawah ini.

Kelompok kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sebagai suatu bidang teori dan kajian kepemimpinan yang paling terkenal dan berkembang dengan sangat pesat. Suatu kelompok kerja adalah jenis khusus kelompok yang anggotanya saling bergantung, mempunyai tujuan bersama, dan harus dikoordinasikan aktivitas

²³¹ Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif...*, 65.

bawahan agar bisa mencapai tujuan yang sebelumnya telah dikonsepsi bersama.²³²

Porter dan Beyerlein dalam Peter G. Northouse, menyatakan bahwa penelitian tentang kelompok kerja dimulai sekitar tahun 1920 sampai tahun 1930 dengan mengambil fokus tentang pergerakan hubungan manusia pada upaya bersama di dalam organisasi. Penelitian ini dilakukan sebagai perlawanan atas individu sebagaimana yang direkomendasikan oleh para pakar manajemen ilmiah. Dari hasil kajian ini menunjukkan bahwa kelompok kerja berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Organisasi akan lebih efektif jika dikelola secara bersama-sama.²³³

Tapio Juhani Lahtero²³⁴ berpendapat, delegasi dapat dimaknai pendistribusian kekuasaan kepada orang lain agar mengambil keputusan. Pendistribusian ini sebagai tanda bahwa kepemimpinan tidak terpusat pada satu orang pemimpin, melainkan disebarkan kepada pihak lain, sehingga pihak yang menerima distribusi kekuasaan memiliki wewenang dan tugas sesuai dengan apa yang telah diterimanya.

Selama beberapa dekade terakhir ini, penelitian dan pengembangan teori kepemimpinan, semakin menaruh perhatian

²³² Peter G. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik...*, 271.

²³³ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik...*, 272.

²³⁴ Tapio Juhani Lahtero et.al, Finnish Principals: Leadership Training and Views on Distributed Leadership, *Academic Journal Educational Research and Reviews*, Vol. 14(10), pp. 340-348, 23 May, 2019, 341.

kepada struktur kepemimpinan dalam bidang pendidikan. Terbukti di beberapa di lembaga pendidikan dalam negeri maupun lembaga pendidikan luar negeri, telah mengembangkan sebuah konsep kepemimpinan baru, yaitu konsep kepemimpinan delegatif; dimana tugas mulai disebarkan kepada banyak pihak. Fakta akhir-akhir ini, memperlihatkan kepada kita bagaimana kepemimpinan tidak lagi hanya menjadi milik perorangan melainkan milik bersama secara kolektif. Begitu juga di lembaga pendidikan pesantren, telah beralih dari pola kepemimpinan lama dimana hanya terpusat kepada satu orang ke pola kepemimpinan baru yang lebih modern, yaitu pola kepemimpinan kolektif.²³⁵

Selanjutnya, penelitian terbaru menunjukkan bahwa pendelegasian tugas secara merata dapat mendukung pengembangan kapasitas profesionalisme kelompok—yang pada gilirannya dapat mempercepat kemajuan organisasi lembaga pendidikan.²³⁶

Sedangkan partisipasi adalah salah satu gaya kepemimpinan yang melibatkan para anggota dalam beberapa hal, termasuk misalnya dalam proses pengambilan keputusan. Humuntal Banjarnahor²³⁷ berkata, bahwa salah satu gaya kepemimpinan yang dapat berkontribusi pada kegiatan kepemimpinan yang efektif adalah gaya

²³⁵ Tapio Juhani Lahtero et.al, Finnish Principals: Leadership Training and Views on Distributed Leadership..., 342.

²³⁶ Tapio Juhani Lahtero et.al, Finnish Principals: Leadership Training and Views on Distributed Leadership..., 342.

²³⁷ Humuntal Banjarnahor et.al, Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment, *International Journal of Instruction*, October 2018. Vol.11, No.4, 872.

kepemimpinan partisipatif. Bagi Humuntal Banjarnahor kepemimpinan model ini lebih kepada model sebuah kepemimpinan dengan pelibatan semua bawahan dalam pengambilan kebijakan yang ada di organisasi. Gaya ini juga dapat digunakan misalnya ketika pemimpin berkonsultasi dengan bawahan, mengumpulkan ide-ide, misalnya meminta pertimbangan bawahan sebelum keputusan diambil. Adapun salah satu manfaat positif dari kepemimpinan partisipatif yang dapat diperoleh organisasi adalah dapat menumbuhkan kepuasan kerja seluruh komponen organisasi.

Selanjutnya, Huang dalam Humuntal Banjarnahor, menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berhubungan positif dengan komitmen bawahan.²³⁸ Kesadaran diri para bawahan untuk berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya akan muncul ketika mereka semakin sering dilibatkan dalam banyak hal.

Selain itu, istilah kepemimpinan kolektif juga memiliki kesamaan dengan istilah-istilah lain misalnya kepemimpinan 'kolaboratif', 'bersama', 'distributif'. Istilah-istilah ini sering digunakan untuk menggambarkan konsep yang sangat mirip dengan kepemimpinan kolektif. Hal ini dapat dimengerti karena kepemimpinan bersama, misalnya, memerlukan munculnya individu-

²³⁸ Humuntal Banjarnahor et.al, Job Satisfaction as a Mediator between Directive..., 872.

individu yang menjalankan kepemimpinan baik dari posisi otoritas resmi/formal (misalnya manajer) atau posisi lain tanpa otoritas.²³⁹

Kepemimpinan kolaboratif adalah pola kepemimpinan yang melibatkan kerja sama dalam suatu organisasi misalnya antara pimpinan, manajer, dan staf/karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Jenis kepemimpinan ini didasarkan pada suatu bentuk kerja sama secara kemitraan dan koalisi.²⁴⁰

Kepemimpinan kolaboratif adalah kemampuan manajemen dari seorang pemimpin yang selalu melakukan pekerjaan secara bersama-sama, melahirkan keputusan bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Dapat juga dikatakan pola kepemimpinan ini selalu melibatkan seluruh *stakeholder* dalam banyak hal. Seorang pemimpin kolaboratif selalu mengerjakan pekerjaannya dengan cara koalisi, kemitraan, dan aliansi.²⁴¹

Dalam kepemimpinan kolaboratif, inovasi menjadi keharusan dan mutlak harus dilakukan yang mengubah fokus dari ‘bintang super’ menjadi ‘tim super’. Jadi jelas di sini, dari kebiasaan bekerja sendiri, meskipun hebat, berubah ke kerja tim.²⁴² Untuk memperjelas gambaran tentang pemahaman kepemimpinan kolaboratif, di bawah ini akan disajikan mengenai hal di atas:

²³⁹ Sebastian Salicru, *Leadership Results...*, 189.

²⁴⁰ Ahmad Hasan Abdur Rohim, Model Kepemimpinan Kolaboratif dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul (Studi Kasus di MtsN 1 Malang), Tesis, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2018), 20.

²⁴¹ Ahmad Hasan Abdur Rohim, Model Kepemimpinan Kolaboratif..., 22.

²⁴² David Archer and Alex Cameron, *Collaborative Leadership: How to Succeed in an interconnected world*, (USA: Elsevier, 2009), 125.

1. Kepemimpinan kolaboratif adalah manajemen hubungan yang disengaja dan terampil yang memungkinkan orang lain untuk berhasil secara individu sambil mencapai hasil kolektif.
2. Kolaborasi bukanlah hasil atau tujuan. kolaborasi adalah proses yang, ketika berhasil, menyelaraskan tindakan orang untuk mencapai tujuan atau memecahkan masalah.
3. Pemimpin kolaboratif mampu memfasilitasi keterlibatan dua orang atau lebih dalam kelompok yang bekerja menuju hasil bersama dengan cara yang mencerminkan kepemilikan kolektif, kepengarangan, penggunaan, atau tanggung jawab.
4. Pemimpin kolaboratif memiliki pengetahuan, keterampilan, dan disposisi yang memungkinkan mereka untuk melakukan tindakan kepemimpinan seperti mengoptimalkan aset, mencari solusi baru, mempertahankan fokus, mempromosikan kepercayaan, atau menetapkan dan memantau tujuan dan kemajuan.²⁴³

Tabel di bawah ini menerangkan batasan pengertian dan karakteristik daripada kepemimpinan kolaboratif, yakni sebagai berikut:

²⁴³ Andy Coleman, *Collaborative Leadership in Extended Schools Leading in a multi-agency*, NSCL: National College for School Leadership, 3.

Tabel 2.3
Batasan pengertian kepemimpinan kolaboratif perspektif Andy Coleman²⁴⁴

| No | Batasan pengertian kolaboratif |
|----|--|
| 1 | Pemimpin membantu mengeluarkan pengetahuan kolektif |
| 2 | Kepemimpinan bersama memungkinkan jawaban yang baik dihasilkan dari kelompok |
| 3 | Pengetahuan kolektif dan makna bersama sangat penting untuk menerapkan perubahan dan mencapai visi |
| 4 | Pemimpin perlu memahami nilai hubungan |
| 5 | Kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kelompok yang bertindak bersama untuk memecahkan masalah yang disepakati. |
| 6 | Menggunakan metode yang mendukung dan inklusif untuk memastikan bahwa semua orang yang terpengaruh oleh keputusan adalah bagian dari proses perubahan. |
| 7 | Membutuhkan gagasan baru tentang kekuatan... semakin banyak kekuatan yang kita bagi, semakin banyak kekuatan yang harus kita gunakan. |

Kepemimpinan bersama sering juga dikaitkan-kaitkan dengan kepemimpinan kolektif. Timbul anggapan bahwa ketika menyebut kata kepemimpinan bersama maka sama halnya dengan menyebut kepemimpinan kolektif, apalagi jika ditinjau dari definisi kolektif yang notabene memiliki pengertian suatu pola kepemimpinan bersama. Dan hal semacam ini tidaklah salah dan tidak melanggar teori atau kode etik ilmiah. Sekarang, kita lepaskan dulu dari perdebatan mempertentangkan kepemimpinan kolektif dengan kepemimpinan bersama. Ada baiknya kita mengetahui definisi kepemimpinan bersama untuk menghindari kesalahan faham.

²⁴⁴ Andy Coleman, *Collaborative Leadership...*, 53

Kepemimpinan bersama (*shared leadership*) merupakan satu pola kepemimpinan yang juga kuat penggunaannya di dalam organisasi. Pola kepemimpinan bersama sering juga dijadikan pendekatan oleh seorang pemimpin untuk diterapkan dalam organisasi yang dipimpinnya.²⁴⁵

Michael Shane Wood²⁴⁶ berkata kepemimpinan bersama mengacu pada tingkat kualitas pengaruh timbal balik di mana anggota tim menyebarkan peran kepemimpinan di seluruh kelompok, misalnya dalam hal berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, memenuhi tugas yang secara tradisional disediakan untuk pemimpin hierarkis, dan bila perlu, menawarkan bimbingan kepada orang lain untuk mencapai tujuan kelompok.

Zaccaro, Ritman, dan Marks dalam Michael Shane Wood menyarankan bahwa proses berbagi kepemimpinan dalam tim berkembang sebagai akibat dari banyak faktor. Studi saat ini menyelidiki dua kemungkinan komponen yang berkontribusi pada kepemimpinan bersama yaitu perilaku tim yang mendorong pemberdayaan individu dan struktur tim yang bersifat horizontal.

Perilaku tim menunjukkan sikap dan tindakan yang diekspresikan oleh

²⁴⁵Michael Shane Wood, Determinants of Shared Leadership in Management Teams, *IJLS: International Journal Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 1, 2005, 64.

²⁴⁶Michael Shane Wood, Determinants of Shared Leadership in Management..., 65.

anggota tim secara kolektif, sedangkan struktur tim mengacu pada struktur dan kerangka wewenang yang ada di antara anggota tim.²⁴⁷

Michael Shane Wood mengidentifikasi perbedaan kepemimpinan bersama dengan kepemimpinan tradisional, sebagaimana yang terdapat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.4
Identifikasi Perbedaan Kepemimpinan
Bersama dan Kepemimpinan Tradisional²⁴⁸

| Masalah terkait dengan gaya kepemimpinan | Kepemimpinan bersama | Kepemimpinan tradisional |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Perilaku yang diekspresikan | Perilaku gabungan | Perilaku tunggal atau ganda |
| Jenis struktur | Lateral dan terdesentralisasi | Hierarki dan terpusat |
| Tindakan anggota | Otonom dan dipimpin sendiri | Tergantung dan diinstruksikan |
| Aksi tim | Kolaborasi dan konsensus Didorong | Responsif terhadap keinginan pemimpin |

Jenis kepemimpinan terakhir yang disebut memiliki kemiripan dengan kepemimpinan kolektif adalah model kepemimpinan distributif. Kepemimpinan distributif merupakan gaya kepemimpinan yang juga dimunculkan dalam perilaku organisasi. Model ini sering dimaknai sebagai pola kepemimpinan bersama atau melaksanakan tugas kepemimpinan secara bersama dan saling bertanggungjawab ke arah tujuan bersama. Dalam model ini, peranan, tugas, dan tanggungjawab disebarkan kepada seluruh anggota organisasi. Semua

²⁴⁷ Michael Shane Wood, *Determinants of Shared Leadership in Management Teams...*, 65.

²⁴⁸ Michael Shane Wood, *Determinants of Shared Leadership in Management Teams...*, 66.

orang dalam organisasi akan melaksanakan tugas dan akan bekerja sesuai dengan bidang keahlian masing-masing dalam bingkai kerjasama yang solid, secara kolaboratif, dan interaktif.²⁴⁹

Dengan demikian, pimpinan dan karyawan perlu bahkan harus bekerja sama dan berinteraksi satu sama lain dalam menjalankan roda organisasi.

Kepemimpinan distributif muncul sebagai alternatif bagi organisasi dalam menjawab kebutuhan akan sistem atau model kepemimpinan yang sesuai dengan masa kini, sesuai dengan perubahan yang cepat, juga sesuai dengan perkembangan informasi teknologi. Model kepemimpinan distributive dapat menjawab itu semua karena model ini tidak lagi melihat pekerjaan yang dilakukan oleh orang perorangan akan tetapi melihat kerja secara bersama/kolektif dan tim.²⁵⁰

Bagi Siva Rabindarang dan Khuan Wai Bing , kepemimpinan distributif adalah pola kepemimpinan kerja bersama, antara yang satu dengan yang lain saling bergantung, pada gilirannya pola ini membentuk praktik kepemimpinan menjadi beragam konteks dan budaya. Kepemimpinan distributif memiliki kemampuan untuk mendorong tindakan bersama dari banyak orang baik formal (tim atau komite) atau melalui pengaturan komunitas Praktik. Kepemimpinan

²⁴⁹ Siva Rabindarang dan Khuan Wai Bing, Hubungan Kepemimpinan Distributif terhadap Komitmen: Organisasi dan Tekanan Kerja dalam Pendidikan Teknik dan Vokasional, *National Research & Innovation Conference for Graduate Students in Social Sciences (GS-NRIC 2012)* December 07-09, 2012, Mahkota Hotel, Melaka, 492.

²⁵⁰ Siva Rabindarang dan Khuan Wai Bing, Hubungan Kepemimpinan Distributif..., 493.

jenis ini memberikan kesempatan untuk melibatkan keragaman keahlian tiap individu.²⁵¹

Berdasarkan tinjauan sistematis tentang kepemimpinan distributif, para ahli mengidentifikasi sejumlah karakteristik, dimensi, dan variabel kepemimpinan distributif yaitu dibangun di atas rasa hormat menghormati daripada regulasi, budaya, dan nilai-nilai berdasarkan kepercayaan yang mendukung otonomi individu, penerimaan kebutuhan akan perubahan dan pengembangan, fokus pada aktivitas yang dilakukan kolektif daripada oleh pemimpin individu dalam posisi formal (terstruktur), dan kesepakatan pada mekanisme yang dirancang untuk menyelesaikan konflik mengingat partisipasi dari seluruh anggota merupakan syarat dari kepemimpinan distributif.²⁵²

Baru-baru ini kepemimpinan distributif dipercaya dapat mengakomodasi berbagai konteks dan situasi yang menjadi keragaman organisasi modern.²⁵³

4) Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pesantren dari Personal hingga Kolektif

Dalam pesantren, perilaku kepemimpinan kolektif masih tergolong baru. Bahkan belum ada satupun peneliti dan ilmuwan yang merumuskan konsep atau teori perilaku kepemimpinan kolektif di

²⁵¹ Siva Rabindarang dan Khuan Wai Bing, Hubungan Kepemimpinan Distributif..., 495.

²⁵² Sandra Jones, Distributed leadership: A critical analysis, *Leadership The Author(s) 2014 Reprints and permissions: sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav* 2014, Vol. 10, 130.

²⁵³ Sandra Jones, Distributed leadership: A critical analysis..., 132.

pesantren. Fakta ini menjadi tantangan tersendiri bagi akademisi, pemerhati, peneliti, dan ilmuwan pendidikan Indonesia ke depan untuk merumuskan dan meramu formulasi perilaku kepemimpinan kolektif (di pesantren) yang baku.

Permulaan dikenalnya pola kepemimpinan kolektif di pesantren, dapat dikira-kira sejak tidak digunakannya pola kepemimpinan lama, yaitu yang dikenal kharismatik-individualistik. Kapan dan tahun berapa dimulainya, hal ini tidak ada jawaban pasti, karena tidak atau belum adanya data yang membantu menjawab dan menyajikan keterangan kapan dan tahun berapa dimulainya pola perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dikatakan sementara, bahwa perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren berjalan sesuai dengan dinamika perkembangan organisasi umum, juga perkembangan global, dimana momen ini dijadikan kesempatan positif oleh pesantren untuk mengadaptasikan kelembagaannya sesuai dengan perkembangan tersebut.

Jika dikaji secara mendalam, keberhasilan pesantren dalam mengadaptasikan kelembagaannya, semata-mata karena pesantren dan pimpinannya cerdas membaca perkembangan dunia yang cepat, sehingga langkah cepat diambil oleh pesantren. Langkah tersebut adalah pesantren mengambil dan mengadopsi konsep-konsep kepemimpinan dan manajemen modern. Dengan kata lain, eksistensi pesantren dapat bertahan hingga saat ini karena kelihaiannya dalam

mengadopsi hal-hal baru, sepanjang itu baik dan membantu terhadap perkembangan pesantren.

Awalnya, pesantren dikelola secara personal. Fakta ini selaras dengan historisasi pesantren tempo dulu. Dalam perkembangannya, jenis lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan adalah didirikan oleh seseorang yang memiliki pengetahuan keilmuan Islam luas, dan untuk wilayah Jawa dan Madura, seseorang dengan kualifikasi seperti gambaran tersebut oleh masyarakat disebut kiai. Kiai inilah pendiri, pemilik, dan pendidik di pesantren yang didirikannya. Menurut Zamakhsyari Dhofier,²⁵⁴ kiai merupakan raja di atas kerajaan kecilnya, yaitu pesantren. Anggapan ini memiliki konsekuensi positif, yaitu bahwa kiai merasa memiliki kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) yang mutlak terhadap pesantren. Max Weber dalam Salman Luthan, bahwa pemimpin seperti kiai memiliki otoritas penuh sehingga ia bisa menggunakan untuk memengaruhi orang lain seperti pengurus dan santri untuk taat patuh terhadap titahnya. Otoritas ini memudahkannya dalam mengendalikan pesantren yang ia asuh.²⁵⁵

Posisi di atas menurut Mardiyah menjadikan kiai sebagai satu-satunya pemimpin yang paling berpengaruh di pesantren. Bahkan, segala hal ihwal yang berkaitan dengan pesantren, kiai yang memutuskan. Kiai sebagai pimpinan di lembaga mempunyai beberapa

²⁵⁴ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai...*, 94.

²⁵⁵ Salman Luthan, Dialektika Hukum dan Kekuasaan, *Jurnal Hukum*. no. 14 vol 7. Agustus 2000, 85.

kemampuan secara personal, di antaranya yang dapat diidentifikasi adalah kiai sebagai seorang perancang (desainer), pengembang (developer) dan pendiri, dan sekaligus sebagai leader dan manager pesantren.²⁵⁶

Keberadaan kiai merupakan sosok pemimpin yang multi fungsi, posisinya sangat sentral di pesantren. Kiai di pesantren sebagai pengasuh dan pendidik yang ikut terlibat dalam proses pengajaran dan pembelajaran di pesantren, sementara ketika di masyarakat, kiai memposisikan diri sebagai penghubung yang mampu masuk ke dalam ruang kehidupan masyarakat yang sangat rumit. Keberhasilan tersebut karena kiai diklaim memiliki kekuatan magis dan kharismatis.²⁵⁷ Bahkan, maju tidaknya sebuah pesantren sangat ditentukan oleh kiai.²⁵⁸

Kepemimpinan kiai secara umum adalah bercorak kharismatik. Seorang pemimpin disebut kharismatik, misalnya seperti kiai, jika memenuhi kriteria-kriteria tertentu sebagaimana yang dipaparkan Max Weber,²⁵⁹ seseorang itu disebut kharismatik bila memiliki kualitas kepribadian yang tidak dimiliki oleh masyarakat secara umum, misalnya memiliki kekuatan supranatural, menjadi manusia super, atau setidaknya memiliki kekuatan magis yang luar biasa. Itu semua

²⁵⁶ Mardiyah, *Kepemimpinan...*, 55.

²⁵⁷ Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1987), 115.

²⁵⁸ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren...*, 54.

²⁵⁹ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (New York: Oxford University Press, 1947), 358.

diperoleh karena anugerah dari ilahi. Pada dasarnya, individu yang bersangkutan diperlakukan sebagai pemimpin.

Masih menurut Max Weber,²⁶⁰ pemimpin yang mendapat penghormatan khusus seperti di atas sebelumnya telah diberikan kepada para nabi. Dapat dikatakan, pemimpin kharismatik seperti kiai memiliki kesamaan dengan para nabi, ialah terkait dengan kharismanya. Layaknya nabi, kiai juga memiliki kekuatan-kekuatan supranatural sehingga kekuatan yang dimilikinya itu membuat dirinya dipatuhi dan dihormati oleh pengikut atau muridnya.

Kekuatan supranatural yang melekat pada diri kiai oleh masyarakat dianggap sebagai alat yang bisa membantu mereka dalam menyelesaikan segala persoalan yang mendera, tidak jarang masyarakat meminta kiai untuk mendoakannya agar sukses dalam segala sisi kehidupan, utamanya mengenai ekonomi mereka. Dalam hal ini, biasanya banyak masyarakat yang *sowan* ke kiai untuk menanyakan dan mencari jawaban dari masalahnya itu. Sebenarnya masih banyak sisi-sisi kiai yang menjadi magnet bagi masyarakat, namun peneliti hanya menyajikannya dari sisi supranatural yang dimiliki kiai.

Selaras dengan bacaan di atas, kepemimpinan kharismatik dalam Islam memiliki nilai sakralitas tertentu, dan ini banyak ditemukan hanya pada diri kiai, sedangkan pada lainnya sangat sulit

²⁶⁰Max Weber, *The Theory of Social ...*, 358.

ditemukan, untuk tidak mengatakan tidak ada.²⁶¹ Kiai kharismatik memiliki *powerful* yang sangat luar biasa, tidak jarang pengikut atau murid-muridnya mengkultuskan dirinya sebagai orang suci dan memiliki kedekatan dengan sang ilahi. Kondisi ini satu sisi menguntungkan kiai karena *powerful* yang melekat pada dirinya menjadi modal kuat dalam memengaruhi massa; santri, pengurus, masyarakat, dan lainnya.²⁶²

Model kepemimpinan kharismatik ini mempunyai nilai positif dan nilai negatif. Adapun sisi positifnya adalah dengan kharisma yang dimiliki seorang kiai pesantren maka ia dipandang sebagai figur *central* yang diyakini mempunyai skill dalam melakukan perubahan sosial, pesantren, kultural, dan keagamaan di tengah-tengah masyarakat Indonesia. Pengaruh sosok kiai dalam pesantren terhadap santrinya sangatlah kuat. Bagi santri, seorang kiai adalah figur pengganti Nabi, padanya terdapat sumber kebaikan. Oleh karena alasan itu, santri taat patuh kepada kiai ketika santri masih berada di pondok maupun santri sudah pulang dari pesantren.²⁶³

Ada banyak pesantren tempo dulu yang menggunakan model kepemimpinan kharismatik, sebut saja di antaranya Pesantren

²⁶¹ Noor Hamid, Prophetic Leadership in Pesantren Education: Study at Pondok Pesantren Universitas Islam Indonesia, *Journal of Islamic Education*, Volume 6, Nomor 2, Desember 2017

²⁶² Akhmad Munir, *Power and Authority* di Pondok Pesantren: Potret Kepemimpinan Kiai dalam Lingkungan Multikultural, *Jieman: Journal of Islamic Educational Management*, Vol. 1, No. 1, Desember 2019, 111.

²⁶³ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren...*, 64.

Syaikhona Kholil, Pesantren Tebuireng Jombang, Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep, Pesantren Genggong Probolinggo, serta pesantren-pesantren lain yang berada di belahan bumi nusantara (Indonesia) yang tidak bisa disebutkan semuanya oleh peneliti di sini. Pada awalnya, model kepemimpinan kharismatik adalah merupakan model ideal pada masa kepemimpinan kiai sekaligus pendiri pesantren-pesantren yang disebut di atas. Misalnya, sebut saja Kiai Kholil Bangkalan dan Kiai Hasyim Asyi'ari Jombang, tokoh pesantren terkemuka kala itu—yang dipercaya memiliki magis dan kekuatan supranatural yang sulit dinalar. Selain itu, mereka juga memiliki kedalaman ilmu keislaman yang sangat sulit dicariandingannya. Kemampuan yang mereka miliki tersebut, menjadi modal besar dalam menjalan kepemimpinan di pesantren.

Catatan sejarah yang ditulis oleh Dawam Rahardjo,²⁶⁴ menunjukkan, bahwa pesantren tempo dulu, ketika dipimpin oleh kiai yang kharismatik, banyak melahirkan pemimpin masyarakat, melahirkan ulama-kiai besar yang akan melanjutkan perjuangan gurunya, bahkan banyak pemimpin bangsa, seperti Bung Karno sendiri, merupakan output pesantren. Namun sekarang kemampuan pesantren melahirkan ulama dan kiai telah disangsikan. Belakangan ini, banyak lembaga pendidikan pesantren dilanda masalah kepemimpinan ketika ditinggal kiai pendiri pesantren tersebut, karena

²⁶⁴ M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren ...*, 114.

minimnya regenerasi kepemimpinan pesantren setelah meninggalnya kiai. Para penerusnya, dalam hal ini putra-putranya tidak memiliki kesanggupan untuk meneruskan kepemimpinan sang ayah, dikarenakan tidak memiliki pengetahuan keilmuan Islam yang luas dan minimnya pengalaman dalam mengelola lembaga, maka keberlanjutan dan eksistensi pesantren menjadi taruhan.

Urgensi kesinambungan pesantren itulah, sejak dini pesantren harus mempersiapkan diri dalam menghadapi berbagai kemungkinan yang akan terjadi. Usul Dawam Rahardjo, perlu pesantren menerapkan pola kepemimpinan kolektif. Pada model kolektif, kiai selain melibatkan anaknya sebagai penerus, juga memasukkan orang kepercayaan dalam kepemimpinan pesantren. Saran ini disinyalir mampu mempertahankan eksistensi pesantren. Pola kepemimpinan kolektif dipandang perlu, karena sebagaimana juga disinyalir Abdurrahman Wahid dalam Dawam Rahardjo, kepemimpinan yang ada sering kali tidak bisa beradaptasi dengan perkembangan dan kemajuan pesantren yang dikelolanya, karena terjadinya penurunan kharisma pada kiai, dan kian beranekaragamnya kegiatan pesantren belakangan ini.²⁶⁵

Dapat disinyalir, bahwa kebutuhan pesantren terhadap pola kepemimpinan kolektif, disebabkan faktor-faktor berikut; a) ekspansi pendidikan sekuler Belanda; dimana faktor ini menjadi penggerak

²⁶⁵ M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren...*, 115.

pesantren untuk juga ikut memasukkan dan mengajarkan kurikulum ilmu-ilmu umum; b) integrasi kurikulum; c) beranekaragamnya jenis pendidikan formal yang dikembangkan pesantren; dan d) sebagai strategi pesantren dalam mengadaptasikan kelembagaannya dengan perkembangan ilmu dan teknologi.

Sejalan dengan pemikiran di atas, Sukamto²⁶⁶ dalam bukunya ‘Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren’ mengatakan bahwa dengan masuknya sistem klasikal ke dalam pesantren, melahirkan gejala baru terhadap institusinya, yaitu perlunya pesantren meng-institusionalisasi kelembagaannya ke dalam bentuk ‘yayasan’. Langkah ini merupakan satu upaya pesantren dalam mendistribusikan kekuasaannya kepada pihak lain. Pelembagaan ke bentuk yayasan ini menimbulkan kesan bahwa pesantren tidak lagi bersifat personal, melainkan bersifat impersonal dan rasional. Gejala ini mengarah pada pola kepemimpinan kolektif.

Melihat kompleksitas masalah pesantren dan berkembangnya kegiatan pendidikan pesantren serta responsif pesantren terhadap tuntutan konsumen pesantren dan berkembangnya ilmu pengetahuan serta teknologi yang sangat cepat, pola kepemimpinan kolektif rupanya menjadi kebutuhan pesantren. Sebagai varian baru, kepemimpinan kolektif harus dilirik oleh pesantren untuk diaplikasikan ke dalam lembaganya. Sebagaimana pendapat Dawam

²⁶⁶ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren...*, 49.

Farahardjo,²⁶⁷ banyak pesantren kini menyelenggarakan berbagai macam jenis pendidikan formal, mendirikan BLK, memberikan pelatihan dan keterampilan, kursus-kursus, bahkan pesantren perlu adanya peningkatan fungsinya dalam masyarakat, seperti hadirnya pesantren dalam program pengembangan masyarakat sekitarnya. Yang terbaru, jika pesantren bisa menghindarkan diri dari kebergantungan kepada sumber dana dari luar yang selama ini dapat dikatakan tidak jelas, maka pesantren perlu memiliki unit usaha mandiri yang dikelola sendiri oleh pesantren. Dengan banyaknya kegiatan pesantren, sebagaimana penjelasan di atas, maka rasional jika pesantren tidak efektif lagi dikelola secara personal oleh satu orang kiai. Oleh karenanya, dalam lembaga pesantren penting sekali penerapan pola kepemimpinan yang memungkinkan adanya pembagian tugas menurut bidang masing-masing. Kepemimpinan yang dimaksud di sini adalah pola kepemimpinan kolektif.

Diterapkannya pola kepemimpinan kolektif ini—sebagai pola baru dalam kepemimpinan pesantren, memang relevan dengan perkembangan kegiatan yang tangani pesantren. Seiring dengan penerapan model pemimpin kolektif ini, dengan sendirinya pesantren juga membutuhkan perbaikan manajemen. Perbaikan manajemen

²⁶⁷ M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren...*, 115.

pesantren ini sebenarnya memiliki tujuan untuk menunjang kelancaran pola kepemimpinan kolektif tadi.²⁶⁸

Laporan Dawam Rahardjo menunjukkan bahwa pengelolaan pesantren dalam bentuk yayasan ini masih dianggap hal atau gejala baru. Sangat jarang ditemukan pesantren yang menggunakan bentuk lembaga seperti yayasan, yang banyak pesantren masih dikelola secara personal. Namun akhir-akhir ini, menunjukkan data lain, banyak pesantren menunjukkan kecenderungan untuk me-yayasan-kan lembaganya, sebagai upaya pembinaan dan pengembangan dirinya. Kecenderungan ini umumnya tampak pada pesantren-pesantren besar atau istilah yang lebih umum kecenderungan terlihat pada pesantren-pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal.²⁶⁹

Ada beberapa pesantren yang termasuk ke dalam golongan ini, yaitu Pesantren al-Syafi'iyah Jakarta, Pesantren Sekorejo Situbondo, Pesantren Sidogiri Pasuruan, Pesantren Tebuireng Jombang, Pesantren al-Amien dan Pesantren Annuqayah, pesantren yang dipilih sebagai lokasi penelitian. Tentunya masih banyak pesantren sejenis yang juga me-yayasan-kan lembaganya, namun tidak dapat ditampilkan seluruhnya di dalam tulisan ini.

Ada banyak cara atau praktek kepemimpinan kolektif di pesantren, misalnya ada yang menggunakan bentuk yayasan, dewan majlis, dewan masyayikh, majlis keluarga atau istilah lain. Ada juga

²⁶⁸ M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren...*, 116.

²⁶⁹ M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren...*, 116.

yang menggabungkan dari beberapa lembaga, tentunya ini sesuai dengan keinginan pimpinan pesantren dan budaya atau nilai yang berkembang di dalam pesantren tersebut.

4. Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam

a. Sejarah Berdirinya Pesantren

Berdasarkan data yang diperoleh Aksin Wijaya, Islam datang ke Indonesia pada abad ke-1 H/ke-7 M, dan berkembang pada abad ke-2 H/ke-8 M, tetapi dalam sejarah berkembangnya yaitu pada abad ke-13 M. pada masa ini Islam menyebar luas ke berbagai wilayah Nusantara (Indonesia).²⁷⁰ Seiring berkembangnya ajaran Islam ke berbagai wilayah Indonesia, maka banyak muncullah lembaga pendidikan Islam yang kemudian berubah menjadi lembaga pesantren. Dari keterangan Aksin, dapat disinyalir bahwa pada abad ke-1 H/abad ke-7 M pesantren belum ada, tetapi kemunculannya baru pada abad ke-13 M pada masa Wali Songo, yang dipelopori oleh Syaikh Maulana Malik Ibrahim. Selanjutnya, pada beliau yang dikenal oleh penulis sejarah sebagai peletak pertama Pesantren pertama kali di tanah Jawa.²⁷¹

Dapat dilacak bahwasanya pesantren pertama kali didirikan oleh Syaikh Maulana Malik Ibrahim pada tahun 1399 M. Pada mulanya, lembaga pesantren didirikan murni untuk mengajarkan agama kepada masyarakat atau orang Hindu yang masuk islam dengan tujuan ingin

²⁷⁰ Aksin Wijaya, *Menusantarakan Islam: Menelusuri Jejak Pergumulan Islam Yang Tak Kunjung Usai di Nusantara*, (Jakarta: Kementerian Agama Islam Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Direktorat Pendidikan Tinggi Islam. Bersama Yogyakarta: Nadi Pustaka, 2012), 40.

²⁷¹ Saiful Akhyar Lubis, *Konseling Islami...*,176.

meperdalam ajaran agama. Maka dari itu, pesantren pada masa sekarang bisa digunakan media atau alat dakwah para ulama dalam menyebarkan ajaran islam. Para wali sebagai penyebar ajaran islam ini sukses mendirikan pesantren, terdapat beberapa lain yang juga mendirikan pesantren, seperti Raden Rahmat (Sunan Ampel) di Surabaya yang terkenal dengan pesantren Ampel Denta, Sunan Giri di Giri yang kemudian pesantrennya dikenal sebagai Pesantren Giri, dan Sunan Bonang di Tuban. Karena beliau tinggal di Tuban, maka pesantrennya dinamakan Pesantren Tuban.²⁷²

Pada perkembangan selanjutnya, setelah masalah penyebaran islam Wali Songo, perkembangan dan pendirian lembaga pesantren tidak bisa lepas keberadaan dan peran sosok kiai. Setelah kiai pulang dari pengembaraan mencari ilmu, kemudian mendirikan sebuah langgar atau masjid yang dijadikan sebagai tempat melaksanakan beribadah dan kegiatan pengajaran islam. Kemudian setelah itu, banyak santri yang berdatanga untuk belajar agama sehingga mendorong para kiai untuk mendirikan penginapan santri dengan tujuan tempat tinggal seluruh santri yang nyantri ke pesantren.²⁷³

Model pesantren yang sederhana sebagaimana di atas, tetapi pada masa awal-awal, pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan yang bergensi dengan banyak melahirkan generasi-generasi yang banyak berkiprah di masyarakat. Selain sebagai lembaga pendidikan, pesantren

²⁷² Saiful Akhyar Lubis, *Konseling...*, 33.

²⁷³ Saiful Akhyar Lubis, *Konseling...*, 176.

juga banyak melakukan pengkaderan-pengkaderan santri sebagai kader ulama yang akan menyebarkan ajaran islam ditengah masyarakat setelah satri pulang kampung. Pesantren dahulu lebih berorientasi pada pengkaderan ulama dalam rangka dakwah syiar islam ke beberapa plosok di tanah air ini. Kita dapat melihat saat ini bukti pesantren sebagai lembaga pendidikan agama tradisional telah sukses melakukan kaderisasi, karena bisa memunculkan nama-nama besar di bumi nusantara antara lain: Sunan Giri, Sunan Kalijogo, Sunan Gunung Jati serta sunan-sunan yang lain, Syaikh Nawawi Al-Bantani, Syaikhona Muhammad Kholil Bangkalan, Kiai Hasyim Asy'ari, KH. Wahab Hasbullah, KH. Ahmad Siddik Jember, KH. Abdurrahman Wahid (Gusdur), KH. Sa'id Aqil Siraj beserta kiai-kiai lainnya.

Kehadiran pesantren di tengah-tengah masyarakat sebagai sebuah lembaga pendidikan yang dengan cepat melakukan adaptasi dengan perkembangan zaman dengan melakukan perubahan-perubahan positif sehingga saat ini banyak lembaga pesantren yang juga menyelenggarakan beberapa pendidikan untuk kebutuhan para santri yang mondok. Secara historis, berkembangnya pesantren tidak bisa lepas dari eksistensi kiai atau ulama yang banyak dibutuhkan oleh masyarakat dalam persoalan agama. Pada awal berdirinya lembaga pesantren pendidikan keagamaan hanya dilaksanakan di rumah kiai untuk asrama santri, seiring berjalannya waktu, manakala santri secara kuantitas yang mondok bertambah banyak, dan tidak mungkin kiai

untuk menampung para santri dirumahnya, sehingga muncul inisiasi untuk mendirikan langgar/masjid sebagai tempat kegiatan peribadatan dan pendidikan, dan juga mendirikan pondok (untuk selanjutnya dikatakan pesantren) sebagai asrama para santri. Pembangunan pesantren ini melibatkan kiai sendiri beserta keluarga, para santri, dan masyarakat sekitar.²⁷⁴

b. Pengertian Pesantren

Pesantren termasuk lembaga pendidikan yang mengajarkan agama islam tertua di Nusantara, bahkan pesantren tumbuh dan berkembang sebelum adanya model-model pendidikan lain. Dalam sejarahnya telah dijelaskan bagaimana eksistensi dan peran pesantren sebelum masa Kolonial mengenalkan sistem pendidikan moderan (pendidikan formal seperti saat ini) yang dibawa dari negaranya. Maka dari itu, pesantren merupakan lembaga pendidikan asli produk budaya Indonesia, sebagai hasil pergumulan Islam dengan kebudayaan lokal. Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai keunikan dan sangat berbeda dengan model pendidikan lainnya. Dalam peraktinya banyak penyelenggaraan pendidikan di pesantren diarahkan untuk menyelenggarakan pengajaran Islam kepada santri, penyiapan kader dakwah, pengembangan sosial kemasyarakatan dan pendidikan lainnya yang disiapkan untuk kebutuhan para santri yang mondok.²⁷⁵

²⁷⁴ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi...*,34-35.

²⁷⁵ Achmad Patoni, *Peran Kiai Pesantren dalam Partai Politik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 87.

Pesantren jika dipahami dari susunan katanya terbentuk dari kata ‘*pondok*’ dan ‘*pesantren*’. Pondok ini bermakna sebuah kamar, gubuk, rumah kecil, kemudian dalam Bahasa Indonesia disebut sebagai tempat yang penuh kesederhanaan.²⁷⁶ Dahulu pesantren tembok hanya terbuat dari kayu atau bambu, sehingga dalam perkembangannya pesantren juga memiliki gedung-gedung sebagaimana saat ini mulai dari tempat belajar dan kamar atau tempat istirahat para santri. M. Arifien dalam Patoni, pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan keagamaan yang diakui oleh masyarakat dan banyak diminati oleh masyarakat, terutama masyarakat yang ada di pedesaan ini banyak memondokkan anaknya dalam mencari ilmu ke beberapa pesantren.²⁷⁷

Selain penjelasan tentang pesantren sebagaimana tersebut, ada juga pandangan yang mengatakan pesantren berasal dari kata santri, dengan ditambah kata awal dengan ‘pe’ dan akhiran ‘an’ yang memiliki kandungan makna tempat tinggal dan tempat belajar bagi santri.²⁷⁸ Manfred Ziemek menjelaskan lembaga pesantren secara bahasa berasal dari pe-santri-an, dimana kata ini memiliki konotasi makna ‘tempat santri’. Santri-santri belajar agama dari pimpinan pesantren, yang disebut kiai, dan dari ustad-ustad pesantren, berupa bidang-bidang pengetahuan Islam.²⁷⁹

²⁷⁶ Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986), hlm. 18.

²⁷⁷ Achmad Patoni, *Peran...*, 90.

²⁷⁸ Saiful Akhyar Lubis, *Konseling...*, 163.

²⁷⁹ Manfred Ziemek, *Pesantren...*, 16.

Di sisi yang lain, Johns berpendapat bahwa kata santri berasal dari bahasa Tamil (India), yang bermakna guru mengaji, sedangkan menurut C.C. Berg kata santri berasal dari kata *shastri*, yang dalam bahasa India menunjuk pada makna sekumpulan orang yang mengetahui isi buku-buku kitab agama Hindu. Adapun arti kata *shastri* itu sendiri berasal dari kata *shastra* yang berarti buku suci, buku-buku tentang ilmu pengetahuan.²⁸⁰

Sementara itu, Gusdur menyebut lembaga pesantren sebagai subkultur. Penyebutan ini merujuk pada aspek-aspek kehidupan ala pesantren yang berbudaya sesuai budaya nusantara, mulai dari bektuk bangunan, kehidupan dan lingkungan di pesantren, serta interaksi santri antara kiai dan santri terbangun suasana penuh kepatuhan dan penuh penghormatan. Pesantren terdiri dari bangunan kompleks dengan lokasi yang umumnya terpisah dari kehidupan sekitarnya. Dalam pesantren sendiri ini berdiri beberapa bangunan, seperti rumah kiai, bangunan pondok/asrama yang ditempati para santri, bangunan masjid/langgar yang digunakan untuk kegiatan pengajaran agama. Dalam lingkungan fisik yang semacam ini kemudian membentuk pola hidup ala pesantren yang mempunyai sifat dan ciri sendiri yang sangat berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya.²⁸¹

Berdasarkan beberapa pengertian pesantren diatas, terdapat ciri-ciri khusus yang ada pada pesantren, yaitu pesantren sebagai sebuah

²⁸⁰ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi...*, 18.

²⁸¹ Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*, cet. Ke-3, (Yogyakarta: LKIS, 2010), 4.

komunitas tersendiri, namun tidak menurutp diri terhadap lingkungan diluar pesantren, di dalam pesantren hidup beberapa orang terdiri dari kiai dan beberapa santri yang hidup dengan komitmen hati dan keikhlasan untuk hidup bersama, dengan suasana relegius dan pembelajaran serta pengajaran keagamaan Islam.

c. **Komponen Pesantren**

Pesantren merupakan lembaga pendidikan memiliki beberapa komponen penting yang saling berhubungan antara yang satu satu sama lain. Komponen-komponen tersebut ini menjadi ciri pesantren dan melekat pada pesantren. Suatu lembaga disebut pesantren jika memiliki komponen-komponen utama yang harus ada. Menurut Dhofier, pesantren mempunyai lima komponen utama seperti kiai, santri, langgar/masjid, pondok, dan pengajian kitab.²⁸² Adapun komponen utama pesantren ini akan di jelaskan secara detail oleh penulis sebagaimana berikut:

a. **Kiai**

Kiai adalah komponen yang paling sibstantif dalam pesantren, seringkali kiai disebut sebagai pendiri dan pemilik lembaga. Karena posisi inilah pertumbuhan dan kemajuan pesantren bergantung pada kecakapan yang dimiliki kiai untuk mengembangkan lemabag pesantren. Dhofier²⁸³ menjelaskan

²⁸² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi...*,98.

²⁸³Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi...*, 93.

bahwa jika kiai dilihat dari asal-usulnya, perkataan kiai digunakan untuk ketiga jenis gelar yang saling berbeda:

- 1) Gelar kiai digunakan untuk benda yang dianggap memiliki keramat dan terhormat. Sebagaimana sebutan untuk Kereta Emas yang ada di keraton Yogyakarta, yaitu “Kiai Garuda Kencana”, dan Kiai Pleret, yaitu sebuah tombak yang terdapat di Keraton Surakarta. Tidak hanya itu, menurut Achmad Patoni, ada juga gelar kiai dipergunakan untuk hewan peliharaan Keraton Surakarta yang dikeramatkan, namanya adalah Kiai Slamet.²⁸⁴
- 2) Penyematan kiai diberikan untuk orang tua (pada umumnya), atau tokoh masyarakat yang disepuhkan. Di Jawa dan Madura, gelar kiai biasa digunakan untuk orang tua, bertujuan untuk menghormati ketuannya. Di Jawa, orang tua biasanya dipanggil ‘*Ki*’ merupakan singkatan dari kata kiai itu sendiri. Transfigurasi dari kiai menjadi ki karena pengaruh tradisi masa lalu di zaman kerajaan Jawa. Sedangkan di Madura, orang tua dipanggil dengan panggilan ‘*kaeh*’ atau ‘*keh*’ saja (bahasa Madura). Fenomena yang terjadi di Jawa, kita sering mendengar Ki Ageng dan lain sebagainya. Pemberian gelar ini bukan semata-mata karena usia, tetapi ada faktor lain yang dinilai seperti mempunyai ilmu atau keahlian-keahlian. Dan

²⁸⁴ Achmad Patoni, *Peran...*, 21.

juga pemberian gelar tersebut bukan karena permintaan, tetapi muncul dengan sendirinya sesuai dengan hati nurani masyarakat yang ingin memberikan gelar kiai kepada siapapun yang berhak menyandangnya.

- 3) Gelar kiai oleh masyarakat dianugerahkan pada orang yang ahli agama Islam yang mengasuh dan mendidik santri, selain itu ia mengajarkan kitab-kitab Islam klasik kepada para murid/santri. Selain gelar kiai di atas, kiai juga disebut seorang alim (orang yang dalam pengetahuan Islamnya).

Dalam konteks penelitian ini, kiai yang dimaksud adalah yang nomor tiga, kiai yang mempunyai kedalaman pemahaman agama, sebagai pimpinan dan pengasuh serta mengajarkan kitab kuning kepada para santrinya.

b. Santri

Santri merupakan penyebutan bagi orang yang belajar atau menuntut ilmu di pesantren. Santri merupakan kumpulan orang yang setia dan selalu istiqomah dalam belajar ilmu agama pada kiai atau para ustad di pesantren. Lebih lanjut, Ziemek membagi santri ke dalam dua penyebutan, yaitu santri mukim dan santri kalong. Adapaun santri mukim ialah para santri yang menetap di dalam pesantren dalam waktu yang cukup lama, sedangkan santri kalong ialah santri yang tidak bermukim di pesantren, mereka pulang ke

rumahnya masing-masing setelah belajar, dan akan kembali lagi secara kontinu dalam waktu yang telah dijadwal oleh pesantren.²⁸⁵

c. Masjid

Masjid mempunyai posisi yang strategis dalam pesantren, karena masjid mempunyai banyak fungsi. Masjid dalam dinamika pendidikan pesantren banyak digunakan untuk beberapa kegiatan seperti mendidik santri beribadah, solat lima waktu secara berjama'ah, solat jum'at, dan pengajian kitab-kitab kuning dan lain sebagainya.

Masjid sebagai tempat yang penting, karena masjid menjadi tempat beribadah beribadah para santri atau tempat santri mengaji kepada kiai, banyak santri sengaja menjadikan masjid sebagai tempat i'tikaf dan membaca ayat suci al-Qur'an dan berzikir. Selain itu, kiai sering juga menggunakan masjid sebagai media pendidikan, banyak kiai dalam menggembleng santri-santrinya di dalam masjid, menanamkan nilai-nilai Islam dan kedisiplinan juga di masjid.²⁸⁶

d. Pondok

Salah satu ciri utama pesantren ialah pondok sebagai tempat menginap atau istirahat para santri. Pondok atau kamar yang ada di pesantren sebagai tempat santri-santri yang mukim. Pondok ini memiliki berbagai macam bentuk bangunan, mulai dari bambu atau

²⁸⁵ Manfred Ziemek, *Pesantren...*, 130.

²⁸⁶ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi...*, 40.

kayu, ada juga yang telah dibuat dengan bahan bangunan yang kemudian berbentuk gedung sederhana. Ukurannya biasanya kecil, karena memang dicukupkan untuk beberapa santri saja.

Pondok posisi bangunannya tepat berada di kompleks area pesantren, di mana kiai juga tinggal di situ, hal ini agar memudahkan kiai dalam mengontrol aktifitas para santri. Pondok biasanya dikelilingi dengan pagar tinggi untuk memudahkan kiai atau pengurus pesantren mengontrol keluar masuknya santri.²⁸⁷

e. Kitab Kuning

Sub bahasan kitab kuning merupakan hal yang esensial, dimana pembahasan tentangnya tidak boleh terlewat. Untuk memahami kitab kuning, apa dan seperti apa kitab kuning itu, perlu mengetahui dan memahami definisi daripada kitab kuning itu sendiri. Kajian kitab yang ada di pesantren merupakan kitab karya para ulama, utamanya ulama yang bermazhab Syafi'i, meskipun ada juga karangan ulama di luar mazhab Syafi'i, akan tetapi masih dalam lingkup mazhab yang empat. Kitab-kitab inilah yang diajarkan beberapa pesantren di Indonesia sebagai materi pengajaran agama kepada para santri. Pada proses pengajaran kitab kuning ini, biasanya kiai menggunakan metode bandongan, wetonan, dan sorogan.

²⁸⁷ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi...*, 41.

Tujuan utama dari pengajaran kitab kuning ialah untuk mendidik calon-calon kader ulama, tentu ini diwajibkan kepada para santri yang menetap cukup lama di pesantren, sedangkan bagi santri yang tidak dapat menetap di pesantren biasanya hanya mencari jati diri atau memantapkan jiwa spiritual si santri.²⁸⁸

d. Tujuan Pendidikan Pesantren

Secara teoritis, pendidikan pesantren adalah merupakan jenis atau sering disebut sebagai pendidikan Islam. Oleh karena itu, wajar jika ruh pesantren berasal dan bersumber dari ruh Islam, nilai-nilai pendidikan Pesantren mengambil dari sumber nilai yang terdapat pada Islam. Begitu juga dengan visi, misi, tujuan, dan kurikulumnya adalah berdasarkan Islam.²⁸⁹ Dengan demikian, Islam bagi pesantren adalah merupakan ruh yang menjiwai kehidupan dan pendidikan pesantren.

Sejalan dengan pemikiran tersebut, apa yang menjadi tujuan dari diselenggarakannya pendidikan pesantren adalah tidak boleh jauh dan menyimpang dengan tetap mengacu pada tujuan Islam, yaitu membentuk manusia yang sempurna, beriman, bertakwa, dan beramal soleh. Adapun Daradjat dalam Tatang Hidayat, menyimpulkan tujuan akhir daripada pendidikan pesantren adalah untuk mencapai derajat *insan kamil* yang siap pasrah kepada Allah, siap mati jika kematian

²⁸⁸ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi...*, 42.

²⁸⁹ Tatang Hidayat et. al, Pola Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Mahasiswa Miftahul Khoir Bandung dalam Membentuk Kepribadian Islami, *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7 No. 1, Tahun 2018, 358.

dikehendaki Allah—sebagai wujud dari derajat takwa.²⁹⁰ Sementara menurut Rudi Mahfudin, tujuan pendidikan pesantren adalah memberikan atau transfer pengetahuan keislaman, menanamkan jiwa pendidikan pesantren seperti kemandirian, kesederhanaan, keikhlasan, kekeluargaan, istiqamah, dan *ukhuwah*. Rudi juga mengatakan dalam penelitiannya, bahwa yang menjadi tujuan dari pendidikan pesantren adalah membentuk kepribadian yang baik; beriman, bertakwa, beramal soleh, dan memiliki akhlak (*ber-akhlakul karimah*), serta menjadi khalifah Allah SWT. di bumi. Adapun tolak ukur dari kata khalifah ialah menjadi manusia yang banyak memberikan kemanfaatan kepada manusia lainnya.²⁹¹ Selain itu, mencetak santri yang memiliki keterampilan, skill, dan menguasai teknologi informasi.²⁹²

Sementara itu, tujuan inti dari penyelenggaraan pesantren menurut Mastuhu²⁹³ ialah membentuk dan mengembangkan kepribadian santri menjadi seorang muslim dan muhsin. Pribadi muslim yang dimaksud adalah sosok santri yang beriman dan bertakwa kepada tuhan yang maha esa; taat patuh melaksanakan semua perintahnya dan meninggalkan seluruh larangannya, mampu hidup secara mandiri, bebas dan teguh dalam kepribadian. Sedangkan pribadi muhsin adalah pribadi yang memiliki akhlak dan etika kesopanan, bermanfaat bagi masyarakat

²⁹⁰ Tatang Hidayat et. al, *Pola Pendidikan Islam...*, 358.

²⁹¹ Rudi Mahfudin et. al, *Konsep Pendidikan Islam KH. Abdullah bin Nuh dan Relevansinya dengan Pendidikan Islam Modern, Jurnal internasional, Studi Al-Qur'an; Membangun Tradisi Berfikir Qur'ani*, Vol. 13, No. 2, Tahun 2017, 146.

²⁹² Rudi Mahfudin et. al, *Konsep Pendidikan...*, 150.

²⁹³ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan...*, 55.

atau berkhidmat kepada masyarakat dengan jalan menjadi kawula atau abdi masyarakat, mensyiarkan Islam di masyarakat, menegakkan kejayaan Islam dan umat Islam, dan mencintai ilmu (ilmu agama dan ilmu sains) untuk mengembangkan kepribadian santri dan ikut berpartisipasi dalam memajukan peradaban Indonesia.

e. Sistem Pendidikan Pesantren

Dalam perkembangannya, pendidikan pesantren di Indonesia sebagai model pendidikan Islam tradisional banyak memainkan peran penting dalam menciptakan manusia Indonesia yang berkualitas dan mampu membangun sebuah peradaban bangsa yang maju. Pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua yang ada di Indonesia. Pada era globalisasi ini, dimana krisis kemanusiaan menjadi hal yang sangat membutuhkan perhatian seluruh seluaruh manusia, pendidikan agama mulai banyak dirilik. Dalam hal ini, agama dianggap sebagai solusi alternatif dalam menyelesaikan persoalan yang berkaitan dengan moral, tidak terkecuali di Indonesia sebagai Negara yang baru berkembang, juga membutuhkan obat yang dapat mengobati penyakit masyarakat ini. Indonesia yang berasaskan pada ketuhanan yang maha esa, sudah sepatutnya menjadikan agama sebagai jalan alternatif dalam mengobati penyakit jiwa, sebagaimana penjelasan di atas.²⁹⁴ Dalam konteks Indonesia, pesantren menjadi alternatif masyarakat untuk memasukkan anak-anak mereka kepada pesantren. Karena anggapan masyarakat yang

²⁹⁴ Nurotun Mumtahanah, Pengembangan Sistem Pendidikan Pesantren dalam Meningkatkan Profesionalisme Santri, *Al-Hikmah Jurnal Studi Keislaman*, Vol. 5, No. 1, tahun 2015, 58.

berkembang, bahwa pesantren sebagai sistem pendidikan Islam tradisional mampu menjawab permintaan sekaligus harapan masyarakat.

Pada dasarnya lembaga pesantren ini merupakan sebuah sistem pendidikan produk asli Indonesia, yaitu sistem pendidikan yang bercorak Islam yang memiliki nilai-nilai keaslian Indonesia (*indigenoussitas*). Jika dilihat dari sistem pendidikan dan pengajarannya, pesantren sebagai model pendidikan yang melaksanakan pendidikan dengan konsep full day school dan lebih jauh lagi pesantren menjadi lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan dengan konsep camp school. Keadaan ini memaksa santri untuk menetap dengan kiai, ustad, dan senior mereka. Oleh karena itu, hubungan yang terbangun dalam aktifitas sosial antara santri-ustad-kiai dalam proses pendidikan berjalan secara intensif, tidak sekedar hubungan formal ustad-santri di dalam kelas. Dengan demikian, kegiatan pendidikan berlangsung sepanjang hari, dari pagi hingga malam.²⁹⁵

Model pendidikan ini telah banyak membawa kebaikan atau arah positif seperti: *pertama*, kiai dapat melaksanakan pengawasan secara penuh pada setiap saat berkaitan dengan perkembangan pengetahuan dan karakter kepribadian para santri yang mondok. *Kedua*, pelaksanaan pengajaran kepada santri akan lebih serius sehingga nantinya akan memperdalam pengetahuan agama santri selama belajar. *Ketiga*, adanya

²⁹⁵ Nurotun Mumtahanah, Pengembangan Sistem Pendidikan..., 61.

proses pembiasaan akibat interaksinya setiap saat baik sesama santri, santri dengan ustad maupun santri dengan kiai.²⁹⁶

Dilihat dari konteks sejarah, sistem pendidikan ala pesantren telah berkembang lebih dahulu sebelum kedatangan penyebaran Islam dan juga model-model pendidikan yang dibawa oleh penjajah seperti pendidikan formal dan lain sebagainya. Sebelum proses penyebaran agama Islam di negeri ini sistem tersebut telah dipergunakan secara umum untuk pendidikan dan pengajaran agama Hindu di Jawa, adapun setelah Islam masuk dan tersebar di Jawa sistem tersebut kemudian diambil alih oleh Islam.²⁹⁷ Sebagaimana pendapat Steenbrink, sistem pendidikan pesantren merupakan model pendidikan yang hampir sama dengan model pendidikan agama Hindu yang lebih dahulu berkembang di Indonesia.²⁹⁸

Awalnya, pesantren hanya mengajarkan ilmu-ilmu keislaman, dan pada masa ini hanya ada satu jenis atau tipologi pesantren, yaitu pesantren salaf. Pesantren salaf itu sendiri merupakan pesantren yang memberikan pengajian kitab kuning menggunakan metode seperti sorogan, bandongan atau wetonan.²⁹⁹ Namun seiring berkembangnya zaman, pesantren tidak menutup mata terhadap perubahan zaman yang semakin berkembang dengan pesatnya ini, dalam hal ini pesantren

²⁹⁶ Nurotun Mumtahanah, *Pengembangan Sistem Pendidikan...*, 61.

²⁹⁷ Dadan Muttaqien, *Sistem Pendidikan Pondok Pesantren (Sebuah Alternatif Mengatasi Kegagalan Sistem Pendidikan Barat)*, *JPI FIAI Jurusan Tarbiyah, Volume v*, Tahun IV Agustus 1999, 82.

²⁹⁸ Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah...*, 22.

²⁹⁹ Bagus Adrian Permata, *Refleksi Pengembangan Integrasi pendidikan Pesantren dan Pendidikan Formal*, *Jurnal Al-Hikmah*, Vol. 7, Oktober 2019, 144.

membuka diri untuk mengadopsi kurikulum umum dan mengajarkan pengetahuan umum. pesantren juga memberikan pelatihan-pelatihan keterampilan dalam berbagai bidang, dimana cara ini dimaksudkan untuk mengembangkan wawasan masyarakat pesantren.³⁰⁰ Pada masa ini pesantren berubah wajah menjadi pesantren modern.

f. Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam

Seperti halnya penjelasan terdahulu, pesantren berkembang secara pesat tidak terlepas dari proses islamisasi di nusantara yang dilakukan oleh para wali. Dari sejak para wali, sampai pada kiai, ajengan, tuan guru, tengku, buya, dan sebutan lainnya, dalam menyampaikan dan menyebarkan ajaran Islam sampai beberapa kiai atau ulama ini mempunyai lembaga pendidikan sebagai basis tempat menggembleng para santri dengan pendidikan agama yang lebih mendalam. Di Jawa tempat pendidikan santri ini disebut *pesantren*, sementara di Sumatera Barat disebut *surau*, sedangkan di Aceh dikenal dengan nama *meunasah*, *rangrang*, dan *dayah*. Penting ditegaskan, bahwa lembaga-lembaga pendidikan yang ada ini dengan penyebutan nama yang berbeda-beda, namun pada hakikatnya sama, sebagai lembaga pengajaran agama Islam.³⁰¹

Menurut Babun, pesantren merupakan lembaga pendidikan dan pengajaran Islam paling tidak mempunyai tiga peran utama, yaitu *pertama*, sebagai lembaga pendidikan, di mana pesantren

³⁰⁰ Dadan Muttaqien, Sistem Pendidikan Pondok Pesantren..., 84.

³⁰¹ Babun Suharto, *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial* (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2018), 42.

menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk formal maupun non-formal, yang di dalamnya diajarkan kitab-kitab kuning.

Kedua, sebagai institusi sosial. Pesantren menerima santri dengan tanpa melihat latar belakang orang tua seperti ekonomi, pendidikan atau lain sebagainya. Dengan sikap demokratis ini, pesantren menjadi institusi sosial yang terbuka untuk siapapun yang ingin belajar agama di pesantren. *ketiga*, sebagai tempat syiar islam. Bisa dibuktikan dengan adanya masjid di pesantren, yang digunakan sebagai tempat pengajian dan mendalami kitab-kitab kuning. Anggota pengajian ini tidak hanya dari santri melainkan juga dari masyarakat sekitar pesantren yang juga memiliki kemauan untuk mendalami ilmu keagamaan Islam.³⁰²

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, mengalami perubahan adaptasi luar biasa dari perkembangan awal sampai sekarang. Dikatakan demikian karena pesantren berhasil bermetamorfosis dari bentuknya aslinya yang terkenal dengan pendidikan tradisional berubah menjadi pendidikan islam modern, atau minimal dapat beradaptasi dengan lingkungan sehingga eksistensinya dapat bertahan sampai saat ini. Inilah salah satu kelebihan pesantren.

Sebagaimana yang kita ketahui, pesantren pada mulanya hanya sebagai lembaga pendidikan keagamaan saja, namun dalam

³⁰² Babun Suharto, *Pondok...*, 43.

perkembangannya, sebagaimana gerakan pembaharuan pendidikan pesantren dengan melakukan pembaharuan memasukkan pelajaran umum di pesantren. Pendidikan pesantren ini selain mengajarkan pelajaran keagamaan Islam juga mengajarkan pelajaran umum, seperti membaca dan menulis huruf latin, ilmu bumi, sejarah, dan bahasa Melayu. Gerakan pembaharuan ini kemudian diikuti oleh pesantren-pesantren lain di Jawa dan Madura.³⁰³

Perubahan yang terjadi pada pesantren di atas tidak terlepas dari peran kiai selaku pendiri, pemilik, dan pemimpin pesantren. Sebagai arsitek kemasyarakatan, kiai rupanya mampu mengadaptasikan pesantren-pesantrennya dari waktu ke waktu, sesuai dengan perubahan zaman yang modern dan tuntutan masyarakat. Timbulnya polarisasi di dalam pesantren baik bentuk maupun materi yang diajarkan, menunjukkan bahwa telah terjadi dinamika dalam dunia pondok pesantren, terutama setelah kemerdekaan.³⁰⁴ Namun harus diingat, betapa pun pesantren mengalami dinamika perubahan, jati diri dan kekhasannya sebagai pendidikan keagamaan Islam tidaklah boleh hilang. Karena pondasi dibangunaannya pesantren adalah menguatkan dan menjaga tradisi *tafaqquh fi al-Din*.

Implikasi dari gerakan pembaharuan yang terjadi pada pesantren, sebagaimana disinyalir di atas, menjadikan pesantren terpolarisasi. Menurut Dhofier, pesantren terpolarisasi menjadi dua,

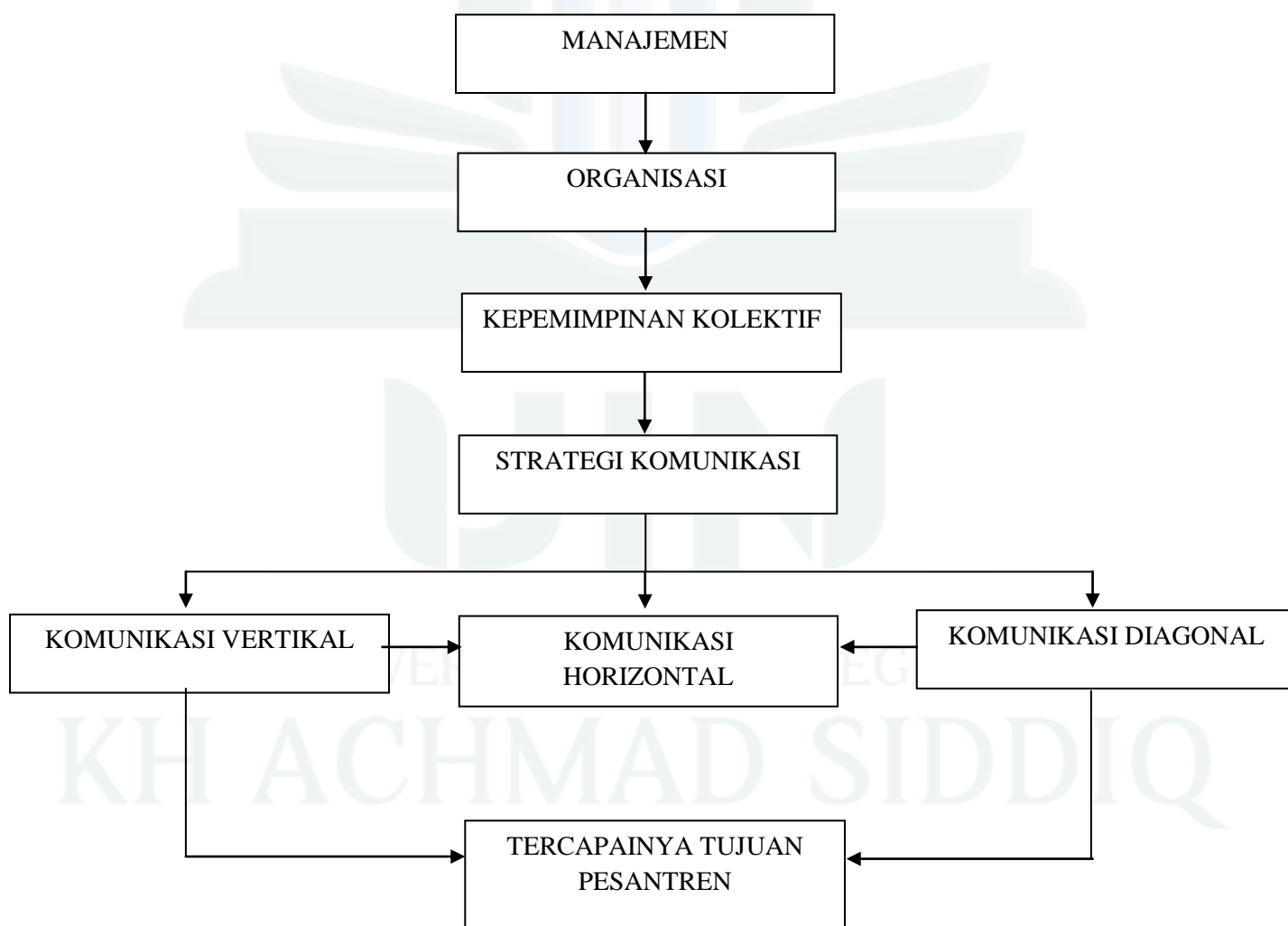
³⁰³ Saiful Akhyar Lubis, *Konseling...*, 185.

³⁰⁴ Saiful Akhyar Lubis, *Konseling...*, 186.

yakni pesantren salafi dan khalafi. Sedangkan menurut Abdullah Syukri Zarkasyi dalam Halim Soebahar, pesantren setelah melakukan perubahan terpolarisasi menjadi tiga, yaitu pesantren tradisional, pesantren modern, dan pesantren yang memadukan antara keduanya.³⁰⁵

C. Kerangka Konseptual

Gambar 2.4
KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN



³⁰⁵ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi...*, 48.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan mendeskripsikan secara mendalam tentang komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Sumenep dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Digunakannya pendekatan kualitatif ini karena didasarkan pada beberapa alasan, yaitu *pertama*, untuk memahami makna yang terkandung pada setiap interaksi dan komunikasi dari kedua pesantren tersebut.

Kedua, dalam menghadapi realitas sosial, informan cenderung memiliki strategi atau cara berkomunikasi yang baik bagi dirinya sendiri, sehingga membutuhkan kajian mendalam terhadap fenomena interaksi sosial yang mereka lakukan. *Ketiga*, model kualitatif memberikan peluang peneliti untuk meneliti lebih serius dan mendalam masalah atau kasus yang terdapat pada kedua pesantren, Pesantren Annuqayah dan pesantren Al-Amien secara holistik.³⁰⁶

Dengan model kualitatif ini, peneliti dapat meneliti kata-kata, informasi yang berasal dari pandangan informan kunci dan melakukan studi pada situasi yang alami.³⁰⁷ Data-data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan tidak berupa angka. Jika nantinya angka tetap digunakan itu pun hanya sedikit karena sifatnya hanya sebagai data sekunder atau pendukung dari data

³⁰⁶ Khozin Afandi, *Buku Penunjang Berpikir Teoritis Merancang Proposal*, (Surabaya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel, 2006), 15.

³⁰⁷ John Creswell, *Riset Pendidikan: Pendidikan, Perencanaan dan Evaluasi, Riset Kualitatif dan Kuantitatif*, diterjemahkan oleh Helly Prajitno Soetjipto dkk, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 15.

utama. Adapun data yang dikumpulkan meliputi transkrip wawancara, catatan lapangan, dokumen, dan hal-hal lain yang masih memiliki hubungan dengan konteks dan tujuan penelitian. Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan model induktif karena peneliti merumuskan hipotesis setelah memasuki lokasi penelitian untuk mendapatkan data penelitian melalui observasi, wawancara, dan analisis terhadap dokumen.³⁰⁸

Sedangkan jenis penelitian yang dipilih peneliti adalah deskriptif, karena peneliti bertujuan untuk membuat deskripsi atas masalah secara sistematis, faktual, dan akurat tentang komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Sumenep.

Peneliti pertama kali berusaha untuk mengetahui arti peristiwa yang berkaitan dengan informan dalam situasi tertentu, dengan berusaha untuk memahami kerangka pikir para subjek yang diteliti sehingga mudah memahami tentang apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan para subyek penelitian dalam aktifitas kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, informan atau partisipan yang dijadikan sumber penggalan data adalah terdiri dari partisipan yang diambil dari dua lokasi penelitian; Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien. Partisipan tersebut adalah orang yang dianggap memahami isu dan mengalami sendiri atas masalah-masalah yang diteliti.³⁰⁹ Oleh karena itu, fenomena yang diteliti (komunikasi kiai) merupakan penelitian yang membutuhkan kajian secara deskriptif, dengan tujuan untuk mendapatkan

³⁰⁸ Marguerite G. Lodico, Dean T. Spaulding, Katherine H. Voegtle, *Methods in Educational Research: From Theory to Practice*, (USA: Jossey Bass, 2010), 11.

³⁰⁹ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, edisi ketiga, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 261.

hasil penelitian secara mendalam mengenai komunikasi kiai di dua pesantren tersebut.

Dalam konteks penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan “*perspektif emic*” yaitu dalam menggali dan mengumpulkan data bukan “sebagaimana seharusnya”, berdasarkan pada kondisi yang ada di lapangan, yang dialami, dirasakan, dan difikirkan sumber data.³¹⁰ Upaya di atas akan maksimal jika pemaknaan atas data-data tersebut dilakukan secara mendalam. Selain itu, peneliti juga bersifat etik, karena dalam pengumpulan data, peneliti juga mengambil teori atau mengutip dari berbagai referensi primer yang berkaitan dengan tema penelitian.

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat menemukan dan menggambarkan data lapangan secara holistik atau utuh mengenai komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Preduan. Lebih dari itu, penelitian ini dapat membangun sebuah teori secara induktif dari abstraksi data yang dikumpulkan berkaitan dengan tema penelitian, berlandaskan pada temuan masalah yang alami.

Adapun rancangan penelitian ini adalah studi multisitus. Penggunaan studi multisitus ini dikarenakan setting yang diteliti memiliki karakteristik yang sama, namun situsnya yang berbeda. Kesamaan karakteristik kasus dalam penelitian ini adalah terkait dengan komunikasi kiai di pesantren yang dikelola secara kolektif.³¹¹ Dari pesantren tersebut, peneliti menemukan fakta kasus

³¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 213.

³¹¹ Robert K. Yin, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2015), 18.

komunikasi berpola vertikal, horizontal, dan diagonal. Hasil studi lapangan menunjukkan, Pesantren Annuqayah merupakan pesantren semi modern, sedangkan Pesantren Al-Amien termasuk pesantren modern yang dalam pengelolaannya secara kolektif. Indikator ini menjadi pertimbangan atas pemilihan rancangan penelitian studi multisitus.

Untuk mengkaji komunikasi kiai dari dua pesantren tersebut, peneliti menggunakan pendekatan ilmu-ilmu manajemen pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan tema penelitian ini, seperti manajemen komunikasi, manajemen kepemimpinan, serta berbagai referensi dan teori yang relevan secara operasionalisasinya. Hal ini meliputi langkah-langkah berikut:

1. Mengumpulkan data yang dibutuhkan dari Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien.
2. Melakukan kajian secara mendalam tentang konsep komunikasi dan kepemimpinan kolektif.

B. Lokasi Penelitian

Salah satu karakteristik penelitian multi situs adalah memiliki dua atau lebih lokasi penelitian, yang sengaja dipilih peneliti sesuai kriteria-kriteria tertentu, dalam hal ini ada dua pesantren yakni Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien. Terdapat dua alasan mengapa peneliti memilih dua pesantren ini, *pertama*, karena dua pesantren ini memiliki kesamaan dalam pola kepemimpinannya, yakni menggunakan pola kepemimpinan kolektif. *Kedua*, sebagai perbandingan sisi komunikasi karena dua pesantren ini berbeda

dari sisi jenisnya, Pesantren Annuqayah semi modern, sementara Pesantren Al-Amien murni modern.

Pesantren Annuqayah didirikan oleh KH. Muhammad Syarqawi pada tahun 1887 M. jika dilihat dari tahun berdirinya, Pesantren Annuqayah berumur satu abad lebih. Secara geografis, Pesantren Annuqayah berlokasi di desa Guluk-Guluk Kec. Guluk-Guluk Kab. Sumenep. Pesantren ini merupakan salah satu pesantren besar yang berada di Kabupaten Sumenep. Salah satu indikatornya adalah jumlah santri yang mencapai 6786 ribu. Selain itu, Pesantren Annuqayah terdiri dari banyak daerah, yakni 19 daerah yang dikelola secara bersama-sama.

Sedangkan Pesantren Al-Amien Preduan dirintis oleh KH. Chotib, berada di Jln. Raya Pamekasan-Sumenep, Desa Preduan Kec. Pragaan Kab. Sumenep. Pesantren ini pertama kali berdirinya hanya terdiri dari satu mushalla berbentuk congkop, namun belum sempat pesantren ini berkembang, Kiai Chotib selaku pendiri telah berpulang ke rahmatullah untuk selama-lamanya. Kemudian dilanjutkan kembali oleh putera beliau, KH. Djauhari Chotib, dan bertepatan pada tahun 1952 pesantren ini diresmikan. Perkembangan Pesantren Al-Amien pesat dan bertransformasi menjadi pesantren modern ala Gontor versi Madura. Selain itu, juga karena pengelolaannya yang menggunakan cara-cara manajemen modern. Teknik pengelolaan yang modern ini sejalan dengan desain lembaga pesantren yang juga modern.

Penentuan dan pemilihan lokasi ini dilatari oleh kemenarikan dan keunikan yang terdapat pada Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien. Adapun pertimbangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Annuqayah dan Al-Amien terbilang pesantren tua dan besar di wilayah Sumenep yang telah memiliki ribuan alumni. Hal ini menunjukkan bahwa Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien mampu mempertahankan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan Islam yang khas (*indigenous*) di tengah arus modernisasi dan globalisasi. Karena Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien dinilai sebagai salah satu pesantren yang mampu mengadaptasikan lembaganya dengan perkembangan zaman. Ini menjadi indikator bahwa Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien sangat longgar dalam menghadapi perubahan.
2. Annuqayah merupakan pesantren yang dinamika kelembagaannya terdiri dari sistem salaf murni dan perkembangan selanjutnya memadukan sistem salaf dan sistem modern. Sementara Pesantren Al-Amien, pesantren yang mulai sejak awal didesain menjadi pesantren modern, sehingga hampir seluruh aktivitas pendidikannya dilakukan secara modern pula.
3. Pola kepemimpinan yang berbeda dengan pesantren pada umumnya, jika pesantren yang lain dikelola secara personal, lain halnya dengan Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien yang dikelola secara kolektif. Pola kepemimpinan kolektif ini secara langsung akan berpengaruh pada pola komunikasi yang dibangun.

4. Pesantren Annuqayah terdiri dari daerah-daerah yang berbeda. Satu wilayah diasuh oleh satu, dua atau lebih kiai. Namun meskipun demikian, Pesantren Annuqayah tetap berada dalam satu naungan yayasan. Tidak demikian dengan Pesantren Al-Amien Prenduan, pesantren ini tidak terbagi menjadi beberapa daerah, akan tetapi tetap menjadi dan berada dalam satu daerah, namun sistem pengelolaannya secara kolektif.
5. Pesantren Annuqayah memiliki beberapa kelembagaan, yaitu Dewan Masyayikh, Dewan Pengasuh, Yayasan, Pengurus Pesantren, dan dibantu oleh staf admintrasi. Sedangkan kelembagaan di Pesantren Al-Amien terdiri dari empat lembaga; Pengurus Dewan Ri'asah (Majelis Kiai), Pengurus Majelis Pengasuh Putri, Pengurus Majelis A'wan, dan Pengurus Yayasan Pesantren. Lembaga-lembaga ini dibuat dalam rangka memudahkan hubungan komunikasi dalam pengelolaan organisasi di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien.

C. Kehadiran Peneliti

Lexy J. Moleong berkata bahwa model kualitatif tidak dapat dipisahkan dari peran aktif peneliti. Peneliti harus terjun langsung ke lapangan dalam pencarian data yang dibutuhkan dan menentukan keseluruhan skenario penelitian. Oleh karena itu, peneliti harus mengenali betul informannya.³¹²

Pengamatan berperanserta yang dilakukan peneliti sebagai bentuk dari interaksi sosial yang dilakukannya dengan beberapa sumber primer dan sumber data skunder dalam jangka waktu yang cukup lama dalam bentuk catatan

³¹² M. Junaidi Ghony dan Fauzan Al-Mansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 87.

lapangan, pengamatan dan juga hasil wawancara yang dilakukan peneliti nantinya dikumpulkan dan disajikan secara sistematis, tanpa adanya hambatan-hambatan dalam penelitian.³¹³

Salah satu manfaat dari keterlibatan langsung di lapangan adalah respon positif yang diperoleh peneliti dari subjeknya tersebut. Subjek akan merasa bahwa peneliti bukan lagi orang asing, melainkan sebagai orang yang dekat dengan mereka, sudah menjadi teman dekat mereka, dan menjadi teman yang dipercaya. Dari sini peneliti akan menemukan pengalaman-pengalaman yang dibutuhkan di dalam penelitiannya. Selama di lapangan peneliti cepat membangun komunikasi yang baik terhadap komunitas yang berada di lapangan itu, mulai dari kiai, keluarga kiai, para ustad, dan para santri dari pesantren, dimana penelitian ini dilakukan. Hal ini dilakukan murni untuk kelancaran dalam melakukan penelitian.

Sehubungan dengan ini, peneliti melakukan beberapa strategi dalam proses pengumpulan data yaitu: *pertama*, sebelum memasuki lokasi penelitian, peneliti lebih dulu meminta izin kepada kiai-kiai yang menjadi pimpinan Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien, dengan menyiapkan segala kebutuhan penelitian seperti *handphone*, peralatan tulis dan lainnya. Adapun kiai-kiai yang ditemui peneliti dalam rangka meminta ijin untuk melakukan penelitian di Pesantren Annuqayah adalah K. M. Ainul Yaqin Pengasuh Annuqayah daerah Latee. Selain pengasuh, beliau juga sebagai Ketua Yayasan Pesantren Annuqayah, KH. Ach. Maimun Syamsuddin Pengasuh Annuqayah

³¹³ Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 164.

daerah Kusuma Bangsa, dan KH. Moh. Naqib Hasan Pengasuh Annuqayah Lubangsa Utara yang juga sebagai Ketua Pengurus Pesantren Annuqayah. Selain kiai-kiai di atas, peneliti juga meminta izin penelitian kepada salah satu pengurus pesantren, yaitu Miftah Arifin. Sedangkan di Pesantren Al-Amien Preduan, peneliti menemui salah satu pengurus pesantren, Ustadz Moh. Hamzah dan Ustadz Fattah Syamsuddin, karena secara prosedural peneliti tidak bisa bertemu langsung dengan pengasuh, harus melalui pengurus pesantren terlebih dahulu, setelah itu pengurus mengatur jadwal pertemuan peneliti dengan pengasuh. Pengasuh yang dapat peneliti hubungi melalui telpon yaitu Kiai Fauzi Tijani. Peneliti selain silaturahmi dan meminta izin kepada kiai-kiai dan pengurus pesantren untuk melakukan penelitian, pada kesempatan itu juga peneliti langsung melakukan penelitian awal melakukan wawancara, pengamatan lokasi penelitian, dan dokumentasi. Dalam penelitian awal ini, peneliti dapat mengumpulkan data awal tentang Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Preduan; sejarah, nama-nama pengasuh, struktur organisasi pesantren, pola komunikasi pesantren, serta program pesantren. Setelah itu, data yang diperoleh ini diidentifikasi untuk menemukan distingsi-distingsi, kemudian peneliti melakukan pemantapan fokus penelitian sehingga memunculkan judul penelitian.

Lanjutan proses tersebut, peneliti mengantarkan surat izin penelitian kepada pengasuh atau pimpinan Pesantren Annuqayah dan pengasuh atau pimpinan Pesantren Al-Amien yang dikeluarkan oleh Universitas Islam Negeri KH. Ahmad Siddiq Jember.

Kedua, secara berkala peneliti melakukan kontak dengan informan yang ada di pesantren baik melalui wawancara formal maupun tidak formal. *Ketiga*, mengatur jadwal pertemuan dan jadwal kegiatan antara peneliti dengan subjek. Dalam proses pembuatan jadwal ini, kadangkala peneliti langsung datang ke kediaman informan jika tidak memiliki nomor HP yang dapat dihubungi oleh peneliti, setelah bertemu dengan informan barulah kemudian peneliti membuat jadwal penelitian, akan tetapi jika peneliti memiliki nomor HP informan, peneliti menelepon atau via *whatsapp* dalam membuat jadwal penelitian/pengambilan data. *Keempat*, melaksanakan kunjungan ke lapangan dalam melakukan pengumpulan data sesuai jadwal.

Selama di lapangan, peneliti memperhatikan etika penelitian karena secara langsung maupun tidak akan memengaruhi proses penelitian, yaitu meliputi hal-hal berikut ini: (1) menjaga nama baik dan menjunjung tinggi kehormatan partisipan; (2) menghargai, menghormati, dan memerhatikan hak-hak informan; (3) tidak memaksa informan dengan paksaan yang sangat, apalagi yang sifatnya merugikan informan; (4) tidak mengeksploitasi informan; (5) dengan intens selalu mengomunikasikan apa yang menjadi maksud penelitian kepada informan; (5) mengomunikasikan hasil penelitian sekaligus manfaatnya kepada informan.³¹⁴

D. Subjek Penelitian

Setelah menentukan lokasi penelitian, selanjutnya peneliti akan menjelaskan tentang subjek penelitian. Subjek penelitian yang dimaksud di sini

³¹⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 243.

adalah peneliti sendiri dan orang-orang yang menjadi sasaran pengamatan. Peneliti sebagai subjek penelitian berfungsi dan memiliki posisi sebagai perencana penelitian, pelaksana penelitian, penafsir data, dan penyusun laporan penelitian. Sedangkan terkait yang kedua, yaitu informan, adalah orang-orang penting yang dimintai keterangan masalah-masalah yang diteliti sehingga nantinya akan memberikan informasi yang dibutuhkan secara utuh dan mendalam yaitu sebagai berikut (1) Dewan Masyayikh, (2) Dewan Pengasuh, (3) Pengurus Pesantren, (4) Yayasan, (5) pengurus pesantren ditiap daerah, dan (6) sebagian santri Annuqayah. Subjek penelitian dari Pesantren Al-Amien Prenduan terdiri dari (1) Dewan Ri'asah (Majelis Kiai), (2) Pengurus Majelis A'wan, (3) Pengurus Yayasan Pesantren, (4) beberapa santri. Subjek penelitian tersebut di atas untuk menggali data tentang strategi komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal—yang nantinya pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dikembangkan di lapangan.

E. Data dan Sumber Data

1. Data

Data yang dikumpulkan oleh peneliti merupakan data yang sesuai dengan fokus penelitian di awal, yaitu mengenai komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien, dalam hal ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer Pesantren Annuqayah adalah dewan masyayikh, dewan pengasuh, ketua yayasan dan para stafnya, pengurus pesantren. Data primer dari Pesantren Al-Amien terdiri dari Dewan Ri'asah (Majelis Kiai), Pengurus Majelis A'wan,

Pengurus Yayasan Pesantren, beberapa santri. Sedangkan data sekunder adalah data pendukung yang bukan sumber utama, misalnya para alumni dari kedua pesantren.

2. Sumber Data

Sumber data penelitian ini adalah merupakan subjek atau informan dari mana data didapatkan oleh peneliti. Ketika wawancara maka sumber datanya adalah orang yang menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan fokus penelitian, baik bentuk percakapan (wawancara) atau dalam bentuk tulisan atau dokumen penting yang berkaitan dengan masalah penelitian. Peneliti juga menggunakan observasi dalam pengumpulan data, maka sumber datanya adalah berupa benda atau proses sesuatu. Selain itu juga, peneliti menggunakan dokumentasi maka yang menjadi sumber datanya adalah dokumen-dokumen.³¹⁵

Biasanya dalam suatu penelitian, pemberi sumber informasi adalah manusia yang disebut sebagai subjek atau informan kunci (*key informants*) dan data yang diperoleh melalui informan ini bersifat data lunak (*soft data*). Sedangkan sumber data yang didapat dalam bentuk dokumen ini bersifat data keras (*hard data*).

Sedangkan pemilihan informan penelitian, menyesuaikan dengan beberapa kriteria sebagaimana berikut: (a) subjek cukup lama dan intensif menyatu dengan medan aktivitas yang menjadi objek masalah; (b) subjek merupakan orang yang terlibat secara aktif di lingkungan aktivitas yang

³¹⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010), 172.

menjadi sasaran penelitian; (c) subjek yang masih memiliki waktu untuk dimintai informasi oleh peneliti; (d) subjek yang tidak mengemas informasi, akan tetapi relatif memberikan informasi yang sebenarnya; dan (e) subjek yang tergolong asing bagi peneliti.

Berikut sumber data di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep.

Tabel 3.1
Sumber Data Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep

| No | Nama | Jabatan |
|----|---------------------------|------------------------------|
| 1 | KH. A. Basith AS | Dewan Masyayikh |
| 2 | KH. Abd. Muqsith Idris | Dewan Masyayikh |
| 3 | KH. M. Syafi'ie Anshari | Dewan Pengasuh |
| 4 | K. A. Farid Hasan | Dewan Pengasuh |
| 5 | KH. A. Hanif Hasan | Dewan Pengasuh |
| 6 | KH. Moh. Naqib Hasan | Ketua Pengurus Pesantren |
| 7 | K. Moh. Halimi Ishomuddin | Dewan Pengasuh |
| 8 | K. Muhammad Ali Fikri | Dewan Pengasuh/Biro Madaris |
| 9 | K. M. Ainul Yaqin | Dewan Pengasuh/Ketua Yayasan |
| 10 | KH. Muhammad Muhsin Amir | Dewan Pengasuh |
| 11 | KH. A. Syamli Muqsit | Dewan Pengasuh |
| 12 | KH. Mohammad Husnan | Dewan Pengasuh |
| 13 | K. A. Majdi Tsabit | Bendahara |
| 14 | K. Abd. Wajid Muntaqa | Sekretaris Pesantren |
| 15 | K. Moh. Ramdhan | Biro Kepesantrenan |
| 16 | K. Ainul Haq | Biro Kepesantrenan |
| 17 | K. Ubaidillah Tsabit | Biro Bahasa |
| 18 | K. Ainul Yaqin | Pengurus Yayasan |
| 19 | | |
| 20 | | |
| 21 | | |
| 22 | | |

Sumber data di Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep adalah berikut ini.

Tabel 3.2
Sumber Data Pesantren Al-Amien Preduan Sumenep

| No | Nama | Jabatan |
|----|---------------------------|--------------------|
| 1 | KH. Ahmad Fauzi | Dewan Riasah |
| 2 | KH. Ghozi Mubarok | Dewan Riasah |
| 3 | KH. Zainullah Rois | Dewan Riasah |
| 4 | KH. Moh. Khoiri Husni | Dewan Riasah |
| 5 | KH. Halimi Sufyan | Dewan Riasah |
| 6 | KH. Fadli Fatrah | Majelis A'wan |
| 7 | KH. Abu Shiri Sholehuddin | Majelis A'wan |
| 8 | KH. Moh. Fikri Husein | Majelis A'wan |
| 9 | KH. Abdurrahman As'ad | Majelis A'wan |
| 10 | KH. Tijani Syadzili | Majelis A'wan |
| 11 | KH. Junaidi Rosyidi | Majelis A'wan |
| 12 | Ustadz Hamzah Arsa | Pengurus Pesantren |
| 13 | Adrian Maulana | |
| 14 | Imam Sadili | |

Sehubungan dengan kriteria-kriteria informan di atas, maka pemilihan informan dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut. *Pertama*, teknik *purposive*. Teknik ini digunakan peneliti untuk memilih dan memilah informan yang mengetahui informasi dan permasalahan secara mendalam dan dapat dipercaya sebagai sumber data.³¹⁶

Dengan penggunaan teknik *purposive*, maka sumber data dalam penelitian ini adalah (1) pimpinan dan pengasuh Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien; dan (2) para lurah/ketua dan/atau staf pengurus dari dua pesantren tersebut. Dari data yang diperoleh ini, selanjutnya peneliti mengembangkan lebih mendalam dengan mencari informasi lainnya dengan menggunakan teknik bola salju (*snowballing*).

Kedua, teknik *snowball*, suatu teknik bola salju. Ini digunakan untuk mencari informasi secara kontinu dari informan satu ke informan

³¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 218.

lainnya sehingga data yang diperoleh semakin lengkap dan mendalam.³¹⁷

Penggunaan teknik ini karena peneliti merasa informasi yang diperoleh kurang dan untuk menyempurnakan maka digunakanlah teknik ini.

F. Teknik Pengumpulan Data

Adalah langkah penting dalam sebuah penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah memperoleh data.³¹⁸ Ada beberapa teknik yang digunakan peneliti dalam proses pengumpulan data, yaitu sebagai berikut:

1. Wawancara Mendalam

Adapun jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur yang dilakukan dengan cara menyusun suatu daftar pertanyaan yang tidak terlalu ketat. Pedoman wawancara dalam penelitian ini berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan oleh peneliti kepada informan.³¹⁹ Model pertanyaannya yang digunakan oleh peneliti lebih cenderung bebas, tapi tetap terarah, membuat peneliti dan informan terlihat lebih santai.

Kemudian pada waktu melakukan wawancara, pertanyaan-pertanyaan dilakukan secara bebas pada pertanyaan-pertanyaan umum tentang sejarah berdirinya pesantren, kondisi internal pesantren, dan lainnya yang sesuai dengan fokus penelitian. Selain itu, pertanyaan yang bersifat khusus tentang komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien. Secara spesifik lagi, pertanyaan-

³¹⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 219

³¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 224.

³¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 234.

pertanyaan yang sudah dibuat oleh peneliti disesuaikan dengan fokus masalah penelitian, sebagaimana dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.3
Indikator pertanyaan dalam wawancara

| No | Fokus | Indikator |
|----|---|---|
| 1 | Bagaimana strategi komunikasi vertikal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan? | <ul style="list-style-type: none"> a. menugaskan tujuan b. memberikan instruksi pekerjaan c. menjelaskan kebijakan dan prosedur d. menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian e. menawarkan umpan balik f. memberikan informasi dan masukan pada pimpinan g. memberikan umpan balik ke para petinggi pesantren h. menginformasikan mereka mengenai perkembangan dari tujuan dan penyampaian permasalahan saat ini |
| 2 | Bagaimana strategi komunikasi horizontal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan? | <ul style="list-style-type: none"> a. komunikasi antar individu b. hambatan dan faktor pendorong dalam komunikasi horizontal. |
| 3 | Bagaimana strategi komunikasi diagonal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan? | <ul style="list-style-type: none"> a. komunikasi antara satu pihak dengan pihak lain dalam posisi yang berbeda b. komunikasi dalam struktur organisasi yang tidak sejajar. |

Wawancara ini dilakukan pada beberapa unsur yang berada di dalam pesantren, yaitu (1) kiai atau pengasuh pesantren; (2) pengurus pesantren; dan (3) beberapa santri. Secara rinci nama-nama informan kunci dan informan pendukung adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4
Nama-nama informan kunci dan informan pendukung

| No | Nama | Jabatan |
|----|------------------------------|------------------------------|
| 1 | KH. A. Basith AS | Dewan Masyayikh |
| 2 | KH. Abd. Muqsith Idris | Dewan Masyayikh |
| 3 | KH. M. Syafi'ie Anshari | Dewan Pengasuh |
| 4 | K. A. Farid Hasan | Dewan Pengasuh |
| 5 | KH. A. Hanif Hasan | Dewan Pengasuh |
| 6 | KH. Moh. Naqib Hasan | Ketua Pengurus Pesantren |
| 7 | K. Moh. Halimi Ishomuddin | Dewan Pengasuh |
| 8 | K. Muhammad Ali Fikri | Dewan Pengasuh/Biro Madaris |
| 9 | K. M. Ainul Yaqin | Dewan Pengasuh/Ketua Yayasan |
| 10 | KH. Muhammad Muhsin Amir | Dewan Pengasuh |
| 11 | KH. A. Syamli Muqsit | Dewan Pengasuh |
| 12 | KH. Mohammad Husnan | Dewan Pengasuh |
| 13 | K. A. Majdi Tsabit | Bendahara |
| 14 | K. Abd. Wajid Muntaqa | Sekretaris Pesantren |
| 15 | K. Moh. Ramdhan | Biro Kepesantrenan |
| 16 | K. Ainul Haq | Biro Kepesantrenan |
| 17 | K. Ubaidillah Tsabit | Biro Bahasa |
| 18 | KH. Bushiri Ali Mufi | Dewan Pengasuh |
| 19 | K. Moh. Khatibul Umam | Biro Pengabdian Masyarakat |
| 20 | Pengurus dan beberapa santri | |

| No | Nama | Jabatan |
|----|---------------------------|--------------------|
| 1 | KH. Ahmad Fauzi | Dewan Riasah |
| 2 | KH. Ghozi Mubarak | Dewan Riasah |
| 3 | KH. Zainullah Rois | Dewan Riasah |
| 4 | KH. Moh. Khoiri Husni | Dewan Riasah |
| 5 | KH. Halimi Sufyan | Dewan Riasah |
| 6 | KH. Fadli Fatrah | Majelis A'wan |
| 7 | KH. Abu Shiri Sholehuddin | Majelis A'wan |
| 8 | KH. Moh. Fikri Husein | Majelis A'wan |
| 9 | KH. Abdurrahman As'ad | Majelis A'wan |
| 10 | KH. Tijani Syadzili | Majelis A'wan |
| 11 | KH. Junaidi Rosyidi | Majelis A'wan |
| 12 | Ustadz Hamzah Arsa | Pengurus Pesantren |
| 13 | Beberapa santri | |
| 14 | Imam Sadili | |

2. FGD (*Forum Group Discussion*)

FGD ini sebenarnya termasuk tipe wawancara, demikian menurut John W. Creswell.³²⁰ Penggunaan teknik FGD ini didasarkan pada manfaat yang diperoleh peneliti dalam melakukan penelitian, karena peneliti dalam proses pengumpulan data tidak hanya berinteraksi dengan satu dua individu saja, melainkan dengan kelompok diskusi tertentu.

Interaksi antara peneliti dengan kelompok tertentu yang berada di lingkungan Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien menjadi momen penting, karena melalui interaksi semacam itu peneliti mendapatkan data atau informasi terkait tema penelitian ini.

Di lapangan, peneliti menggunakan teknik FGD ini karena saran salah satu pengasuh dari dua pesantren tersebut di atas, jika peneliti ingin menggali data secara mendalam terkait dengan tema-tema khusus dipersilahkan untuk hadir ke dalam rapat yang diadakan pesantren atau meminta secara langsung kepada kelembagaan pesantren untuk membuat forum diskusi dengan kelembagaan tersebut.

3. Observasi

Jenis observasi dalam penelitian ini menggunakan observasi partisipan pasif, dimana peneliti dalam melakukan observasi yaitu mengamati dan mencermati perilaku dari jauh tanpa ada interaksi dengan subjek yang sedang diteliti. Ketika berinteraksi dengan para informan, peneliti tidak terlibat langsung mengikuti kegiatan-kegiatan atau aktivitas

³²⁰ John W. Creswell, *Penelitian...*, 228.

para informan, peneliti hanya memantau, melihat, dan mengamati mereka.³²¹

Observasi adalah salah satu cara dalam pengumpulan data untuk memperoleh data mengenai strategi komunikasi vertikal, strategi komunikasi lateral, dan strategi komunikasi diagonal dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Preduan, melalui terjun langsung ke lapangan untuk melakukan pengamatan terhadap dewan masyayikh, dewan pengasuh, ketua yayasan, dan para staf di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien, yang merupakan data primer. Peneliti dalam melakukan pengamatan menggunakan panca indera untuk mengamati setiap objek penelitian. Oleh karena itu, peneliti dengan menggunakan penglihatannya dapat melihat langsung terhadap realitas empirik.

Dalam melakukan pengamatan, peneliti harus merencanakan secara jelas, dalam arti pengamatan harus selaras dan sesuai dengan rumusan fokus masalah, sehingga observasi dapat dilakukan secara sistematis terkait dengan proposisi umum, bukan hanya karena menarik perhatian, melainkan juga observasi ini dapat dikontrol keabsahan datanya.

Ada beberapa hal penting yang diamati peneliti dalam penelitian ini sebagaimana deskripsi dalam tabel di bawah ini:

³²¹ Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2009), 119

Tabel 3.5
Data observasi

| No | Situasi yang Diamati |
|----|--|
| 1. | Sarana dan prasarana pesantren |
| 2. | Aktivitas pengajaran dan pembelajaran di pesantren |
| 3. | Kegiatan pengasuh di pesantren |
| 4. | Pola komunikasi antar kelembagaan pesantren |
| 5. | Pertemuan antar masyayikh dan antar lembaga |
| 6. | Program-program pesantren |
| 7. | Perilaku santri sehari-hari |

4. Studi Dokumenter

Penggunaan studi dokumenter lebih didasarkan pada alasan bahwa dokumen merupakan catatan kejadian yang terjadi sebelumnya. Dokumen ini biasanya memiliki beberapa bentuk, misalnya tulisan, gambar, atau karya monumental seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan, misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, dan kebijakan. Sedangkan dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup. Dokumen yang berbentuk karya bisa didapat pada karya seni, misalnya berupa gambar.³²²

Penggunaan dokumen ini dalam proses pengumpulan data, adalah prasyarat dalam menambah data dari metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.³²³ Studi dokumenter digunakan dalam penelitian ini murni untuk pengumpulan data pendukung dalam memahami dan menganalisis komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan.

³²² Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 240.

³²³ Sugiyono, *Metode Penelitian...*, 240.

G. Analisis Data

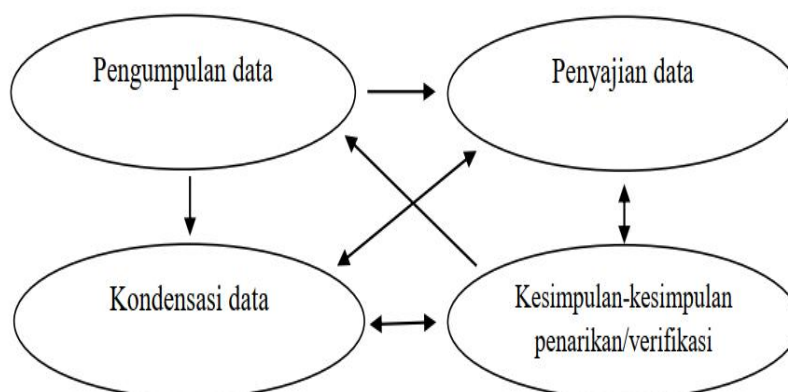
Dalam sebuah penelitian, analisis data sangat erat kaitannya dengan proses mengorganisasikan data ke dalam suatu pola tertentu. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan Patton bahwa analisis data penelitian sebagai proses melakukan sistematisasi data dan mengorganisir data pada suatu pola atau kategori tertentu sehingga menjadi uraian sistematis.³²⁴ Analisis data ini peneliti gunakan untuk menganalisis situs individu dan lintas situs. Uraian kedua hal ini sebagai berikut.

1. Analisis Situs Individu

Dalam melakukan analisis data individu, peneliti menggunakan beberapa langkah sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana melalui tiga langkah, yaitu: kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Kondensasi data dilakukan untuk beberapa tahapan yang dilakukan peneliti dilapangan mulai dari pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*).³²⁵ Secara lebih terperinci, langkah-langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana akan dijelaskan sebagaimana berikut:

³²⁴ Patton Michael Quinn, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, (Newbuy Park: Sage Publication, 1990), 54.

³²⁵ Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana J, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3 USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi (Jakarta: UI-Press, 2014), 14



Gambar 3.1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif Miles dan Huberman 2014.

a. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Dalam melakukan kondensasi data penelitian harus melalui beberapa proses seperti: menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

1) *Selecting*

Pada proses ini, peneliti bertindak selektif, yakni menentukan dimensi-dimensi yang lebih penting, keterkaitan data yang lebih bermakna, informasi yang diperoleh dikumpulkan dan dianalisis. Informasi yang dikumpulkan adalah informasi yang berkaitan dengan komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien.

2) *Focusing*

Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang diperoleh dilapangan berkaitan dengan rumusan penelitian. Pada tahap ini adalah kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang sesuai dengan rumusan masalah.

3) *Abstracting*

Abstraksi adalah kegiatan peneliti dalam membuat rangkuman mulai dari inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap sesuai dengan masalah yang diteliti. Pada tahap ini, data yang diperoleh dilakukan dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data mengenai tema penelitian sudah dirasakan sudah cukup, data tersebut digunakan dalam menjawab beberapa masalah sesuai dengan rumusan penelitian yang sudah ditetapkan oleh peneliti.

4) *Simplifying dan Transforming*

Data yang diperoleh dari hasil penelitian di lapangan selanjutnya oleh peneliti dilakukan proses penyederhanaan dan ditransformasikan melalui beberapa cara, melalui seleksi data yang ketat, melalui tahapan uraian singkat, mengelompokkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

b. *Penyajian Data (Data Display)*

Proses penyajian data dilakukan setelah data direduksi atau dirangkum. Data yang didapatkan dari hasil observasi, wawancara,

dokumentasi, serta FGD (*Forum Group Discussion*) kemudian dianalisis dan disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi. Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data dalam mengorganisir data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi, dokumentasi, dan FGD (*Forum Group Discussion*). Masing-masing data yang sudah diberi kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks yang sistematis.

c. Kesimpulan, Penarikan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/ Verification*)

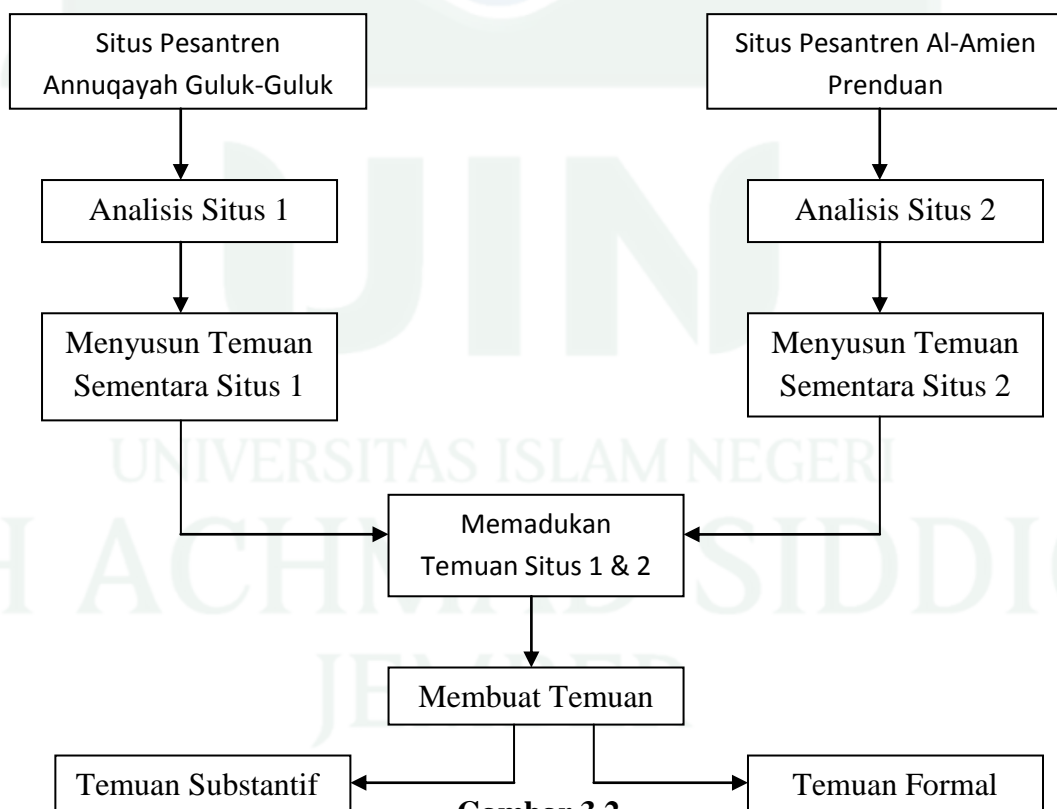
Tahapan yang paling terakhir dalam analisis data kualitatif model analisis interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang sudah direduksi dan disajikan oleh peneliti, kemudian membuat sebuah kesimpulan yang didukung dengan data-data lain pada saat melakukan penelitian di lapangan. Kesimpulan adalah jawaban atas masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

2. Analisis Lintas Situs

Dalam analisis lintas situs, peneliti melakukan beberapa langkah penting sebagaimana berikut: *pertama*, merumuskan proposisi berdasarkan data temuan di lapangan pada setiap situs yaitu di Pesantren Annuqayah

dan Pesantren Al-Amien Prenduan. *Kedua*, memkomparasikan dan memadukan secara teoritis sebagai temuan sementara dari situs-situs yang menjadi lokus penelitian. *Ketiga*, membuat rumusan temuan teoritik dengan menggunakan analisis lintas situs sebagai kesimpulan terakhir dalam penelitian ini.

Penyajian data penelitian mengenai komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan, peneliti juga membandingkan dan memadukan hingga sampai pada proses perumusan temuan awal dan hasil akhir dari penelitian ini dengan langkah-langkah yang sama dengan teori analisis yang dituangkan oleh Robert K. Yin.



Gambar 3.2
Proses Perumusan Temuan Penelitian

H. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data merupakan langkah yang harus dilalui dalam penelitian kualitatif. Pengecekan keabsahan data bertujuan untuk mengukur apakah data yang diperoleh peneliti di lapangan valid atau tidak, benar atau salah. Dalam hal ini, peneliti menggunakan cara yang dianjurkan oleh Moleong, dimana ia membangun teknik pengujian keabsahan data dengan istilah/nama “*teknik pemeriksaan*”.³²⁶

Langkah-langkah pengecekan keabsahan data adalah sebagai berikut: perpanjangan keikutsertaan dan ketekunan/keajegan pengamatan. Uraianya berikut ini.³²⁷

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Menurut peneliti, perpanjangan keikutsertaan dalam sebuah penelitian penting dilakukan, karena dapat menjaga validitas data. Perpanjangan keikutsertaan peneliti di dua lokasi penelitian, satu di Pesantren Annuqayah dan satunya lagi di Pesantren Al-Amien untuk mendapatkan data sebanyak-banyaknya hingga mencapai titik kejenuhan. Data yang dibutuhkan ini berkaitan fokus pada rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan harapan, peneliti menemukan data penelitian secara komprehensif.

2. Ketekunan/Keajegan Pengamatan

Ketekunan peneliti dalam melakukan pengamatan bermakna bahwa peneliti dalam mencari data dilakukan secara konsisten untuk

³²⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 327.

³²⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, 327.

menginterpretasi berbagai data dan cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan. Ketekunan pengamatan ini bertujuan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari, dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut.

Dengan demikian, agar data bisa valid serta memiliki kedalaman, peneliti harus teliti dan detail dalam melakukan pengamatan dengan cara berkesinambungan terhadap fokus kajian. Ukuran validitas data menurut teknik ini adalah sampai di mana kemampuan peneliti dalam menguraikan secara rinci terhadap temuan-temuan data di lapangan.

3. Triangulasi

Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber data dan triangulasi metode.³²⁸ Triangulasi sumber data adalah untuk mengecek derajat kepercayaan terhadap sumber data dengan cara melakukan penggalian kembali pada waktu dan cara yang berbeda karena sumber data terkadang memberikan informasi yang berbeda pada waktu dan suasana yang berbeda. Peneliti juga menyesuaikan pernyataan satu sumber data dengan sumber data yang lain. Seperti misalnya di Pesantren Annuqayah, peneliti menyesuaikan pernyataan Dewan Masyayikh dengan pernyataan Dewan Pengasuh, pernyataan Dewan Pengasuh dengan pernyataan Pengurus Pesantren Annuqayah. Di Pesantren Al-Amien Prenduan, peneliti menyesuaikan pernyataan Majelis

³²⁸ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), 256-257

Kiai dengan pernyataan Majelis A'wan, dan menyesuaikan pernyataan Majelis A'wan dengan Pengurus Yayasan Al-Amien.

Triangulasi metode, dalam hal ini untuk memenuhi kepercayaan terhadap kebenaran data adalah dengan cara membanding data yang diperoleh melalui metode wawancara itu dicek dengan metode yang lain seperti dokumen dan observasi sehingga data yang didapat menjadi dipercaya seutuhnya.

4. Keteralihan (*transferability*)

Pada proses ini peneliti melaporkan hasil penelitian secara detail terkait dengan seluruh temuan dilapangan agar penelitian ini dapat dipahami secara komprehensif.

5. Kebergantungan (*dependability*)

Secara sadar peneliti merasa bahwa penelitian yang dilakukan ini memiliki banyak kekurangan, oleh karena itu, dalam menafsirkan hasil data dilapangan terhadap semua data dan interpretasi data yang ditulis kemudian didiskusikan dengan beberapa pihak, misalnya: partisipan utama, promotor dan co promotor, dan teman sejawat. Oleh peneliti, mereka juga diikutkan meneliti dan mengoreksi hasil penelitian ini. Ini dilakukan agar temuan penelitian yang dihasilkan dapat dipertahankan dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

6. Kredibilitas peneliti

Pertimbangan penggunaan ini adalah bahwa kepercayaan dalam penelitian kualitatif tidak hanya terletak pada akurasi data (sesuai dengan

rancangan penelitian yang dilakukan peneliti) akan tetapi keterpercayaan lebih terletak kepada kredibilitas peneliti itu sendiri.

Sementara itu, keabsahan data dalam penelitian kualitatif harus memenuhi syarat objektivitas, kesahihan internal maupun eksternal, dan keterandalan. Hal ini merupakan syarat dari suatu kerja ilmiah, dimana secara umum juga disampaikan oleh para pakar penelitian.³²⁹ Di samping itu, dalam pengumpulan data dari penelitian studi kasus dalam organisasi semacam lembaga pendidikan Islam atau pesantren, ada dua langkah yang dapat dilakukan oleh peneliti, sebagaimana dijelaskan oleh J. Bradley Cousins, Isabella Bourgeois, dan Associates yaitu *pertama*, melibatkan pengembangan pemahaman tentang kapasitas organisasi untuk evaluasi. Ini termasuk struktur organisasi, sejarah, laporan seperti rencana strategis, dan studi penelitian. *Kedua*, proses validasi tindak lanjut, artinya semua orang yang terlibat dalam penelitian ini diundang untuk berpartisipasi dalam membahas dan memvalidasi laporan penelitian yang diteliti, termasuk dari organisasi pesantren yang dijadikan objek penelitian.³³⁰

I. Tahapan-Tahapan Penelitian

Tahapan-tahapan dalam penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap, yaitu studi persiapan orientasi, studi eksplorasi umum, dan studi eksplorasi terfokus. Ketiga tahapan tersebut akan diuraikan di bawah ini.

³²⁹ Iskandar, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Gaung Persada (GP Press), 2009), 117

³³⁰ J. Bradley Cousins, Isabella Bourgeois, dan Associates, *Multiple Case Study Methods and Findings*, *Jurnal, Organizational Capacity to do and use evaluation. New Directions for Evaluations*, 28

1. Studi Persiapan Orientasi

Pada tahapan ini peneliti menyusun proposal dan menggali sumber-sumber pendukung yang diperlukan dalam penyusunan proposal penelitian. Penentuan objek penelitian didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan berikut: (a) isu-isu umum, yaitu pondok pesantren yang unggul; (b) dilanjutkan pada pengkajian terhadap literatur-literatur yang relevan; (c) orientasi difokuskan pada dua pesantren, yakni Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien; dan (d) secara intens diskusi dengan sahabat-sahabat.

Pada proses ini dan/atau sebelum penyusunan proposal, peneliti melakukan penjajakan lapangan ke dua lokasi penelitian; Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien. Penjajakan berupa pengamatan ini dilaksanakan dengan cara menemui dan mengadakan pendekatan secara kekeluargaan kepada para pimpinan di dua pesantren tersebut. Pertemuan ini berjalan secara santai namun tetap menjaga sopan santun. Antara peneliti dengan para pimpinan pesantren terlibat dialog secara kekeluargaan sehingga kondisi seperti ini menjadi modal peneliti melakukan penelitian dalam waktu yang relatif lama.

2. Studi Eksplorasi Umum

Sedangkan pada tahapan studi eksplorasi umum meliputi hal-hal berikut: (a) konsultasi, wawancara, dan mengurus perizinan kepada pihak instansi; (b) pengamatan secara umum pada objek penelitian yang nantinya akan dilanjutkan pada proses wawancara dan observasi, dimana endingnya adalah untuk memilih objek penelitian; (c) menentukan kembali fokus

penelitian; (d) diskusi dan seminar kecil dengan promotor untuk mendapatkan masukan dari mereka; (e) konsultasi secara intens dengan pihak promotor dalam rangka memperoleh legitimasi untuk keberlanjutan penelitian.

3. Studi Eksplorasi Terfokus

Pada tahapan terakhir ini meliputi beberapa tahap, yaitu (a) mengumpulkan data-data secara menyeluruh untuk membuat kerangka konseptual terkait dengan tema-tema di lapangan; (b) analisis data (yang dilakukan oleh peneliti); (c) pengecekan hasil penelitian oleh promotor; dan (d) penuangan data-data yang diperoleh ke dalam bentuk narasi-narasai, atau bentuk lainnya, dengan kata lain, proses penyelesaian laporan penelitian yang nantinya diuji pada tahap ujian disertasi.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Bab ini akan memaparkan data-data hasil temuan penelitian di lapangan terkait dengan strategi komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep. Paparan data yang akan disajikan berdasarkan fokus penelitian dari masing-masing pesantren, yaitu: (1) Strategi komunikasi vertikal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien; (2) Strategi komunikasi horizontal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien; Dan (3) Strategi komunikasi diagonal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien.

A. Paparan Data dan Analisis Situs I Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk

1. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah.

a. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Organisasi

Pesantren Annuqayah didirikan oleh salah seorang ulama asal Kudus Jawa Tengah yang bernama KH. Muhammad Syarqawi al-Kudusi, bertepatan pada tahun 1887 M. Sebelum sampai ke Madura, Kiai Syarqawi memiliki kisah kehidupan yang mengharukan dan dramatis. Dikisahkan oleh Kiai Syafi’I Ansori bahwa:

“Kiai Syarqawi ketika berada di Makkah Al-Mukarramah berkenalan dengan ulama asal Madura, Kiai Gemma, sampai akhirnya mereka berdua menjadi sahabat dekat. Suatu ketika Kiai Gemma jatuh sakit, beliau berpesan jika nanti dirinya wafat, Kiai Syarqawi sudi menikahi istrinya yang bernama Nyai. Hj. Khodijah dan membawanya ke Madura. Tidak lama dari itu, Kiai Gemma pun wafat dan Kiai

Syarqawi mengabuli permintaan sahabatnya untuk menikahi istrinya itu.”³³¹

Setelah menikah, pada tahun 1875 M Kiai Syarqawi dan Nyai Khodijah pulang ke Madura dan menetap di sana. Mereka berdua tinggal dan hidup disebuah desa pesisir, Prenduan. Singkat cerita Kiai Syarqawi membuka pengajian agama Islam untuk masyarakat umum, dan tidak membutuhkan waktu lama masyarakat berbondong-bondong untuk mengaji dan mendalami ilmu agama Islam darinya. Karena membludaknya masyarakat untuk mengaji, Kiai Syarqawi mengembangkan tempat pengajiannya ini yang awalnya hanya berupa sebuah langgar menjadi pesantren. Pesantren ini nantinya menjadi cikal bakal berdirinya Pesantren Al-Amien Prenduan.³³²

Namun karena kondisi masyarakat tidak mendukung, Kiai Syarqawi tidak kerasan di desa ini. Selain itu, Kiai Syarqawi pada waktu itu masih sering bolak balik Madura Kudus untuk menjenguk keluarganya di sana, padahal waktu itu alat transportasi masih sulit. Merasa tidak tega melihat Kiai Syarqawi sering bolak balik Madura Kudus, Nyai Khodijah menyarankan Kiai Syarqawi untuk menikah lagi agar tidak perlu bolak balik Madura Kudus lagi. Saran itu diterima, Kiai Syarqawi menikah lagi dengan seorang gadis asal Guluk-Guluk bernama Qamariyah, yang sejak semula sering diajak ayahnya mengikuti pengajian Kiai Syarqawi.³³³ Pernikahan Kiai Syarqawi dengan Qamariyah ini menjadi awal rencana kepindahan

³³¹ KH. Syafi’I Ansori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 24 April 2020.

³³² Moh. Naqib Hasan et.al, *Satu Abad Annuqayah: Peran Pendidikan, Politik, Pengembangan Masyarakat*, (Guluk-Guluk: Pondok Pesantren Annuqayah, 2000), 1-2.

³³³ Moh. Naqib Hasan et.al, *Satu Abad Annuqayah...*, 2.

beliau ke Guluk-Guluk. Terkait proses kepindahan Kiai Syarqawi ini, secara langsung dikisahkan oleh KH. Ghazi Mubarak kepada peneliti:

“Kiai Syarqawi itu hanya bisa bertahan selama 12 tahun di Prenduan, kira-kira selama itu tidak lebih. Karena setelah itu beliau memutuskan pindah ke desa Guluk-Guluk. Sebelum pindah, Kiai Syarqawi menyerahkan pesantren yang dirintisnya ini kepada kakak iparnya, yaitu Kiai Khotib.”³³⁴

Sesampainya di Guluk-Guluk, Kiai Syarqawi belum memiliki apa-apa, namun karena derma dari seorang saudagar kaya, bernama H. Abdul Azis memberikan sebidang tanah dan satu bangunan bekas kandang kuda. Ditempat inilah Kiai Syarqawi mulai merintis pesantren dan membina masyarakat. Sejak itu, masyarakat banyak berdatangan untuk belajar ilmu agama dan kitab kuning, atau sekedar meminta fatwa terkait dengan hukum atau persoalan kemasyarakatan. Awalnya, Kiai Syarqawi mengajarkan masyarakat mengaji al-Qur’an, kemudian berkembang ke tema-tema fiqh dan kajian kitab kuning, hingga akhirnya langgar yang dijadikan tempat pengajian itu terus berkembang dengan tinggalnya beberapa santri bersama beliau yang akhirnya menjadi cikal bakal berdirinya Pesantren Annuqayah.³³⁵

Jika kita telusuri bekas kandang kuda yang dijadikan langgar sehingga menjadi tempat permanen Kiai Syarqawi mengajar dan mendidik santri-santrinya memang sudah tidak ada lagi langgar itu, namun sisa-sisa tempat bersejarah itu masih ada, misalnya lokasi langgar itu sekarang sudah menjadi tempat makam beliau beserta istri-istri dan putra-putra beliau, tidak

³³⁴ KH. Ghazi Mubarak, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 11 Oktober 2020.

³³⁵ Moh. Naqib Hasan et.al, *Satu Abad Annuqayah...*, 3.

hanya itu, sumur peninggalan beliau juga masih ada, pohon yang pernah menghiasi area sekitar langgar yang beliau tanam sendiri pun masih ada sampai sekarang. Itu semua mengingatkan masa-masa ketika Kiai Syarqawi masih hidup.³³⁶

Di bawah ini adalah gambar tempat-tempat bersejarah itu, yang menjelaskan keberadaan lokasi langgar pertama kali dan situasi sekitar langgar tua.



Gambar 4.1
Lokasi langgar tua (bekas kandang kuda) Kiai Syarqawi

Di bawah ini juga foto papan publikasi keberadaan Pesantren Annuqayah yang berada di perbukitan desa Guluk-Guluk Kecamatan Guluk-Guluk Sumenep. Bila ditelusuri lebih ke dalam lagi, akan terlihat kemegahan Pesantren Annuqayah dengan asrama-asrama santri dan bangunan gedung sekolah formal.

³³⁶ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 9 Oktober 2021.



Gambar 4.2
Lokasi Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep

Lima tahun setelah itu, santri yang bermukim di pesantren ini mencapai 100 santri dan bilik yang tersedia kira-kira 12 buah. Seiring berjalannya waktu, kuantitas santri dan pengembangan bilik atau pondok juga terus bertambah. Eksistensi pesantren Kiai Syarqawi semakin kokoh di tengah masyarakat yang *rojing* (bahasa Madura). Namun, Kiai Syarqawi terus bergerak mengembangkan pesantren yang baru dirintisnya ini. Beliau menyadari bahwa lewat lembaga inilah dirinya bisa mendidik masyarakat yang awalnya *rojing* ke masyarakat yang berperadaban.

Aktivitas Kiai Syarqawi di pesantren ini relatif sederhana, karena pesantren yang baru didirikannya ini masih sederhana, sistemnya tradisional dan metode pengajarannya menggunakan metode sorogan dan bandongan.

Terkait dengan ini, Kiai Muhsin menuturkan:

“Pada masa Kiai Syarqawi belum ada pengurus, yang ada insyaallah ustadz. Kiai Syarqawi dengan dibantu ustadz ini menjalankan pesantren, mendidik, mengajar. Komunikasi beliau dengan santri melalui majelis ta’lim ini. Di majelis ta’lim ini beliau mengajar ilmu-ilmu Islam; kitab kuning dan mendidik akhlak santri.”³³⁷

³³⁷ KH. Muhsin Amir, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 7 Juni 2020.

Dengan demikian, komunikasi Kiai Syarqawi dengan santri sangat intens, berlangsung selama 24 jam berturut-turut. Komunikasi yang lama ini dimanfaatkan oleh Kiai Syarqawi untuk mendidik para santri dan masyarakat melalui pengajian yang diadakan oleh beliau sendiri. Meskipun sederhana, namun media pengajian ini menjadi senjata andalan Kiai Syarqawi untuk selalu menjalin hubungan dengan santri maupun masyarakat sekitarnya. Dengan media pengajian ini, Kiai Syarqawi dapat menunaikan kewajibannya sebagai ulama untuk berdakwah menyebarkan risalah Nabi Muhammad saw, yakni agama Islam.

Demikian juga pada generasi kedua, KH. Bukhari, KH. Idris, KH. Imam Karay, dilanjutkan oleh KH. Ilyas dan KH. Abdullah Sajjad, komunikasi mereka yang lebih dominan dengan santri menggunakan komunikasi interpersonal, baik *bil lisan* maupun *bil hal*. *Bil lisan* dalam hal ini melalui pengajian di musolla dan masjid, sementara *bil hal*, mereka langsung memberikan contoh perilaku yang baik terkait dengan cara beribadah dan berakhlak, seperti yang diceritakan oleh Kiai Syafi'i:

“Komunikasi langsung kiai sepuh dengan santri *bil lisan* dan *bil hal*. Saya dengar-dengar, dulu kiai sepuh mengajar, ketika beliau-beliau berdakwah secara tidak langsung mengajarkan para santri cara bertutur kata yang baik, kiai sepuh juga mengajarkan akhlak terutama kepada keluarga dulu, dan santri kemudian. Hal semacam ini diwariskan secara turun-temurun sampai sekarang.”³³⁸

Komunikasi sederhana kiai Annuqayah yang berbentuk bandongan terus berjalan hingga kini, meskipun pesantren tidak lagi menerapkan sistem salaf murni, namun hal itu tetap bertahan sampai kini. Dari beberapa

³³⁸ KH. Syafi'i Ansori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 24 April 2020.

pesantren daerah yang di datangi peneliti; Lubangsa Raya, Lubangsa Utara, Lubangsa Selatan, Latee, dan Sawojarin, kesemuanya masih menggunakan sistem bandongan sebagai media kiai berkomunikasi dengan santri. Melalui bandongan ini kiai mengajar kitab-kitab kuning kepada santri-santrinya.³³⁹

Berikut gambar kegiatan bandongan yang dilakukan kiai Annuqayah bersama santri-santrinya.



Gambar 4.3
Kegiatan pengajian kitab kuning kiai bersama para santri Annuqayah³⁴⁰

Komunikasi semakin kompleks ketika struktur organisasi Pesantren Annuqayah mulai tertata rapi. Dalam konteks ini, para *stake holder* Annuqayah semakin menyadari betapa pentingnya struktur dalam sebuah organisasi—yang bermanfaat untuk mempermudah pengelolaan pesantren. Maka pada tahun 1984 *stake holder* mendirikan lembaga Pondok Pesantren Annuqayah dan lembaga Yayasan Annuqayah. Sejak inilah komunikasi antar pimpinan mulai berkembang dan tertata sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen pada umumnya.

³³⁹ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 24 April 2020.

³⁴⁰ Dokumentasi kegiatanajian kitab kuning kiai bersama santri Annuqayah, tanggal 17 Juni 2021.

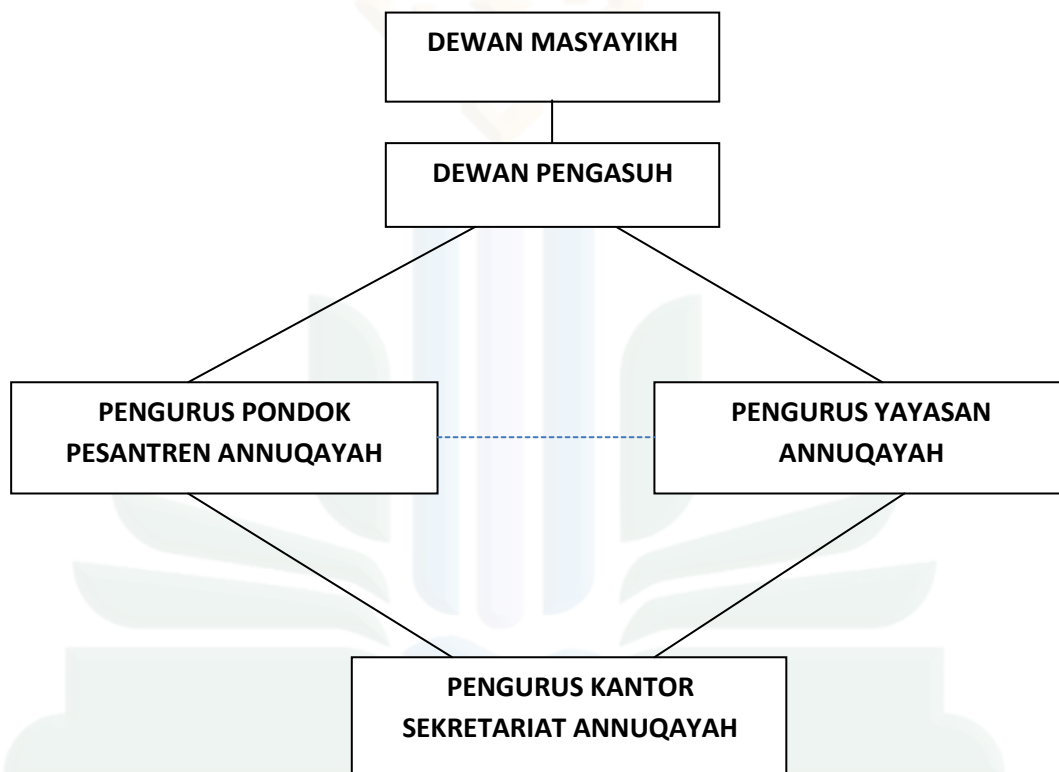
Terbentuknya lembaga baru ini memiliki tingkat kesulitan tersendiri, karena para pimpinan pesantren akan dipaksa untuk mengadaptasikan perilaku, cara berhubungan serta cara berkoordinasi antar pimpinan dan para staf-stafnya yang terdapat lembaga tersebut. Oleh karena itu, kecakapan komunikasi kiai sangat dibutuhkan untuk menjawab tantangan tersebut, apalagi kiai di pesantren berkomunikasi dengan para staf, asatidz, dan santri-santri secara intens selama 24 jam. Kiai memiliki waktu yang sangat luas berkomunikasi dengan para bawahannya dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya dan berkomunikasi dengan tujuan mengajar dan mendidik mereka.

Demikian juga kiai Annuqayah, secara intens berkomunikasi baik dengan para bawahannya, dalam hal ini para pengurus dan asatidz, maupun dengan para santri. Secara struktural, Pesantren Annuqayah memiliki beberapa struktur, yaitu Dewan Masyayikh, Dewan Pengasuh, Pengurus Pesantren, dan Yayasan Annuqayah. Masing-masing lembaga ini memiliki garis koordinasi yang berbeda-beda sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.³⁴¹

Untuk mengetahui kepengurusan Pesantren Annuqayah, peneliti menyajikan Bagan Struktur Kepengurusan Pesantren Annuqayah.

³⁴¹ Dokumentasi berupa struktur organisasi Pesantren Annuqayah, tanggal 18 Agustus 2020.

STRUKTUR KEPENGURUSAN ANNUQAYAH



Gambar 4.4
Bagan Struktur Kepengurusan Pesantren Annuqayah³⁴²

DEWAN PENGASUH PPA.

1. K.H. A. Basith AS
2. K.H. Abd. Muqsith Idris
3. K.H. Bushiri Ali Mufi
4. K.H. Ah. Mutam Mukhtar
5. K.H. M. Syafi'ie Anshari
6. K.H. Abd. A'la Basyir
7. K. A. Farid Hasan
8. K.H. A. Hanif Hasan
9. K.H. Moh. Naqib Hasan
10. K. Moh. Halimi Ishomuddin
11. K. Muhammad Ali Fikri

³⁴² Peneliti, *Dokumentasi Struktur Pesantren Annuqayah*, Guluk-Guluk, tanggal 9 Oktober 2021.

12. K. M. Ainul Yaqin
13. K. M. Faizi
14. K. H. A. Syamli Muqsith
15. K. A. Khalid Abbasi
16. K. Ubaidillah Tsabit
17. K. Abdullah Sajjad
18. K.H. Mohammad Husnan
19. K.H. Muhammad Muhsin Amir

PENGURUS YAYASAN ANNUQAYAH

| | |
|------------|--------------------------|
| Ketua | : K. M. Ainul Yaqin |
| Sekretaris | : K. Ahmad Hassan Tsabit |
| Bendahara | : Drs. H. Taufiqurrahman |

STRUKTUR PENGURUS PONDOK PESANTREN ANNUQAYAH GULUK-GULUK SUMENEP JAWA TIMUR MASA KHIDMAH 1440-1445 H.

| | |
|------------|--------------------------|
| Ketua | : K. H. Moh. Naqib Hasan |
| Sekretaris | : K. Ubaidillah Tsabit |
| Bendahara | : K. A. Majdi Tsabit |

Biro-Biro

| | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Biro Kepesantrenan | : K. Moh. Ramdhan |
| Waka. Biro Kepesantrenan | : K. Ainul Haq |
| Biro Madaris | : K. Muhammad Ali Fikri |
| Waka. Biro Madaris | : K.H. Ach. Maimun Syamsuddin |
| Biro Bahasa | : K. Ubaidillah Tsabit |
| Biro Pengabdian Masyarakat | : K. Moh. Khatibul Umam |
| Biro Kesehatan dan Kebersihan | : K. M. Ilyas |
| Biro Pengembangan Santri | : K. A. Faidli |
| Waka. Biro Pengembangan Santri | : K. Muhammad Waraqah |

Biro Keamanan dan Ketertiban : K. A. Syauqi Isham
 Waka. Biro Keamanan & Ketertiban : K. M. Rozi el-Umam
 Biro Informasi dan Dokumentasi : K. Ahmad Irfan Abdul Adhim

Untuk mengurai komunikasi kelembagaan Pesantren Annuqayah ini, peneliti menggunakan teori milik Robbins sebagai pisau analisis. Menurut Robbins, komunikasi di dalam organisasi tidak lepas dari vertikal, horizontal, dan diagonal. Dari ketiga macam arah komunikasi tersebut, sama-sama digunakan oleh kelembagaan yang terdapat di Pesantren Annuqayah, mulai dari dewan masyayikh hingga pengurus pesantren dari 19 daerah.

Dewan Masyayikh merupakan lembaga puncak yang memiliki hak dalam pengambilan keputusan penting di pesantren. Dengan kata lain, Dewan Masyayikh sebagai pimpinan puncak dimintai pendapat dan keputusan. Hal ini sebagaimana pendapat Kiai Majdi Tsabit:

“Tugas dewan masyayikh dari dulu waktu masih terdiri dari lima kiai sepuh; Kiai Ahmad Basyir, Kiai Abd. Warist, Kiai Ishomuddin, Kiai Abdul Basit AS, dan Kiai Muqsit Idris, sampai sekarang yang tinggal dua kiai, yaitu Kiai Abdul Basit AS dan Kiai Muqsit Idris memiliki wewenang memutuskan berbagai hal yang berkaitan dengan keputusan pesantren. Sekarang juga seperti itu, Kiai Abdul Basit AS dan Kiai Muqsit Idris sering dimintai pendapat dan keputusan.”³⁴³

Hal senada juga disampaikan oleh Kiai Ainul Yaqin:

“Dewan Masyayikh itu posisi paling tinggi di Annuqayah. Mereka memiliki hak dalam pengambilan keputusan mengenai kepesantrenan. Misalnya, yang berkaitan dengan Yayasan Annuqayah, jika kami ingin mendirikan bangunan atau gedung baru di sekolah formal yang

³⁴³ K. A. Majdi Tsabit, *Wawancara*, bendahara di lembaga Pengurus Pesantren Annuqayah, Guluk-Guluk, tanggal 12 Desember 2019.

ada di sini, pasti bermusyawarah dengan mereka, lalu mereka yang menyetujui lanjut atau tidaknya pembangunan itu.”³⁴⁴

Sebagai pimpinan tertinggi di pesantren, dewan masyayikh berinteraksi dan/atau berkomunikasi dengan lembaga di bawahnya, dalam hal ini dewan pengasuh. Komunikasi dewan masyayikh dengan dewan pengasuh berlangsung secara satu arah (*top down*) dan dua arah. Komunikasi yang satu arah bersifat insidental dan sedikit sekali, hanya dalam hal-hal tertentu saja, misalnya ada masalah besar yang itu membutuhkan keputusan cepat dan tegas, maka dewan masyayikh yang langsung mengambil keputusan tanpa mengomunikasikannya dengan pihak-pihak di bawahnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kiai Majdi Tsabit:

“Komunikasi dewan masyayikh yang sifatnya instruksi langsung ke bawahan sangat jarang, karena tradisi pesantren di sini selalu menggunakan musyawarah dalam menentukan atau memilih keputusan. Keputusan dewan masyayikh yang diambil tanpa musyawarah biasanya mengenai masalah-masalah besar, kalau itu yang terjadi maka dewan masyayikh yang akan menentukan pilihan.”³⁴⁵

Komunikasi dewan masyayikh yang sekarang tidak sama dengan komunikasi dewan masyayikh sebelumnya, yaitu pada masa dewan masyayikh masih lengkap lima orang. Pada masa ini struktur kelembagaan Pesantren Annuqayah masih terdiri dari dewan masyayikh dan yayasan, sehingga segala permasalahan kepesantrenan diputuskan oleh dewan masyayikh, belum berkembang seperti saat ini. Ini dikuatkan oleh pendapat Kiai Majdi Tsabit:

³⁴⁴ K. M. Ainul Yaqin, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 14 Agustus 2019.

³⁴⁵ K. A. Majdi Tsabit, *Wawancara*, bendahara di lembaga Pengurus Pesantren Annuqayah, Guluk-Guluk, tanggal 12 Desember 2019.

“Dulu ketika dewan masyayikh masih dipegang oleh lima kiai sepuh; Kiai Ahmad Basyir, Kiai Abd. Warist, Kiai Ishomuddin, Kiai Abdul Basit AS, dan Kiai Muqsit Idris, keputusan penuh berada pada mereka, akan tetapi yang empat kiai itu menunggu keputusan dan persetujuan final Kiai Warist, jika beliau setuju maka yang lain setuju. Misalnya, ketika ada salah satu pengurus pesantren meminta persetujuan Kiai Basyir, maka Kiai Basyir tanyak dulu, ‘gimana kata Kiai Warist? Pengurus itu menjawab, saya sudah menemui beliau dan beliau setuju. Kata Kiai Basyir, ya sudah kalau Kiai Warist setuju.’”³⁴⁶

Dengan demikian, periode dewan masyayikh sebelumnya sangat intens terlibat dalam berbagai keputusan mengenai kepesantrenan dan juga yang berkaitan dengan tugas-tugas yayasan. Hal ini nampak jelas ketika dari salah satu dewan masyayikh, Kiai Warist membangun masjid jami’ Annuqayah, beliau mengkoordinir langsung proses dari awal hingga masjid selesai dibangun. Seperti pernyataan salah satu alumni Pesantren Annuqayah, saudara Homaidi:

*“Kiai Warist itu sangat istiqomah abangun masjid Pesantren Annuqayah. Coba sampean lihat, kadiponapah beliau abangun masjid deri nol sampe lastareh. Beliau engguen abangun masjid jami’ Annuqayah. Bahkan saya dengar, sebagian uang pribadi beliau serahkan untuk biaya pembangunan masjid ini. Masjid jami’ se megah nekah bukti jeh Kiai Warist ingin Pesantren Annuqayah memiliki masjid jami’.”*³⁴⁷

Keberadaan masjid jami’ Pesantren Annuqayah sebagai buah keringat Kiai Warist dan kiai-kiai sepuh lainnya pada masa itu, dan sekarang masjid itu kita dapat saksikan berada di sebelah barat, tepatnya di daerah Lubangsa Raya. Kini masjid itu menjadi kebanggaan Pesantren Annuqayah.³⁴⁸

³⁴⁶ K. A. Majdi Tsabit, *Wawancara*, bendahara di lembaga Pengurus Pesantren Annuqayah, Guluk-Guluk, tanggal 12 Desember 2019.

³⁴⁷ Ustadz Homaidi, *Wawancara*, Lenteng, tanggal 6 November 2020.

³⁴⁸ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 9 Oktober 2021.



Gambar 4.5
Masjid Jamik Annuqayah

Intensitas komunikasi dewan masyayikh dan yayasan sangat tinggi pada masa Kiai Warist dan Kiai Basyir, hanya saja komunikasi yang intens itu terjadi di lingkungan dewan masyayikh, di mana pada masa ini dewan masyayikh masih terdiri dari lima kiai sepuh. Berbagai keputusan mengenai kepesantrenan diputuskan oleh mereka, kemudian hasil keputusan bersama itu disampaikan ke masing-masing pesantren daerah, sebagaimana perkataan Kiai Syafi'i:

“Dewan Masyayikh sebagai lembaga tertinggi di pesantren ini, memutuskan tentang segala hal yang berkaitan dengan pesantren, pendidikan, dan yayasan, kemudian keputusan itu diturunkan ke pesantren-pesantren daerah. Karena umumnya, dewan masyayikh memiliki pesantren yang diasuh.”³⁴⁹

Dengan demikian, kondusifitas komunikasi hanya terjadi di lingkungan dewan masyayikh saja, sedangkan di lingkungan pengurus pesantren daerah tidak kondusif, karena pengurus pesantren daerah sifatnya menunggu dari instruksi dewan masyayikh. Hal ini sebagaimana penuturan salah satu ustadz Annuqayah, ustadz Arifin Soleh.

³⁴⁹ KH. Syafi'i Ansori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 24 Agustus 2020.

“Sebenarnya dari kemarin-kemarin memang kita pengurus daerah dan dewan masyayikh atau yayasan agak tak terkoordinasi atau miss komunikasi. Kami hanya menunggu kebijakan dari atas. Seperti ini satu sisi tidak efektif tapi di lapangan cukup efektif karena kami meski menunggu dari atas kami tidak pernah menggerutu, karena kami *sami'na wa ato'na* kepada masyayikh. Posisi beliau jauh dari posisi kami. Kami mengabdikan kepada beliau melalui kepengurusan pesantren ini.”³⁵⁰

Pada tataran ini pengurus pesantren daerah menerima apapun yang menjadi keputusan atau kebijakan dewan masyayikh. Namun, miskomunikasi terjadi antar pengurus pesantren dari 19 daerah, karena hampir dipastikan tidak ada komunikasi antar mereka, sehingga terkesan jalan sendiri-sendiri. Fakta ini dikuatkan oleh pernyataan ketua pengurus pesantren daerah Lubangsa Selatan, Ustadz Ainur Rifki.

“Pada masa dulu, keputusan terpusat pada dewan masyayikh yang lima itu. Jadi, seluruh kepengurusan pesantren daerah menunggu instruksi dari mereka, sehingga dalam pelaksanaannya terkadang tidak sama antar daerah, hal ini sesuai dengan pengasuh dan cara tafsir ketua pengurus masing-masing. Dulu misalnya antara Lubangsa Raya dan sini tidak sama programnya. Tapi ini ambil sisi positifnya saja.”³⁵¹

Komunikasi dewan masyayikh dengan pengurus pesantren daerah cukup baik dan berlangsung satu arah, karena bersifat instruksional dari dewan masyayikh ke pengurus pesantren daerah. Pengurus pesantren dari masing-masing daerah menerima dan menjalankan kebijakan yang datang dari dewan masyayikh dengan rasa khidmat, penuh pengabdian, dan bertanggungjawab. Ini nilai positifnya, sedangkan nilai negatifnya adalah terjadinya miskomunikasi antar pengurus pesantren daerah sehingga program antara daerah yang satu dengan daerah yang lain tidak sama. Tidak

³⁵⁰ Ustadz Arifin Soleh, *Wawancara*, melalui Whatsapp, tanggal 12 November 2020.

³⁵¹ Ustadz Ainur Rifki, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 17 Oktober 2020.

jarang ditemukan sebuah sikap bertanya-tanya dari seorang pengurus dan santri dari seluruh pesantren daerah yang ada terkait dengan program-program yang berbeda-beda. Tentu ini memiliki nilai-nilai positif, di antaranya seperti penjelasan Kiai Ach. Maimun.

“Dulu dan sampai saat ini tiap-tiap daerah memiliki hak penuh atas pesantrennya. Kiai di daerah itu berhak mengambil keputusan apapun itu, dan daerah lain tidak boleh mengintervensinya, sehingga bisa jadi kebijakan antar daerah tidaklah sama. Ini berimplikasi pada terbentuknya karakteristik yang berbeda dari daerah yang ada. Ini berarti tergantung kiainya.”³⁵²

Hal tersebut diperkuat oleh hasil observasi peneliti di beberapa pesantren daerah di Annuqayah, bahwa perbedaan kebijakan dari tiap-tiap pengasuh dapat dilihat dari ciri khas masing-masing pesantren daerah, misalnya Lubangsa Raya di samping kuat dalam bidang penguasaan kitabnya, santri-santri di daerah ini juga ahli dalam bidang organisasi dan retorika. Sedangkan di daerah Latee, memiliki ciri khas dalam bidang kitab kuning.³⁵³

Sedangkan pada masa sekarang, dewan masyayikh tidak terlalu intens mengikuti rapat-rapat pesantren yang diselenggarakan oleh dewan pengasuh. Faktor ini karena dewan masyayikh yang beranggotakan Kiai Abdul Basit dan Kiai Muqsit Idris secara umur sudah sepuh, sehingga untuk banyak terlibat dalam musyawarah setiap hari Jum'at tidak memungkinkan lagi. Namun tidak berarti mereka berdua tidak hadir sama sekali, dalam momen-momen tertentu salah satu dari mereka ada yang menyempatkan

³⁵² KH. Ach. Maimun, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 8 Desember 2018.

³⁵³ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 20 September 2020.

hadir ke musyawarah mingguan atau pada musyawarah yang tidak rutin.

Seperti penuturan Kiai Majdi Tsabit:

“Dewan masyayikh sekarang umurnya sudah sepuh-sepuh, Kiai Abdul Muqsit AS sudah sakit lama sampai sekarang, Kiai Abd. Muqsit Idris juga tidak sehat, sehingga mereka tidak bisa banyak terlibat ke dalam musyawarah-musyawah. Mereka nantinya hanya dimintai pendapat. Misalnya pada musyawarah setiap hari jum’at yang dihadiri oleh para dewan pengasuh, dewan masyayikh tidak hadir, karena dalam musyawarah tersebut terjadi debat yang alot dan musyawarah yang panjang, jadi tidak bisa dewan masyayikh hadir, karena sudah tidak bisa diajak debat.”³⁵⁴

Fakta di atas diperkuat oleh pernyataan Kiai Syafi’i, yaitu sebagai berikut:

“Dewan masyayikh yang sekarang sudah sepuh-sepuh, udah tinggal dua kiai sepuh—yang kesehatan beliau berdua udah berkurang, sehingga keterhubungannya dengan realitas di lapangan sudah agak berkurang. Bukan juga mereka tidak berhubungan sama sekali. Bisanya mereka bersinggungan dengan cara tidak langsung.”³⁵⁵

Kesehatan Dewan Masyayikh (KH. Abdul Basit AS dan KH. Muqsit Idris) yang menurun benar adanya. Ketika peneliti sowan kepada KH. Abdul Basit dalam rangka penggalian data, beliau benar-benar tidak sehat, untuk menemui peneliti di ruang tamu beliau harus dipapah sampai ke kursi. Kesan peneliti terhadap beliau bahwa beliau adalah sosok pemimpin dan kiai panutan yang memiliki jiwa besar, meskipun kesehatan sudah sangat kurang akan tetapi beliau masih mau menemui peneliti yang tiada lain bukan siapa-siapa bagi beliau, hanya tamu biasa yang mungkin hanya menjadi pengganggu karena mengganggu waktu istirahat beliau. Antara peneliti dan beliau pun berlangsung obrolan mengenai pendidikan dan

³⁵⁴ K. A. Majdi Tsabit, *Wawancara*, bendahara di lembaga Pengurus Pesantren Annuqayah, Guluk-Guluk, tanggal 12 Desember 2019.

³⁵⁵ KH. Syafi’I Ansori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 24 Agustus 2020.

kepesantrenan. Meskipun pertemuan itu relatif singkat karena alasan kesehatan, tapi itu menjadi kesan mendalam bagi peneliti sendiri. Sikap seperti ini yang patut diteladani oleh kita semua.³⁵⁶

Dari pernyataan di atas menegaskan bahwa dalam komunikasi yang dilaksanakan oleh dewan pengasuh, dewan masyayikh tidak dilibatkan secara langsung, akan tetapi hanya dimintai pendapat. Musyawarah ini membahas segala hal yang berkaitan dengan kepesantrenan, pendidikan, dan yayasan, kemudian hasil musyawarah berupa draf hasil musyawarah oleh perwakilan dewan pengasuh disampaikan kepada dewan masyayikh untuk dimintai pendapat yang nantinya akan melahirkan fatwa. Fatwa inilah berupa pilihan final atau keputusan.

Cara pengambilan keputusan yang digambarkan di atas terkategori pengambilan keputusan lahiriah.

Selain cara pengambilan keputusan dilakukan melalui cara di atas, terkadang dewan masyayikh menggunakan metode pengambilan keputusan melalui istikharah. Pengambilan keputusan melalui istikharah ini digunakan jika metode pengambilan keputusan yang pertama tidak bisa melahirkan sebuah keputusan dan menemukan jalan buntu. Hal ini terjadi karena masalah yang akan diselesaikan biasanya masalah yang berat. Selain masalahnya berat, dewan masyayikh menggunakan istikharah karena sesuai dengan perasaan batin mereka tentang mana masalah yang perlu diistikharai atau tidak. Dalam hal ini, dewan masyayikh mengetahui dan melakukan

³⁵⁶ Peneliti, *Observasi*, di rumah KH Abdul Basit Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk 2021.

identifikasi terhadap masalah itu, kalau perlu dicarikan solusinya melalui istikharah maka mereka istikharah, jika tidak maka cukup melalui jalan musyawarah antar dewan masyayikh, yaitu KH. Abdul Basit AS dan KH. Abd. Muqsit Idris. Kemudian hasil istikharah tersebut disampaikan kepada dewan pengasuh.³⁵⁷

Metode pengambilan keputusan melalui istikharah ini menjadi tradisi di Pesantren Annuqayah, bahkan disinyalir sudah dilakukan mulai dulu yaitu pada masa pengasuh pertama, KH. Muhammad Syarqawi. Tradisi ini kemudian dilanjutkan oleh generasi kedua, Kiai Ilyas Syarqawi, lanjut ke generasi ketiga, ada Kiai Amir Ilyas, Kiai Ahmad Basyir, Kiai Warist, Kiai Abdul Basit AS, dan Kiai Muqsit Idris. Saat ini, meskipun dewan Masyayikh tinggal dua orang yaitu Abdul Basit AS dan Kiai Muqsit Idris, tradisi istikharah tetap digunakan sebagai jalan mencari solusi. Ini dikuatkan oleh salah satu anggota dewan pengasuh, yaitu KH. Muhammad Muhsin Amir:

“Istikharah itu sudah lama digunakan oleh kiai-kiai Annuqayah, sudah sejak lama. Kalau setahu saya, istikharah itu dimulai dari Kiai Ilyas, tapi mungkin sudah dimulai dari Kiai Syarqawi karena beliau itu lama di Makkah belajar kepada ulama-ulama Makkah pada waktu itu, salah satunya Syaikh Nawawi Al-Bantani sehingga beliau memiliki kedekatan dengan Allah sehingga istikharah ini menjadi metode beliau dalam menyelesaikan masalah.”³⁵⁸

Istikharah digunakan oleh Kiai Syarqawi karena beberapa faktor, yaitu *pertama*, karena beliau memiliki kedekatan dengan Allah SWT sehingga

³⁵⁷ KH. Muhammad Muhsin Amir, *Wawancara*, salah satu dewan pengasuh, Guluk-Guluk, tanggal 07 Juni 2020.

³⁵⁸ KH. Muhammad Muhsin Amir, *Wawancara*, salah satu dewan pengasuh, Guluk-Guluk, tanggal 07 Juni 2020.

apapun masalah yang dihadapi beliau lakukan dengan cara mengadukannya kepada Allah SWT salah satunya dengan istikharah. *Kedua*, pada masa Kiai Syarqawi memimpin dan mengasuh pesantren, belum ada lembaga seperti saat ini, selain itu beliau merupakan pemimpin tunggal di pesantren, kondisi ini membuatnya tidak bisa bermusyawarah dalam mencari solusi yang sedang dihadapinya, dengan demikian istikharah menjadi pilihan beliau kala itu.³⁵⁹

Terkait dalam hal ini, Kiai Muhsin memaparkan beberapa kasus istikharah yang dilakukan oleh Kiai Syarqawi dan Kiai Amir Ilyas, yaitu sebagai berikut:

“Pada masa Kiai Syarqawi ada salah satu ustadz yang mau berangkat melanjutkan pendidikannya ke pesantren lain, karena pada waktu itu tidak ada dan belum biasa musyawarah dan sebagainya, maka Kiai Syarqawi melakukan solat istikharah. Begitu juga Kiai Amir abah saya sendiri, selalu solat istikharah. Seperti kasus putra-putra beliau yang dimondokkan ke Pesantren Tebuireng Jombang, pemilihan pesantren ini adalah hasil istikharah Kiai Amir. Karena hasilnya bagus, maka semua putra-putra beliau dimasukkan ke Pesantren Tebuireng Jombang.”³⁶⁰

Istikharah yang dilakukan oleh Kiai Syarqawi, Kiai Ilyas, dan Kiai Amir Ilyas di atas tiada lain bertujuan untuk mendapat *isyarah* (isyarat) berupa jawaban langsung dari Allah. Dengan kata lain, istikharah yang dilakukan mereka mengandung makna yang sangat mendalam karena meminta petunjuk kepada Allah mana yang terbaik dari berbagai pilihan

³⁵⁹ KH. Muhammad Muhsin Amir, *Wawancara*, salah satu dewan pengasuh, Guluk-Guluk, tanggal 07 Juni 2020.

³⁶⁰ KH. Muhammad Muhsin Amir, *Wawancara*, salah satu dewan pengasuh, Guluk-Guluk, tanggal 07 Juni 2020.

yang ada. Jika sudah keluar atau diperoleh petunjuk jawaban tersebut, maka itulah pilihan terbaik.

Kiai Muhsin juga menuturkan bahwa:

“Istikharah itu merupakan model-model sistem manajemen pengambilan keputusan yang dipilih, dilakukan, dan dijadikan tradisi khas dari Pesantren Annuqayah. Tradisi dan model istikharah ini diteruskan oleh Kiai Syarqawi kepada keturunannya sampai sekarang. Bahkan tidak hanya dilakukan oleh kiai, tetapi juga dilakukan oleh nyai-nyai.”³⁶¹

Fenomena terbaru dari tradisi istikharah belakangan ini ditemukan bahwa istikharah di Pesantren Annuqayah memiliki tim istikharah. Tim ini sengaja ditunjuk oleh kiai sepuh untuk melakukan istikharah jika kiai sepuh atau dewan masyayikh berhalangan istikharah. Dengan kata lain, tim ini sebagai pengganti dewan masyayikh jika tidak bisa dilakukan oleh mereka. Sebagaimana pengakuan dari ketua pengurus Pesantren Annuqayah daerah

Latee:

“Istikharah ini memang dipilih oleh masyayikh Annuqayah sebagai cara mendapatkan solusi dari masalah-masalah yang terjadi di Pesantren Annuqayah. Bahkan, untuk saat ini salah satu kiai sepuh membentuk tim khusus istikharah. Mereka nanti akan melakukan solat istikharah jika mendapat perintah dari kiai. Dari hasil istikharah itu akan menjadi pilihan atau solusi.”³⁶²

Berdasarkan paparan di atas, komunikasi vertikal dari atas ke bawah dewan masyayikh mencakup dua hal, yaitu secara berkala dan sesuai situasi tertentu dengan instruksional langsung dan istikharah. Instruksi secara langsung dewan masyayikh kepada dewan pengasuh ini tidak seperti instruksi pimpinan non pesantren, seperti di dunia militer atau dunia

³⁶¹ KH. Muhammad Muhsin Amir, *Wawancara*, salah satu dewan pengasuh, Guluk-Guluk, tanggal 07 Juni 2020.

³⁶² Moh. Ainur Ridla, *Wawancara*, Guluk-Guluk, pada tanggal 24 April 2020.

korporasi—yang ada unsur-unsur paksaannya, melainkan sarat dengan nilai-nilai positif; saling menghargai, menghormati, percaya satu sama lain, pengabdian, sehingga instruksi tersebut diterima secara lapang dada oleh dewan pengasuh sebagai keputusan final untuk dilaksanakan dengan senang hati. Demikian juga dengan hasil istikharah tadi, oleh dewan pengasuh, sebagai pembantu dewan masyayikh, dianggap sebagai amanah yang harus dilaksanakan. Dewan pengasuh tidak berani menolak hasil keputusan dari dewan masyayikh, bagi mereka keputusan itu menjadi tanggung jawab untuk segera dilaksanakan.

Model istikharah yang dipraktekkan Dewan Masyayikh tersebut jika dilihat dari kaca mata komunikasi maka termasuk pada komunikasi batiniah.

Komunikasi yang paling dominan antara dewan masyayikh dan dewan pengasuh adalah dari bawah ke atas. Hal ini karena ada kaitannya dengan struktur kelembagaan Pesantren Annuqayah. Sebagaimana pendapat Kiai Ainul Yaqin:

“Struktur kelembagaan di Annuqayah sudah berkembang, sekarang ada dewan masyayikh, dewan pengasuh, pengurus pesantren, dan yayasan. lembaga-lembaga ini mengakibatkan komunikasi dan koordinasi berubah. Kalau dulu keputusan berpusat pada dewan masyayikh, Kiai Basyir, Kiai Warist, dan lain-lain, sekarang karena dewan masyayikh sudah sepuh maka dalam pengambilan keputusan dimusyawarahkan dulu oleh dewan pengasuh kemudian hasil musyawarah disampaikan ke dewan masyayikh untuk diputuskan.”³⁶³

Struktur kelembagaan Pesantren Annuqayah mengalami pemekaran, jika dulu hanya terdiri dari dewan masyayikh dan yayasan, sekarang terdiri dari dewan masyayikh, dewan pengasuh, pengurus pesantren, dan yayasan.

³⁶³ Kiai Ainul Yaqin, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 14 Agustus 2019.

pemekaran ini disebabkan oleh faktor internal pesantren, seperti yang dijelaskan oleh Kiai Ubaidillah Tsabit:

“Pemekaran organisasi Pesantren Annuqayah disebabkan oleh kebutuhan mendesak pesantren, karena pada waktu itu dewan masyayikh yang masih ada; Kiai Basyir, Kiai Abdul Basit AS, dan Kiai Abdul Muqsit Idris sudah sepuh sehingga diperlukan jembatan yang bisa menjembatani dari bawah ke dewan masyayikh, sehingga sekitar 3 tahun terakhir ini dibentukkan lembaga baru, yaitu dewan pengasuh. Maka permasalahan di Annuqayah berada di lembaga ini.”³⁶⁴

Pemekaran organisasi kelembagaan yang terjadi karena lebih disebabkan kebutuhan pesantren. Misalnya berkaitan dengan kepemimpinan dan pengelolaan Pesantren Annuqayah. Ketika kepemimpinan dewan masyayikh sudah tidak efektif lagi karena faktor usia, maka dibutuhkan pengganti mereka yang siap intens melakukan tugas-tugas kepemimpinan di pesantren. Didirikanlah sebuah lembaga baru yang bernama dewan pengasuh. Lembaga baru ini memiliki beberapa fungsi, yaitu sebagai pengganti dewan masyayikh yang siap melanjutkan pekerjaan dewan masyayikh seperti mengambil keputusan, melaksanakan pertemuan-pertemuan, merumuskan program pesantren, dan menjembatani aspirasi dari bawah ke dewan masyayikh.³⁶⁵

Pemekaran ini berimplikasi pada berubahnya garis koordinasi antar kelembagaan tersebut. Pada gilirannya, garis koordinasi ini juga memengaruhi komunikasi antar lembaga. Saat ini, komunikasi antara dewan masyayikh dan dewan pengasuh tidak hanya bersifat instruksional dan satu

³⁶⁴ Kiai Ubaidillah Tsabit, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 22 September 2020.

³⁶⁵ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 22 September 2020.

arah dari dewan masyayikh ke dewan pengasuh, melainkan sudah dilandaskan pada musyawarah bersama antar mereka. Komunikasi semacam ini bersifat dua arah.

Komunikasi dua arah memungkinkan dewan pengasuh untuk saling bertukar informasi dengan dewan masyayikh. Komunikasi dua arah dipilih sebagai jalan berkomunikasi antara dua lembaga ini karena keinginan dewan masyayikh untuk melibatkan dewan pengasuh. Ini menjadi salah satu alasan mengapa dewan pengasuh didirikan. Dewan masyayikh menginginkan agar dewan pengasuh berperan aktif dalam pengelolaan pesantren. Dengan demikian, komunikasi antara dewan masyayikh dan dewan pengasuh mengandung beberapa manfaat, salah satunya adalah adanya timbal balik dan kerja sama antara keduanya, dan memikul bersama-sama atas masalah yang terjadi, sehingga ini dapat memudahkan pengelolaan pesantren.

Dalam praktiknya, dewan masyayikh saling menukar informasi dengan dewan pengasuh. Jika dirunut, komunikasi ini dimulai dari dewan pengasuh mengadakan musyawarah mingguan membahas masalah-masalah kepesantrenan dan pendidikan formal, kemudian hasil musyawarah tersebut—yang berupa draf musyawarah disampaikan kepada dewan masyayikh. Hal ini dikuatkan oleh Kiai Naqib Hasan:

“Dewan pengasuh ini membantu dan meringankan pekerjaan dewan masyayikh. Kami setiap hari jum’at mengadakan musyawarah kemudian hasil musyawarah kami sampaikan kepada dewan masyayikh. Ketika kami menemui dewan masyayikh, kami menjelaskan kepada beliau, antara kami masih terlibat perbincangan

dan diskusi untuk mencari solusi terbaik. Kadang juga beliau langsung memutuskan.”³⁶⁶

Berdasarkan pernyataan di atas, draf keputusan yang disampaikan kepada dewan masyayikh adalah hasil musyawarah sesama dewan pengasuh yang dilaksanakan setiap hari jum'at.

b. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Santri.

Selain kiai berkomunikasi dengan sesama kiai dan pengurus pesantren, kiai juga berkomunikasi ke bawah dengan para santri. Komunikasi kiai dengan santri memiliki tujuan yang sangat strategis, yaitu untuk mendidik mereka. Sejauh yang kita amati, lembaga pendidikan di pesantren sangat berbeda dengan lembaga pendidikan non pesantren. Letak perbedaannya berada pada proses pendidikan yang berlangsung antara keduanya. Jika di pesantren, proses yang terjadi tidak hanya berfokus pada pengajaran akan tetapi juga pendidikan. Sementara itu, di lembaga non pesantren seperti lembaga pendidikan formal, proses pendidikan yang terjadi hanya mengarah pada pengajaran, kalau pun ada unsur pendidikannya tetapi tidak sebesar dan seintens di pesantren.

Terkait hal di atas, diperkuat oleh realitas yang berada di masing-masing lembaga. Mari kita mulai dari realitas di lembaga pendidikan formal. Di lembaga ini, seorang guru tidak memiliki banyak waktu untuk mengajar dan berinteraksi dengan para siswanya, bahkan yang terjadi guru dibatasi oleh jam mengajar yang telah ditentukan secara ketat dan tertata rapi sehingga guru tersebut dipaksa untuk mematuhi. Kondisi ini membuat

³⁶⁶ KH. Naqib Hasan, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 1 Februari 2020.

guru tidak leluasa dalam mengajar. Akhirnya ia hanya fokus memberikan materi pelajaran kepada murid dan mengevaluasinya, sedangkan untuk mendidik mereka tidak memiliki waktu banyak. Kalaupun ada tetapi guru tersebut tidak pengalaman atau minim pengetahuan tentang metode mendidik. Tidak demikian di pesantren. Pendidikan di pesantren lebih banyak fokus pada proses pendidikan daripada pengajaran. Proses pendidikan di pesantren berlangsung selama 24 jam, sehingga kiai memiliki banyak waktu berkomunikasi dan mendidik para santrinya.

Lamanya waktu kiai berkomunikasi dengan santri sebenarnya hampir sama dengan ketika kiai berkomunikasi, berinteraksi, dan berkumpul dengan keluarganya sendiri. Kalau boleh disebut di sini, orang tua, istri, dan putra-putrinya adalah merupakan keluarga kecilnya, sedangkan santri-santrinya merupakan keluarga besarnya, dimana jumlahnya bisa mencapai ribuan. Seperti di Pesantren Annuqayah, satu kiai di pesantren daerah tertentu bisa memiliki 2000 santri putra-putri.

Dengan demikian, di sini dapat dikatakan bahwa kiai Annuqayah memiliki kedekatan fisik maupun non fisik dengan santrinya, apalagi didukung oleh kondisi dimana asrama santri berdekatan bahkan berada di samping rumah kiai. Hal itu menambah semakin dekat antar mereka. Sehingga memudahkan kiai dalam mengawasi atau mengontrol santri, serta menjalankan fungsinya sebagai pendidik. Pada sisi ini yang menjadi pembeda antara pendidikan pesantren dan pendidikan non pesantren.

Kiai Annuqayah memiliki beberapa cara yang digunakan dalam berkomunikasi dengan santri. salah satunya menggunakan komunikasi *bil lisan* (lisan atau perkataan) dan *bil hal* (perilaku atau tindakan). Komunikasi kiai Annuqayah baik yang *bil lisan* maupun *bil hal* ini menjadi salah satu alternatif yang biasa digunakan dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan santri. Mengenai hal ini ada beberapa partisipan yang memberikan pandangannya, di antaranya adalah pernyataan Kiai Syafi'i Ansori:

“Komunikasi *bil hal* dan *bil maqal* ini sudah mentradisi menjadi salah satu cara kiai berkomunikasi. Ini sudah dari Kiai Syarqawi dan diteruskan dari generasi ke generasi. Kiai Syarqawi dalam hal ini langsung memberikan contoh kepada putra-putrinya sendiri dan kepada santri-santri, tentang bagaimana cara berkata-kata dan berperilaku yang benar. Dawuh Kiai Syarqawi ini kemudian diteruskan atau disampaikan ke generasi berikutnya. Contoh dulu ada ustadz kebetulan tidak merasa kalau makan dengan tangan kirinya lalu diberhentikan langsung oleh kiai ilyas. Contoh ini menjadi gambaran bahwa Kiai Ilyas sangat besar perhatiannya pada akhlak.”³⁶⁷

Kiai Syafi'i menambahkan bahwa:

“Jadi ada semacam turun temurun terus mengalir kebiasaannya kiai Abdullah Sajad bagaimana kebiasaannya kiai Ilyas bagaimana diceritakan pada cucu-cucunya pada putra-putranya keadaan sehari-harinya apa yang pernah disampaikan cuma tidak ada yang lengkap tercatat hanya agak umum. ini ada biografi singkat kiai Syarkowi dari yang beliau sebutkan ada dalam salah satu kitab menyebutkan tanda-tanda yang membedakan antara ulama akhirat dan ulama yang mencapur adukkan dunia dan akhirat, mengikuti hawa nafsunya, mendahulukan dunianya.”³⁶⁸

Metode komunikasi *bil lisan* dan *bil hal* ini digunakan kiai Annuqayah dalam berkomunikasi dengan santri mulai dari pendiri sampai kini. Metode

³⁶⁷ KH. Syafi'i Ansori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, pada tanggal 24 April 2020.

³⁶⁸ Kiai Syafi'i Ansori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, pada tanggal 24 April 2020.

ini sengaja diwariskan dari generasi pertama hingga kini bahkan menjadi tradisi yang kuat di Annuqayah. Dalam hal ini sangat berkaitan dengan cara berkata-kata dan berperilaku yang baik dan sesuai dengan akhlak Nabi Muhammad SAW. Di Annuqayah sendiri, akhlak menjadi hal yang paling utama dari apapun bahkan dari ilmu. Terdapat stigma yang berkembang di masyarakat, yaitu orang tua yang memasukkan anaknya ke Pesantren Annuqayah pasti berkeinginan agar anak mereka memiliki akhlak yang mulia. Sebagaimana pendapat salah satu alumni, yaitu saudara Kualwi:

“Tasawuf e Annuqayah e utama agi, bahkan deri selaen, antara akhlak ben elmoh se paleng e otamaagi adalah elmoh. Se paleng e kenal deri Annuqayah kan akhlak e tembeng se laen. Lambek e bektoh engkok gik monduk, Kiai Warist nyoro de’ sadejeh santre bileh mole usaha agi abesah ka oreng seponah. Ini sangat dianjurkan oleh beliau. Bahkan sampe’ sateah.”³⁶⁹

Dengan demikian, ciri khas dari Pesantren Annuqayah adalah akhlak.

Para pendiri dan pengasuh menginginkan para santri Annuqayah memiliki akhlak yang tinggi. Penanaman akhlak ini awalnya dipraktekkan oleh Kiai Syarqawi dan diajarkan kepada putra-putri dengan cara lisan dan perilaku. Setelah itu, putra beliau, seperti Kiai Ilyas dan Kiai Sajjad menceritakan akhlak Kiai Syarqawi kepada anak dan cucunya, begitu seterusnya. Metode ini dilakukan agar anak keturunan Kiai Syarqawi menjadi ulama akhirat, bukan menjadi ulama yang cinta dunia. Ulama akhirat inilah yang diproyeksikan mampu mendidik santri-santri Annuqayah menjadi insan yang bermoral dan berintelektual.

³⁶⁹ Ustadz Kualwi, *Wawancara*, melalui HP, tanggal 7 November 2020.

Ada pepatah yang mengatakan, “di atas ilmu ada akhlak”. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa para masyayikh Annuqayah menginginkan santrinya memiliki akhlak yang tinggi, tidak ada gunanya punya ilmu atau menjadi orang alim tetapi tidak berakhlak. Hal ini juga tidak sejalan dengan ajaran Islam. Jadi terdapat korelasi yang kuat antara ulama akhirat dan santri, yakni dalam rangka mengajarkan dan menanamkan akhlak yang mulia kepada mereka. Hanya ulama akhiratlah yang mampu menanamkan akhlak kepada santri-santri. Keinginan itu tidak hanya mimpi, keinginan tersebut ternyata menjadi kenyataan dan dapat diwujudkan. Usaha penanaman akhlak oleh kiai rupanya membuahkan hasil, yaitu terwujudnya santri yang memiliki moral (akhlak) tinggi.

Hal demikian dikuatkan oleh hasil observasi yang dilakukan peneliti. Peneliti secara sengaja melihat akhlak santri dengan mendatangi mereka baik di pondok maupun di sekitar area pondok. Misalnya ketika peneliti mendatangi ke bilik-bilik mereka, ketika peneliti menyapa dengan mengucapkan salam, mereka langsung menjawab salam peneliti dengan cara yang santun, pelan, dan posisi tubuh agak membungkuk sebagai tanda hormat. Kalau posisi mereka santai, menggunakan kaos dan tidak berkopiah, tatkala peneliti hadir ke tengah-tengah mereka, maka mereka segera menuju kamar untuk mengambil baju dan kopiah. Peneliti juga melihat akhlak santri tatkala bertemu dengan kiai atau ketika solat berjamaah di masjid atau musala, maka mereka akan menepi ke pinggir untuk memberikan lewat kepada kiai serta tubuh dalam keadaan mematung

dengan kepala menunduk. Ternyata dari dulu hingga kini akhlak santri memang sudah seperti itu.³⁷⁰

Berikut ini gambar akhlak santri Annuqayah.



Gambar 4.6
Potret akhlak santri Annuqayah ketika kiai lewat di depan mereka

Potret ulama akhirat dari kiai-kiai Annuqayah dapat kita saksikan ketika mereka berkomunikasi dengan santri. Komunikasi mereka disandarkan pada nilai-nilai pesan komunikasi yang terdapat di dalam al-Qur'an. Dengan kata lain, komunikasi para kiai Annuqayah dipengaruhi oleh nilai-nilai al-Qur'an yang kemudian secara prinsip terpatri ke dalam diri mereka sendiri dalam setiap melakukan komunikasi dengan siapa pun, khususnya dengan santri. Dalam hal ini Kiai Syafi'i menyinyalir bahwa:

“Bede beberapa prinsip dasar komunikasi e delem al-Qur'an ben kita harus tahu itu, karna memiliki kandungan se sanget luar biasah delem komunikasi, di antaranah; *qaulan baligha*, *qaulan maisura*, *qaulan*

³⁷⁰ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

ma'rufa, qaulan karima, qaulan sadida, dan qaulan layina geneka sadeje dipraktekkan” sadejenah dipraktekkan, karna genekah kan anoh tidak terlepas dari akhlakul karimah. Soalah ompamanah, bahasa se egunaagih menggunakan bahasa yg jelas, manabi tak jelas kan malarat se epaham aginah. Bisa salah pengertian jugen manabi tak jelas. Pas qaulan kariman genekah jugen lakar harus, merupakan keharusan bagi kita, napah pole bede debunah Allah SWT ka nabi Musa dan nabi Harun bahwa nabi Musa sareng nabi Harun se komunikasi sareng fir'aun kadiponapah ngangguy kata-kata qaulan layyina. Dakwah genekah kan kodu halus, lemah lembut, nyamanah ngajek kan harus lemah lembut, tidak boleh keras atau kasar.

Kiai nekah kan mendidik ka santreh, namanya mendidik kan harus dengan kata-kata yang halus dan lembut. Artinya mendidik tidak boleh menggunakan bahasa yang memiliki nada marah. Memang harus qaulan karima, qaulan sadida, kan bukan *sin* genekah tapi *sin*. Deddih lakar genekah dilaksanakan semua karena genekah dalam lingkup mendidik sadejeh. Lakar akhlak sadejeh genekah.”³⁷¹

Apa yang menjadi pandangan dari partisipan di atas setidaknya memberikan gambaran bahwa setiap kiai Annuqayah berinteraksi dan berkomunikasi dengan santri selalu berpegang pada nilai-nilai atau dapat juga dikatakan prinsip-prinsip komunikasi yang termaktub dalam al-Qur'an, yaitu sebagai berikut: *qaulan baligha, qaulan maisura, qaulan ma'rufa, qaulan karima, qaulan sadida, dan qaulan layina*. Pada tataran praktik, prinsip-prinsip ini digunakan dengan cara menyesuaikan dengan situasi dan kondisi dari lawan yang diajak bicara. Misalnya *pertama, qaulan baligha* (perkataan yang membekas pada jiwa) adalah sebuah perkataan yang tegas dan jelas namun benar isinya. *Qaulan baligha* digunakan karena disinyalir mampu mengajak dan memengaruhi lawan bicara agar tidak mengalihkan fokusnya pada hal lain yang tidak penting. Kiai yang menggunakan *qaulan baligha* sudah memahami objek lawan bicaranya yang tidak bisa dan tidak

³⁷¹ Kiai Syafi'I Ansori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, pada tanggal 16 November 2020.

memungkinkan jika menggunakan bahasa yang halus dan lembut. Oleh karena itu, kiai menggunakan perkataan-perkataan yang tegas, lugas, dan jelas. Menurutnya, perkataan *baligha* mampu memengaruhi dan merubah sikap atau karakter yang jelek ke yang baik.

Kedua, qaulan maisura (perkataan yang ringan atau mudah). Sebagai bahasa komunikasi, *qaulan maisura* memiliki pengertian setiap perkataan yang mudah diterima, yang ringan, yang tidak berliku-liku. Berdasarkan pengamatan peneliti, hampir dapat dipastikan seluruh kiai Annuqayah mengemas pesan-pesannya ketika berkomunikasi dengan para santri atau pengurus secara mudah. Dengan tujuan agar pesannya mudah dipahami dan dimengerti maksud dan tujuannya. Salah satu alasan pokoknya mengapa *qaulan maisura* sangat diperlukan dalam setiap momen komunikasi karena yang dihadapi kiai adalah santri-santri yang dari segi umur masih terbilang remaja sehingga dibutuhkan kemasan bahasa yang mudah dimengerti oleh mereka.³⁷²

Ketiga, qaulan ma'rufa (perkataan yang baik). Pemahaman sederhana tentang definisi *qaulan ma'rufa* adalah setiap ungkapan perkataan yang pantas, santun, dan tidak menyakitkan. Kiai sebagai sumber kebaikan, seharusnya bersikap *ma'rufa* dimana setiap kata-kata yang keluar darinya adalah perkataan yang baik dan santun. Kepribadian kiai yang *ma'ruf* menjadi uswah bagi segenap santri. Kepribadian seperti itu tercermin dalam setiap perkataan kiai yang selalu dalam bingkai kebaikan. Artinya,

³⁷² Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, pada tanggal 16 November 2020.

sepantasnya kiai hanya bertutur kata yang baik saja, sedangkan perkataan yang kotor ia jauhi. Sehubungan dengan ini, M. Lutfi menceritakan kepribadian Kiai Halimi Ishomuddin, yaitu sebagai berikut:

“Kiai Halimi itu sosok kiai yang sangat santun, sopan, dan lembut dalam berkata-kata dan bersikap. Sejak saya mondok saya tidak pernah mendengar kiai berkata kasar baik kepada pengurus maupun kepada santri, bahkan kalau beliau berdawuh kepada kami, kami kadang-kadang tidak mendengar dawuh beliau karena saking pelan dan lembutnya, sehingga kami harus fokus dan konsentrasi betul agar bisa mencerna dawuh beliau, itulah akhlak baik beliau.”³⁷³

Menurut peneliti sendiri, Kiai Halimi memanglah sosok kiai yang memiliki akhlak tinggi, sangat sulit dicari padanannya pada zaman sekarang, akan tetapi bukan tidak ada, karena memang seperti itulah akhlak para kiai dan ulama kita. Hal ini disaksikan oleh peneliti sendiri tatkala bertamu ke rumah Kiai Halimi. Ketika peneliti masuk dan duduk di ruang tamu beliau sampai akhirnya beliau keluar menemui peneliti, peneliti sudah melihat ketinggian akhlak dan ketinggian budi pekerti beliau yang terpantul dari bicara beliau yang lembut, kata-kata yang keluar adalah kata-kata yang bijak, wajah yang selalu memancarkan senyuman, dan sikap beliau yang penuh kelembutan.³⁷⁴

Keempat, qaulan karima (perkataan yang mulia). Berkaitan dengan ini, satu hal yang dapat kita pahami dari *qaulan karima* yaitu perkataan dan substansi isi yang mulia. Sebagaimana yang kita ketahui, kiai merupakan pendidik dan orang tua bagi santri-santrinya dan dituntut untuk menyayangi, mencintai, dan mengasihi santri seperti kiai menyayangi, mencintai, dan

³⁷³ M. Lutfi, PLT Pengurus Pesantren daerah Lubangsa Selatan, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

³⁷⁴ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 12 Desember 2019.

mengasihi keluarganya sendiri. Dalam bertutur kata, kiai hanya bertutur kata yang baik-baik. Dalam berkomunikasi, kiai memakai bahasa yang mulia yang tidak merendahkan apalagi menjelekkan si santri. Artinya, perkataan *karima* dari seorang kiai tujuannya tiada lain untuk mendidik santri agar juga mereka bisa berkata-kata yang *karima*. Seperti yang disampaikan Kiai Ainul Yaqin yaitu sebagai berikut:

“Perasaan dan sikap saya kepada santri sama dengan perasaan dan sikap saya kepada keluarga. Saya orang tua bagi anak-anak, begitu juga saya orang tua bagi santri-santri yang mondok di Latee. Saya sangat menyayangi dan mencintai santri. Saya mendidik mereka agar mereka bisa menjadi anak yang sukses, memiliki akhlak yang baik dan ilmu yang dalam. Cara saya mendidik yaitu dengan kasih sayang, kalau lagi berbicara dengan mereka saya menggunakan kata-kata yang baik, karena saya sambil mengajarkan kepada mereka tentang bagaimana caranya menjadi anak yang baik.”³⁷⁵

Kelima, qaulan sadida (perkataan yang benar). *Qaulan sadida* merupakan persyaratan umum suatu pesan agar komunikasinya persuasif. Berbicara kepada siapa pun, kiai harus dengan perkataan yang benar. Apalagi kepada santri, tentu kiai dituntut bisa menyusun perkataannya dengan bahasa-bahasa yang benar. Dalam hal ini, karena kiai mendidik calon ulama, harus konsisten dengan selalu menggunakan perkataan-perkataan yang mengandung kebenaran.

Keenam, qaulan layina sering diterjemahkan sebagai perkataan yang lemah lembut. Terkait dengan ini, Kiai Syafi'i mengisahkan perjalanan dakwah Nabi Musa dan Nabi Harun. Beliau menceritakan kisah ini bagaimana ketika Allah menyuruh Nabi Musa dan Nabi Harun untuk

³⁷⁵ Kiai Ainul Yaqin, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 6 Desember 2020.

berdakwah kepada Fir'aun dengan menggunakan kata-kata yang halus dan lemah lembut. Menurut beliau, dalam konteks pesantren, kiai itu baik secara langsung maupun tak langsung berdakwah kepada santri. Ketika kiai berdakwah kepada santri maka pada waktu itu juga kiai sedang berdialog dan berkomunikasi dengan santri. Agar pesan mudah diterima oleh santri, maka kiai harus menggunakan perkataan yang halus dan lemah lembut. Seorang kiai tidak boleh berkata kasar karena perkataan kasar tidak disukai oleh semua orang termasuk santri.

Menurut Kiai Syafi'i, al-Qur'an mengajarkan kita bahwa dalam berkomunikasi harus selalu ingat dengan cara yang telah diajarkan oleh al-Qur'an, yaitu menggunakan perkataan yang *layina* karena perkataan ini memiliki banyak manfaat salah satunya pesan yang disampaikan mudah diterima oleh komunikan, dan meskipun tidak berhasil menyadarkan, sekurang-kurangnya memberikan waktu kepada komunikan untuk berpikir, siapa tahu akan sadar dan menyadari kesalahannya.

Prinsip-prinsip komunikasi sebagaimana yang telah digambarkan secara singkat oleh informan (yaitu Kiai Syafi'i) tersebut menjadi petunjuk untuk diambil sebuah kesimpulan bahwa para masyayikh Annuqayah selalu menyadarkan komunikasinya atas prinsip-prinsip komunikasi di atas. Dengan kata lain, prinsip-prinsip komunikasi tersebut diaplikasikan oleh para kiai Annuqayah dalam setiap momen komunikasi meskipun dalam praktiknya sehari-hari tidak dan belum maksimal, akan tetapi mereka terus berusaha untuk menyempurnakannya, sebagaimana penuturan Kiai Syafi'i:

“Prinsip-prinsip genekah sadejeh se sebenarnya bede e al-Qur’an e anggyu sadejeh sareng kita, karna prinsip genekah begus tor sanget ahubungan sareng akhlak, genekah kan akhlak sadejeh deri *qaulan baligha* sampe’ *qaulan layina*, tepeh tentoh edelem praktik epon kami tak sempurna, bedeh ka kaloppaan-kaloppaan settong due’ tapeh kami terus berproses agar tambah baik.”³⁷⁶

Meskipun dalam praktik penerapan prinsip-prinsip komunikasi di atas tidaklah sempurna, namun kiai Annuqayah terus berusaha melakukan perbaikan dan latihan agar prinsip-prinsip komunikasi tersebut semakin baik dan sempurna secara aplikatif. Perbaikan sikap ini dilakukan secara berkelanjutan karena ada hubungannya dengan misi dan tugas mereka dalam mendidik santri-santri. Dengan melakukan perbaikan diri, diharapkan kiai Annuqayah ketika berkomunikasi dengan santri juga berdampak positif terhadap pembentukan kepribadian santri. Berikut penjelasan KH. Syafi’i Ansyori mengenai hal ini:

“Ketika kiai dalam berkomunikasi yang didasarkan pada prinsip-prinsip komunikasi yang disebut barusan itu memiliki pengaruh yang besar terhadap akhlak santri, perilaku santri. *Qaulan nekah kan e delem hadist deddih* salah satu tanda ahli surga. Ada dalam hadist ‘*ahlul jannati kullu haynin layyinin sahlun tolqin*’ dalam hadis lain bede se menggunakan kata ‘*qaribin minan nas*’ jadi memang sangat bagus kalau pendidikan nekah komunikatif, terus antara pengasuh dengan santri sering berkomunikasi, lebih sering malah lebih baik, karena memang *qaribin minan nas*; dekat dengan orang bahkan walaupun bukan dengan santri, kiai memang harus senantiasa mendidik santri agar mereka menjadi hamba Allah yang soleh dan memiliki kedalaman ilmu serta menjadi hamba yang bisa mengemban tugas sebagai *khalifah fi al-Ardhi*.”³⁷⁷

Terdapat pengalaman menarik yang dialami oleh peneliti sendiri ketika melakukan penelitian dan melakukan wawancara dengan kiai

³⁷⁶ KH. Syafi’i Ansyori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

³⁷⁷ KH. Syafi’i Ansyori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

Annuqayah, misalnya ketika peneliti menemui Kiai Ainul Yaqin, pengasuh sekaligus Ketua Yayasan Annuqayah untuk melakukan wawancara, dari pertama peneliti mengucapkan salam, beliau menjawab salam dengan pelan dan sopan, ketika mempersilahkan peneliti masuk ke ruang tamu, beliau juga bersikap seakan-akan peneliti adalah orang penting, yang membawa teh kepada peneliti pun beliau sendiri yang membawanya, padahal ketika itu ada *khadam* yang siap disuruh apapun oleh kiai, namun ternyata Kiai Ainul membawanya sendiri dan mempersilahkan peneliti untuk meminum teh yang dibawanya. Sampai pada proses wawancara antara peneliti dengan beliau pun berlangsung akrab, santai, dan penuh tata krama. Secara logika, padahal peneliti adalah santri beliau sendiri yang seharusnya beliau bersikap selayaknya seorang guru terhadap murid, akan tetapi beliau sangat memulyakan tamunya dengan tutur kata yang santun. Pemandangan itu tidak akan terjadi jika Kiai Ainul tidak mengimplementasikan prinsip-prinsip komunikasi yang terdapat di dalam Al-Qur'an.³⁷⁸ Di bawah ini foto yang menggambarkan suasana yang terjadi kala peneliti melakukan penggalan data terhadap Kiai Ainul Yaqin.

³⁷⁸ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 14 Agustus 2019.



Gambar 4.7
Peneliti bersama Kiai Ainul Yaqin

Sementara itu, ada frekuensi-frekuensi komunikasi *bil lisan* antara kiai dengan santri di dalam waktu dan kesempatan tertentu. KH. Syafi'i Ansyori sebagai pengasuh di salah satu pesantren daerah Annuqayah menjelaskan sebagai berikut:

“Komunikasi kiai dengan santri se paleng bhennya’ frekuensi epon enggi ka’dintoh ebektoh morok/mulang, baik morok e sekolah formal maupun morok e ajien-ajien, otabe apareng peringatan-peringatan salastarenah solat maghrib biasanah, salatarenah solat subuh. Katakan dalam acara-acara formal e bektoh mendidik sareng morok. Manabi se laen genekah, jarang, jarang, paleng-paleng untuk santri-santri se sering ngedikaneh sareng kiai kaangguy ekon-pakon, genekah manabi ka santreh se aktif, katakan di dalam pesantren.”³⁷⁹

Pernah beberapa kali peneliti bertemu dengan satu dua kiai Annuqayah yang sedang mau mengajar di sekolah formal. Peneliti melihatnya dalam keadaan berjalan kaki menuju sekolah. Batin peneliti berbisik, betapa luar biasanya para kiai, di tengah kesibukannya masih tetap

³⁷⁹ KH. Syafi’I Ansyori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

meluangkan waktunya untuk mengajar di sekolah-sekolah formal, selain mengajar di langgar, masjid, serta ngurus masyarakat. Seakan-akan tenaga beliau-beliau tidak pernah habis jika berurusan dengan keumatan.³⁸⁰

berikut ini adalah foto tatkala Kiai berkomunikasi dengan santri di sekolah formal dan di langgar pada momenajian kitab kuning yang dapat peneliti sajikan. Gambaran ini sedikit memberikan bahwa para Masyayikh Annuqayah sangat intens berkomunikasi dengan santri salah satunya melalui lembaga pendidikan formal.



Gambar 4.8
Kiai ketika mengajar santri di dalam kelas.³⁸¹

³⁸⁰ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

³⁸¹ Dokumentasi salah satu kiai Annuqayah ketika mengajar di dalam kelas, tanggal Juni 2021.



Gambar 4.9
Momen pengajian kitab kuning yang diselenggarakan kiai di musolla

Senada dengan penuturan KH. Syafi'i Ansyori, Khairul Umam santri Annuqayah daerah Lubangsa Raya juga menjelaskan momen-momen Kiai Fikri³⁸² berkomunikasi *bil lisan* dengan santri sebagai berikut:

“Cara komunikasi kiai dengan santri biasanah ka’essa’ pada momen-momen tertentu, dan sering kali waktu hadiren esya’ kaessa’ langsung menyampaikan apa yang ingin beliau sampaikan. Dan juga pada acara-acara, kadang kan ada acara dari pengurus dan kiai dimana di situ juga ada santri, biasanya beliau menyampaikan harapan-harapannya di situ. Selain itu, di Orda (organisasi daerah) kadang juga seperti itu.”³⁸³

KH. Ubaidillah selaku Sekretaris Pengurus Pesantren Annuqayah juga menyampaikan hal senada dengan di atas:

³⁸² KH. Ali Fikri adalah merupakan pengasuh Pesantren Annuqayah daerah Lubangsa Raya. Beliau adalah putra dari almarhum KH. Abdul Warist Ilyas yang melanjutkan kepengasuhan Lubangsa Raya setelah Kiai Warist meninggal.

³⁸³ Khairul Umam, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

“Menurut pengamatan kauleh, komunikasi antara kiai dengan santri, dan ini berlaku untuk seluruh kiai-kiai di Annuqayah, adalah pada acaraajian kitab kuning yang dilaksanakan di masjid dan langgar-langgar dari masing-masing daerah. Untuk saat ini, yang paling intens komunikasi kiai dan santri ya padaajian kitab ini yang sudah terjadwal secara rapi.”³⁸⁴

M. Lutfi Pelaksana Tugas Ketua Pengurus Lubangsa Selatan

menguatkan tiga pendapat informan di atas bahwa:

“Enggi manabi komunikasi kiai dengan santri bunnya’ macemmah kaessa’, se paleng seggut enggi panekah e bektoh ajien kitab. Ajien kitab nekah e guna agi sareng kiai Halimi untuk bertatap muka dan berkomunikasi sareng santri. Bede tello kitab se e teggu’ kiai, enggi panekah kitab *mafahim*, kitab *soheh muslim*, dan *riyadhussolihin*. Kiai halimi juga dibantu oleh kiai lain, yaitu kiai wahib. Beliau memegang kitab *tafsir jalalin*. Komunikasi kiai lewatajian kitab ini sifatnya kolektif karena seluruh santri diwajibkan ikutajian kitab ini. Praktiknya kiai membaca kitab sedang santri mendengarkan dan mencatat apa yg dibaca dan dijelaskan kiai. Komunikasi lainnya dari seorang kiai, yaitu pada momen-momen tertentu seperti acara maulid nabi, isra’ mi’raj, dan sebelum liburan, dimana kiai mengisi tausiah kepada santri sesuai dengan tema-tema acara. Ada lagi komunikasi kiai yg bersifat personal atau hanya mencakup dua atau tiga orang santri. Hal itu biasanya kiai menyampaikan kepada pengurus untuk kemudian disampaikan kepada santri itu, misalnya kalau ada santri melanggar kiai tidak langsung menegur santri melainkan melalui pengurus. Kalau bisa diselesaikan di tingkat pengurus ya selesai, jika tidak maka kiai yg menyelesaikan.”³⁸⁵

Dari beberapa pernyataan yang disampaikan oleh para partisipan, dapat dirangkum bahwa komunikasi *bil lisan* para masyayikh Annuqayah dengan santri terjadi pada acara-acara berikut ini, yaitu *pertama*, pada waktuajian kitab kuning yang dilaksanakan di masjid dan musolla-musolla di tiap daerah, sesuai dengan jadwal yang telah ditata rapi. Seperti pengajian kitab kuning yang digawangi oleh Kiai Halimi di Lubangsa Selatan. Ada tiga

³⁸⁴ KH. Ubaidillah Tsabit, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

³⁸⁵ M. Lutfi, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

kitab kuning yang diampu oleh beliau, yaitu kitab *mafahim yajibu an tushohhah*, *soheh muslim*, dan *riyadhussolihin*. Kiai Halimi dibantu oleh Kiai Wahib yang tiada lain ipar Kiai Halimi sendiri dalam mengasuh dan mendidik santri. Kiai Wahib mengampu kitab *tafsir jalalin*. Dari masing-masing kiai ini secara bergantian mengajar kitab di musolla di Lubangsa Selatan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Baik Kiai Halimi maupun Kiai Wahib menggunakan momenajian kitab untuk bertatap muka dan berkomunikasi dengan para santri karena pada waktu ini seluruh santri diwajibkan hadir mengikutiajian kitab ini.

Dengan demikian,ajian kitab yang diselenggarakan oleh kiai-kiai Annuqayah secara umum dan oleh Kiai Halimi dan Kiai Wahib secara khusus dijadikan sebagai media atau alat untuk mengajar dan mendidik para santri dengan cara menyampaikan isi dari masing-masing kitab yang mereka pegang. Komunikasi *bil lisan* melalui pengajian kitab ini cukup efektif karena dua alasan, yaitu karena seluruh santri mengikutiajian kitab ini secara kolektif dimana kiai bisa bertatap muka dengan santri secara keseluruhan, dan karena kiai secara intens bisa mendidik dan mengajar santri sekaligus sehingga kiai mengetahui perkembangan si santri, selain itu kiai bisa mengontrol santri.

Kedua, komunikasi kiai dan santri ketika kiai mengajar di lembaga pendidikan formal. *Ketiga*, komunikasi terjadi ketika kiai menyampaikan informasi penting, atau memberikan mauidzah hasanah biasanya setelah solat magrib dan setelah solat subuh. *Keempat*, pada acara-acara yang

diselenggarakan oleh organisasi daerah dimana kiai sebagai pembicara menyampaikan harapan-harapannya kepada santri.

Kelima, kiai berkomunikasi dengan santri secara lisan pada acara hari besar Islam, seperti maulid nabi, isra' mi'raj, dan sebelum liburan. Pada acara-acara ini kiai sebagai pembicara langsung dan memberikan tausiah kepada santri sesuai dengan tema-tema acara tersebut. *Keenam*, komunikasi kiai yg bersifat personal atau hanya mencakup dua atau tiga orang santri saja. Pada kasus ini biasanya kiai menyampaikan kepada pengurus untuk kemudian disampaikan kepada santri, misalnya ada santri melanggar kiai tidak langsung menegur santri melainkan melalui pengurus. Kemudian pengurus memanggil santri yang punya masalah itu untuk kemudian diinterogasi. Jika pengurus bisa menyelesaikan masalah tersebut berarti kiai tidak usah turun tangan, namun jika pengurus tidak mampu menyelesaikan masalah si santri maka kiai yang mengambil alih. Biasanya kiai akan memanggil santri yang sedang punya masalah tersebut untuk dihasehati, diberikan teguran agar santri tersebut menyadari atas kesalahan yang telah dilakukannya.

Teguran langsung dari kiai kepada santri selama ini cukup efektif karena secara umum membuat jera santri yang melanggar. Hal ini karena sangat dipengaruhi oleh kepribadian pengasuh yang sarat dengan kebaikan. Bagi santri, seorang kiai adalah tidak hanya merupakan guru yang mentransfer ilmu, melainkan juga sebagai sosok yang penuh dengan keteladanan, sumber kebaikan, dan sering dijadikan uswah hasanah bagi

mereka. Apapun yang keluar dari kiai, perkataannya dianggap fatwa untuk ditaati, perbuatannya dianggap contoh yang harus diteladani dan dipraktekkan oleh santri, dan segala gerak-geriknya selalu menjadi pantauan santri karena sebenarnya santri memiliki kecenderungan untuk meniru apapun yang datangnya dari kiai. Berkaitan dengan ini Abd. Sa'id memaparkan sebagai berikut:

“Kalau kiai langsung berdawuh kepada kami, misalnya santri tidak boleh keluar dari pesantren karena covid-19, ya karena kami berlandaskan pada ‘*sami'na wa ato'na*’ kepada kiai, kami langsung taati dawuh beliau tanpa banyak pertimbangan dan pertanyaan ini itu. Kami lantas tidak melanggar dawuh kiai.”³⁸⁶

Dilihat dari efektif atau tidaknya suatu komunikasi, tentu komunikasi kiai kepada santri memiliki efektivitas yang cukup tinggi karena ketika kiai berdawuh santri pasti mengikuti dan menaati dawuh kiai tersebut. Hal ini juga dikuatkan oleh pernyataan salah satu santri Annuqayah daerah Latee yang bernama Ahmad Fahri Abidi sebagai berikut:

“Ketika kiai yang berdawuh kepada santri, kami langsung taat patuh serta mengikuti apa yang menjadi perintah kiai, misalnya ketika kiai menyuruh solat malam, kami akan berusaha untuk bangun malam kemudian solat tahajud, atau ketika kiai menyuruh santri rajin belajar, atau tidak melanggar peraturan pesantren kami dengan sukarela dan dengan hati yang ikhlas menjalankan perintah kiai. Sangat berbeda kalau pengurus yang bilang ke kami, kami tidak langsung taat mengikuti perintah pengurus, kadang-kadang masih mempertanyakan alasannya.”³⁸⁷

Demikian juga pengakuan dari Ahmad Faqih juga merupakan santri di Pesantren Annuqayah daerah Latee:

³⁸⁶ Abd. Sa'id, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

³⁸⁷ Ahmad Fahri Abidi, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 20 September 2020.

“Saya pribadi ketika ada himbauan langsung dari pengasuh untuk rajin belajar misalnya, itu yang kami tangkap, saya langsung, kalau bahasa madura ‘*ce’ kodunah belajar*’. Langsung mengiakan apa yg disampaikan pengasuh. Lain lagi jika melalui pengurus karena kiai di sini tokoh yg sentral. Ketika kami khususnya saya ketika mendengar langsung dari beliau terkait apapun itu kami langsung merespon secara sungguh-sungguh, misalnya himbauan itu berkaitan dengan kerajinan belajar, saya langsung *ce’ kodunah* belajar seperti itu.”³⁸⁸

Terkait dengan *sami’na wa ato’na* santri terhadap perintah kiai, M.

Lutfi menjelaskan sebagai berikut:

“Santri wajib hormat pada kiai, alasannya sederhana yaitu karena kiai merupakan sang pemilik pesantren dan yang memiliki ilmu. Oleh karena itu kita wajib menghormati beliau. Karena santri sedang belajar dan mengabdikan kepada kiai. Tidak ada jalan lain untuk mendapat ilmu barokah dan menjadi orang soleh selain dengan jalan mengabdikan dan taat terhadap perintah kiai. Kalau santri sudah mampu melakukan semua itu insyaallah akan mendapat barokah para masyayikh.”³⁸⁹

M. Lutfi ingin mengatakan bahwa santri yang dalam posisinya sebagai anak didik dan pencari ilmu di pesantren, sudah sewajarnya ia taat dan mengabdikan kepada kiai, serta mengikuti aturan main yang telah ditetapkan oleh kiai, dalam hal ini misalnya terkait dengan peraturan pesantren. Apa yang dilakukan santri ini tidaklah sia-sia, santri tersebut akan memperoleh banyak kebaikan. Kebaikan bagi lingkungan pesantren biasa disebut dengan barokah dan keridhaan kiai. Berikut pemaparan Muhammad Maimun yang terkait dengan barokah:

“Dari dulu hingga kini, Pesantren Annuqayah sangat dikenal dengan barokahnya seperti itu. Masalah ilmu tidak terlalu diutamakan di sini, yang lebih diutamakan adalah barokah. Jadi santri untuk sukses, menjadi orang alim, dan orang soleh, selain belajar, yang paling diutamakan adalah *ngarep barokah*. Salah satu cara menggapai barokah dengan cara ta’dzim kepada kiai. Contoh kecilnya yang dapat

³⁸⁸ Ahmad Faqih, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

³⁸⁹ M. Lutfi, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

dilihat ketika ada kiai di depan kita, maka kita akan menepi ke pinggir jalan seraya menundukkan kepala.”³⁹⁰

Berdasarkan pengamatan peneliti, ada banyak cara santri menggapai barakah yaitu *pertama*, mematuhi peraturan kiai dengan cara mematuhi peraturan atau undang-undang pesantren. *Kedua*, rajin belajar, hal ini dapat kita lihat bagaimana para santri menggunakan betul-betul jam belajar. *Ketiga*, mengikuti *hadiren* solat jama'ah setiap waktu.³⁹¹



Gambar 4.10
Hadiren (solat jamaah) santri Annuqayah

Sementara itu, untuk menanamkan sikap taat-patuh, *sami'na wa ato'na* santri kepada kiai tidaklah mudah semudah membalikkan telapak tangan, salah satu faktor atau sebab mengapa tidak mudah karena beraneka

³⁹⁰ Muhammad Maimun, *Wawancara*, Guluk-Guluk, Tanggal 16 November 2020.

³⁹¹ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

ragamnya santri yang mondok di Annuqayah, dan ini menjadi tantangan tersendiri bagi kiai. Namun di sini kiai sangat diuntungkan oleh keadaan, yaitu suatu keadaan dimana kiai dianggap sebagai tokoh sentral, tokoh panutan, dan guru bagi para santri, sehingga kiai dalam menanamkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, dan pengabdian kepada kiai sedikit mudah. Ketika santri sudah memahami posisi dirinya sebagai pencari ilmu dimana harus taat dan patuh kepada kiai, maka kiai melanjutkan pada tahap berikutnya yaitu menanamkan nilai-nilai keislaman dan nilai-nilai pesantren yang sarat dengan moral. Untuk menggapai tujuan mulia tersebut, kiai melakukan komunikasi yang intens dengan santri, komunikasi yang harmonis, komunikasi yang dekat dengan santri, sebagaimana yang disampaikan oleh KH. Ubaidillah Tsabit berikut ini:

“Komunikasi kiai dengan santri selama ini sangat intens. Komunikasi yang intens ini sengaja dibangun oleh para masyayikh Annuqayah untuk menanamkan nilai-nilai pesantren dan nilai-nilai kesiantrian. Kami lihat cara ini ampuh karena mampu membentuk karakter kesiantrian teman-teman santri, sehingga ketertanaman nilai-nilai pesantren sangat kuat. Sekali lagi, tercapainya tujuan itu semua jika ketersinggungan kiai dengan santri sangat intens.”³⁹²

Pada gilirannya komunikasi intens yang dilakukan kiai dengan santri ini mengarah pada proses penanaman nilai-nilai keteladanan. Dalam hal ini

KH. Ubaidillah juga memberikan paparannya yakni sebagai berikut:

“Ka’intosh terjadi misalkan denkulah mengamini dan menyadari bahwa faktor intensitas keteladanan itu amat penting jugen. Ini juga bisa dicapai kalau komunikasi dan interaksi antara kiai dan santri sangat intens. Karena apa, karena kalau intensitas interaksi kiai-santri itu intens pasti di dalamnya itu terjadi proses penanaman nilai-nilai

³⁹² KH. Ubaidillah Tsabit, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

keteladanan. Sebenarnya itu tujuan yang paling urgen. Itu termasuk faktor utama dari pembentukan kesantrian di Annuqayah.”³⁹³

Berdasarkan fakta komunikasi kiai dan santri Annuqayah baik *bil lisan* maupun *bil hal* yang disampaikan oleh informan-informan tersebut di atas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa komunikasi tersebut masuk ke dalam kategori komunikasi lahiriah. Selain komunikasi lahiriah, di Pesantren Annuqayah juga terdapat komunikasi batiniah. Adanya komunikasi batiniah di Pesantren Annuqayah karena salah satunya disebabkan oleh nilai-nilai dan tradisi pesantren yang dikembangkan dan kemudian dijaga oleh kiai Annuqayah. Di bawah ini paparan dari partisipan-partisipan yang terkait dengan komunikasi batiniah, yaitu pertama disampaikan oleh KH. Syafi’i Ansori:

“Komunikasi para masyayikh dengan santri juga dilakukan dengan cara batin. Cara ini oleh kami lakukan setiap saat. Setiap berdoa selalu dilakukan. Habis pengajian kitab pasti berdoa, habis ngajar di sekolah formal pasti juga berdoa, menurut saya itu harus. Kalau disini kiai kan selalu menjadi imam, dan setiap habis solat mereka berdoa. Jadi jelas santri didoakan oleh kiai, mesti sudah. Saya juga yakin kalau solat malam solat hajat pasti mendoakan santri, karena pengalaman kiai ini kan kitab-kitab dari dulu. Malah saya menduga, komunikasi batin ini mungkin saja lebih sering dari komunikasi dhahirnya. Saya melihat begitu dari dulu memang. Dan itu sangat penting. Saya lakukan sendiri, setiap selesai ngajar, terutamaajian kitab kuning. Itu kan ada doa yang sudah biasa dibaca secara bersama-sama.”³⁹⁴

KH. Ubaidillah Tsabit juga memaparkan komunikasi batiniah yang terjadi antara kiai dan santri dari Pesantren Annuqayah. Paparan beliau ini mencakup keseluruhan dari 19 pesantren daerah yang ada, yaitu:

³⁹³ KH. Ubaidillah Tsabit, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

³⁹⁴ KH. Syafi’i Ansori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

“Kalau boleh saya ceritakan, begini komunikasi batiniah yang ada di Pesantren Annuqayah. Para masyayikh Annuqayah menyuruh, menghimbau seluruh santrinya untuk hadir melakukan solat jamaah, serta pergi ke asta untuk ngarep barokah. Kiai selalu mendoakan santri, bertawassul mendoakan murid, murid mendoakan guru. Berkomunikasi dengan gurunya guru. Bukan hal yang aneh komunikasi batiniah di pesantren, dalam arti itu semua menjadi tradisi yang melekat di pesantren ini.”³⁹⁵

Masih menurut KH. Ubaidillah Tsabit. Untuk saat ini, penjelasan beliau lebih fokus pada komunikasi batiniah yang mentradisi, dan bahwa komunikasi semacam ini menjadi kekhasan tersendiri dari banyak pesantren meskipun tidak semuanya, secara lebih khusus lagi bagi Pesantren Annuqayah sendiri. Adapun uraian lanjutan KH. Ubaidillah adalah sebagai berikut ini:

“Salah satu tradisi keislaman di Annuqayah adalah sanad keguruan, itu tidak pernah putus dan semua jalur yang tadi harus terjalin, tradisi seperti di atas kuat di pesantren. Itu kekhasan di pesantren. Sehingga seorang santri berkomunikasi dengan gurunya guru merupakan keniscayaan sanad keguruan. Hal itu tujuannya ingin mendapat barokah, mendapat pencerahan. Berkonsultasi dengan gurunya guru sangat logis diterima di pesantren. Dan soal komunikasi batiniah menjadi faktor yang tidak terpisahkan dalam pembentukan seorang santri. Boleh dikata, kurikulum pesantren itu adalah komunikasi batiniah. Persoalan batiniah itu paling diprioritaskan dalam Islam dan pesantren. Artinya gini, berusaha wajib, akan tetapi doa itu nomor satu, kan begitu dalam Islam. Hal supranatural begitu ya lebih bernilai daripada yang dhaahir. Sisi spiritualitas tetap terjaga di pesantren dari dulu hingga kini.”³⁹⁶

Tradisi komunikasi batiniah sangat kuat di Pesantren Annuqayah, bahkan bisa jadi tradisi itu menjadi kurikulum pesantren. Guru berhubungan batin dengan murid atau sebaliknya murid berhubungan dengan guru sangat logis diterima di pesantren. Karena semua itu merupakan upaya murid

³⁹⁵ KH. Ubaidillah Tsabit, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

³⁹⁶ KH. Ubaidillah Tsabit, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

dalam menjaga sanad keguruan. Sementara itu, sanad itu sendiri sangat dijaga oleh warga pesantren.

Salah satu contoh komunikasi batiniah yang sempat peneliti amati karena bersamaan dengan peneliti melakukan wawancara adalah ketika para santri pergi ke maqbarah para pengasuh, dalam hal ini ada beberapa maqbarah yang sering didatangi seperti maqbarah KH. Muhammad Syarqawi, maqbarah KH Ilyas dan KH. Abdullah Sajad, dan maqbarah KH. Amir Ilyas. Di maqbarah-maqbarah inilah para santri berkomunikasi secara batiniah, misalnya dengan cara bertawassul, membaca tahlil, membaca al-Qur'an.³⁹⁷ Rutinitas ke maqbarah ini dilakukan hampir setiap hari oleh santri-santri Annuqayah, sebagai media santri untuk mendapat ilmu yang manfaat, barakah serta menjadi orang soleh.

Di bawah ini adalah foto santri ketika mereka pergi ke maqbarah para Masyayikh Annuqayah. Pemandangan sebagaimana yang terdapat pada gambar di bawah ini dapat kita nikmati dan saksikan setiap hari.



Gambar 4.11
Suasana santri Annuqayah ketika berada di maqbarah Masyayikh.³⁹⁸

³⁹⁷ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

³⁹⁸ Dokumentasi terkait suasana santri di maqbarah para Masyayikh Annuqayah, tanggal

c. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Masyarakat

Secara fungsional, Pesantren Annuqayah memiliki beberapa fungsi, *pertama*, sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu menjalankan tugas transfer keilmuan Islam kepada para santri. Terpeliharanya agama Islam dan ajarannya di bumi Madura, khususnya di Sumenep tidak terlepas dari peran dan kontribusi pendidikan yang dimainkan oleh Pesantren Annuqayah beserta pesantren-pesantren lainnya. Kedua, sebagai lembaga dakwah, yakni melaksanakan dakwah menyebarkan agama Islam lewat banyak jalan dan cara, salah satunya melalui lembaga pendidikan, *kompolan* (bahasa Madura), pengajian mingguan atau bulanan dan lain-lain. *Ketiga*, sebagai lembaga sosial karena peduli terhadap kehidupan sosial masyarakat. Pesantren Annuqayah dianggap mampu melakukan pemberdayaan masyarakat dengan program-programnya yang khusus untuk pengembangan masyarakat sekitar.

Fungsi-fungsi tersebut di atas dimainkan dengan pandai dan lihai oleh Pesantren Annuqayah mengingat itu memang sesuai dengan tujuan awal berdirinya, yaitu untuk memberdayakan masyarakat dalam berbagai lini kehidupannya. Oleh karena itulah, sebenarnya tugas Pesantren Annuqayah sangatlah berat, karena selain membina santri-santri yang mondok, tidak lupa juga harus membina masyarakat. Alasan sederhananya adalah karena Pesantren Annuqayah lahir dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat. Alasan ini kemudian baik secara langsung maupun tidak langsung menjadi

beban, tugas, dan tanggung jawab yang harus ditunaikan oleh Pesantren Annuqayah.

Untuk menunaikan tugas dan tanggung jawabnya itu, Pesantren Annuqayah membangun dan membina suatu hubungan dan komunikasi dengan masyarakat yang dilakukan dengan terencana dan terprogram, meskipun tidak secara formal. Meskipun demikian, hubungan yang terjalin dan komunikasi yang diharmoniskan itu memiliki arti penting baik bagi Pesantren Annuqayah sendiri, lebih-lebih untuk masyarakat. Karena dengan adanya itu, pesantren dan masyarakat sama-sama merasakan dampak positifnya. Untuk memperjelas relasi dan interaksi berikut juga kontribusi Pesantren Annuqayah dalam masyarakat, berikut ini akan dipaparkan berbagai pandangan dari partisipan-partisipan. Dalam hal ini KH. Ubaidillah berpendapat bahwa:

“Cara kiai berinteraksi dengan masyarakat adalah dengan hadir ke masyarakat secara langsung. Tujuan kehadiran kiai ke tengah-tengah masyarakat untuk mendidik masyarakat itu sendiri. Secara fisik tidak ada sekat, maksudnya Tidak ada sekat-sekat antara pesantren dengan masyarakat. Antar mereka saling berbaur. Kekhasan itu masih nampak hubungan pesantren dengan masyarakat. Dari dulu sampai sekarang jalan warga sekitar mudah diakses oleh pesantren dan santri. ini menjadi tanda hubungan harmonis antara kiai dengan masyarakat cukup kuat, baik dhahir maupun batin.”³⁹⁹

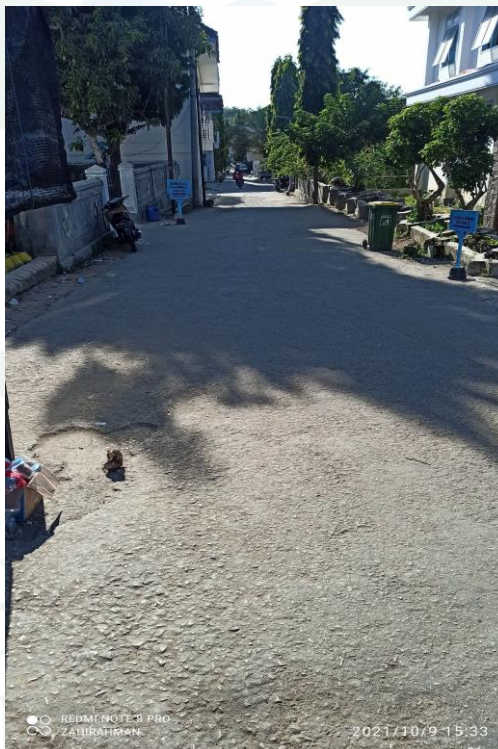
Demikian juga KH. Syafi’i Ansori menyampaikan pandangan yang hampir sama dengan KH. Ubaidillah terkait dengan komunikasi kiai dengan masyarakat, yaitu sebagai berikut:

“Komunikasi antara kami dengan masyarakat sifatnya wajib karena kami sangat dekat dengan masyarakat. Pesantren Annuqayah kan di

³⁹⁹ KH. Ubaidillah, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

kelilingi oleh rumah-rumah masyarakat. Dan yang jelas komunikasi dengan masyarakat itu sering dilakukan oleh kiai-kiai Annuqayah antara lain yang sering para kiai itu diundang, tentu saja di situ ada komunikasi. Yang banyak malah masyarakat yang datang ke kiai.”⁴⁰⁰

Pemandangan kedekatan pesantren dan kiai dengan masyarakat dapat kita saksikan ketika masuk ke lingkungan Pesantren Annuqayah. Dari sini kita bisa melihat lalu lalang sepeda dan pejalan kaki yang tiada lain masyarakat itu sendiri keluar masuk pesantren. Pemandangan ini dapat kita saksikan setiap hari. Jika mengatakan bahwa di sekitar pesantren terdapat jalan raya, hal itu fakta dan apa adanya. Pesantren Annuqayah memang sengaja tidak menutup akses jalan menuju pesantren agar masyarakat dapat keluar masuk pesantren.⁴⁰¹



Gambar 4.12
Jalan raya di tengah-tengah pesantren yang dapat dilalui masyarakat

⁴⁰⁰ KH. Syafi'i Ansori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

⁴⁰¹ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 7 Oktober 2021.

Apa yang disampaikan partisipan di atas menunjukkan suatu fenomena komunikasi yang menarik, karena mungkin hanya terjadi di dunia pesantren dan tidak terjadi di luar pesantren. Kemenarikannya terlihat dari cara kiai Annuqayah berinteraksi dan berkomunikasi dengan masyarakat yang dilakukannya dengan cara mendatangi masyarakat secara langsung, dan atau masyarakat yang mendatangi kiai. Pola ini dapat dikatakan bahwa komunikasi kiai dengan masyarakat berjalan secara harmonis. Harmonisasi ini tercipta karena pesantren dan para kiai mengambil sikap yang tepat, yaitu sikap merasa dekat dan tidak mengambil jarak dengan masyarakat, sehingga antara pesantren dan masyarakat tidak memiliki sekat-sekat yang memisahkan antar mereka. Adapun sisi positifnya adalah dari masing-masing tersebut sama-sama memiliki akses. Artinya kiai memiliki akses masuk ke masyarakat, begitu juga sebaliknya, masyarakat juga memiliki akses masuk ke pesantren.

Meskipun demikian, komunikasi pesantren dengan masyarakat memiliki dinamika tersendiri, dimana hal ini juga diakui oleh KH. Ubaidillah bahwa komunikasi kiai dengan masyarakat mengandung dinamika yang di dalamnya terdapat sisi positif dan negatifnya.⁴⁰² Pada sisi ini memiliki keruwetan tersendiri yang mau tidak mau harus dihadapi dan menjadi tantangan bagi kiai dalam upayanya membangun komunikasi yang harmonis tadi.

⁴⁰² KH. Ubaidillah Tsabit, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

Sementara itu, ada beberapa media yang digunakan kiai dalam berkomunikasi dengan masyarakat. Media ini secara intens menjadi alat yang menyambung dan menghubungkan para kiai Annuqayah dengan masyarakatnya. Terkait hal ini, KH. Ubaidillah Tsabit kembali menuturkan:

“Media yang kami gunakan dalam berkomunikasi dengan masyarakat banyak sekali, kalau disebutkan di antaranya adalah *pertama* tahlilan, kalau ada anggota masyarakat yang wafat kami akan berusaha hadir dari proses pemandian, menyolati, penguburan sampai tahlilan. *Kedua*, kompolan yang di dalamnya ada pengajian kitab kuning. Kompolan ini secara rutin dilakukan setiap minggu. *Ketiga*, pada setiap proses pembangunan pesantren kami selalu melibatkan masyarakat dan alumni. Ini dilakukan agar pesantren itu dekat dengan masyarakat. *Keempat*, upaya pemberdayaan ekonomi masyarakat, dalam hal ini banyak kiai yang terlibat langsung dengan petani. Termasuk juga memberikan keamanan pada masyarakat agar mereka merasa nyaman melakukan ibadah dan bekerja. Kiai Waqit itu langsung turun tangan sendiri menjaga keamanan di masyarakat, seperti kasus di Guluk-Guluk ini aman dan tidak ada yang mabuk-mabukan. *Kelima*, bidang politik. Kalau lari ke politik, kiai itu menjadi sandaran masyarakat. Politik itu kan intrik dan kotor, tapi kiai menjadi teladan politik yang berakhlak dan bermoral. Intinya kami hadir untuk bicara kepada mereka, dan kami tidak menyangka bahwa kiai menjadi sandaran masyarakat dalam berbagai hal dan sisi. Mereka senang berhubungan dengan kiai, buktinya jika kiai wafat mereka merasa kehilangan sandaran dalam hidup.”⁴⁰³

KH. Hanif Hasan menambahkan bahwa komunikasi kiai memang benar-benar memiliki posisi penting bagi kelangsungan eksistensi pesantren itu sendiri dan bagi kelangsungan hidup dan kehidupan masyarakat.⁴⁰⁴ Ini karena pesantren dapat menjalankan fungsinya dengan baik sebagai lembaga sosial kemasyarakatan, yaitu memberdayakan masyarakat. Menurutnya, perhatian dan kepedulian terhadap masyarakat terlihat ketika kiai hadir ke tengah-tengah mereka, misalnya pada kasus berikut:

⁴⁰³ KH. Ubaidillah Tsabit, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

⁴⁰⁴ KH. Hanif Hasan, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 11 Oktober 2020.

“Kepedulian kiai pada masyarakat itu sangat kuat. Dan khususnya Pesantren Annuqayah sangat menaruh perhatian yang sangat. Contoh misalnya, ketika saya sendiri hadir ke tahlilan. Meskipun saya memiliki berbagai kesibukan baik di pesantren sebagai tenaga pengajar maupun di luar, saya pasti berusaha untuk tetap hadir ke tahlilan, saya pasti akan meluangkan waktu untuk hadir dan berkumpul bersama mereka. Karena ini memang tugas kami untuk mengayomi masyarakat. Paling tidak kehadiran saya ke tengah-tengah mereka untuk berbagi duka lara atas ujian yang mereka hadapi.”⁴⁰⁵

Senada dengan pandangan dua partisipan di atas, KH. Syafi’i mengatakan bahwa salah satu bentuk perhatian kiai terhadap masyarakat adalah kiai melakukan kontak langsung dengan masyarakat.⁴⁰⁶ Kontak secara langsung antara kiai dengan masyarakat ini pada akhirnya mengandung manfaat, salah satunya adalah kiai dapat mendengar aspirasi masyarakat terkait dengan apa yang menjadi kebutuhan masyarakat. Tentu tidak mudah kiai dalam mengupayakan itu semua, kiai harus memiliki banyak pengetahuan; mulai dari pengetahuan agama, pengetahuan sosial ekonomi, dan manajemen, serta pengalaman dalam bidang kemasyarakatan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut sangat dibutuhkan agar kiai dalam mengelola masyarakat tidak menemukan jalan yang terjal. Untuk memperoleh itu semua, kiai mengikuti pelatihan-pelatihan, sebagaimana yang dijelaskan oleh KH. Syafi’i Ansori:

“Untuk konteks saat ini, seorang kiai selain mendalami ilmu-ilmu agama harus juga mengetahui ilmu-ilmu sosial dan keterampilan-keterampilan. Agar bisa membina masyarakat. Untuk itu, beberapa pengasuh di sini termasuk saya ikut pelatihan yang diselenggarakan oleh LP3ES bekerja sama dengan departemen agama dan departemen dalam negeri. Saya diajari tentang menggali potensi masyarakat, manfaatnya pendekatan-pendekatan, problem solving. Latihannya itu

⁴⁰⁵ KH. Hanif Hasan, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 11 Oktober 2020.

⁴⁰⁶ KH. Syafi’i Ansori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

selama satu tahun. Saya ikut bersama Kiai Abd. Basit as. Setelah kami mengikuti pelatihan itu ternyata kami merasakan manfaat yang banyak, karena saya beserta Kiai Abd. Basit as bisa mempelajari dan mendeteksi berbagai kekurangan dari komunikasi yang kami lakukan pada masyarakat. Dan kami kemudian berusaha memperbaiki hubungan itu.⁴⁰⁷

Setelah KH. Syafi'i dan KH. Abd. Basit as mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh LP3ES dan melakukan kajian pada masyarakat terkait apa yang menjadi masalah, yang dihadapi, dan apa yang dibutuhkan masyarakat, mereka berdua mendirikan BPM (Biro Pengabdian Masyarakat) dengan tujuan agar pesantren bisa mengakomodasi permasalahan-permasalahan yang telah disebut di atas. Tujuan pendirian BPM ini secara khusus dijelaskan oleh KH. Syafi'i Ansori, yaitu:

“Salah satu tujuan pendirian BPM adalah sebagai wadah dalam pengembangan pesantren dan masyarakat. Fungsinya melaksanakan pengembangan pondok pesantren dan masyarakat. Jadi, BPM ini oleh kiai sepuh diberikan hak otonom untuk membuat program dan melakukan upaya-upaya pengembangan pesantren dan masyarakat sekitar.”⁴⁰⁸

Keberadaan Biro Pengembangan Masyarakat yang lebih dikenal dengan nama BPM-PPA Guluk-Guluk ini termasuk lembaga yang memiliki ciri dan karakteristik dominan yang bergerak dalam bidang pemberdayaan masyarakat. Karena BPM ini merupakan wahana dialog antara pesantren dan masyarakat. Selain itu, sebagai ajang penyusunan program pengembangan dan pemecahan masalah yang terjadi dan dihadapi masyarakat.⁴⁰⁹

⁴⁰⁷ KH. Syafi'i Ansori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

⁴⁰⁸ KH. Syafi'i Ansori, *Wawancara*, Via HP, tanggal 14 Desember 2020.

⁴⁰⁹ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 13 November 2021.

Selain itu, para masyayikh Annuqayah mendirikan kumpulan atau pengajian mingguan dan bulanan. Yang dimaksud kumpulan karena awalnya hanya berkumpul antara kiai dan masyarakat, sedangkan yang dimaksud pengajian adalah sejak awal kiai mendesain kumpulan ini sebagai pengajian. Lebih jelasnya berikut paparan informan:

“Kumpulan ini ada karena inisiatif dari para masyayikh Annuqayah. Saya ceritakan pengalaman saya sendiri. Dulu saya dan KH. Abd. Basit as menggunakan metode interpersonal. Pertama kali kami mendekati ketua bajingan di antara mereka, kan ada kumpulannya. Kami mengangkat ketua bajingan ini menjadi ketua kumpulan. Pendekatan ini terus berjalan sampai akhirnya ketua bajingan ini menawarkan sendiri kepada kami bagaimana kalau kumpulan ini diisi pengajian kitab kuning. Dan alhamdulillah, sekarang sudah ada 15 kumpulan. Sehabis ngajar di sini, kami ke masyarakat pada malam hari karena sudah ditunggu oleh masyarakat. Mereka sangat antusias menunggu kami karena mereka ingin mengaji dan ingin sekali ketemu dengan kiai. Bahkan ketemu tiap malam senang mereka. Sambil belajar bahasa Indonesia, sesudahajian *sulam safina* bahkan sampai *tafsir jalalin*. Dari asalnya ngaji *safina sulam* terus naik ke *bidayatul hidayah* terus naik lagi ke *tafsir*. Sambil tanyak-tanyak bagaimana solat yang baik dan sah kalau sudah kita kumpul. Ternyata hubungan kami dengan masyarakat berjalan sangat baik.”⁴¹⁰

Kumpulan yang sudah mencapai 15 ini terus berjalan hingga saat ini, hanya saja ada sedikit perubahan, yaitu terkait pimpinan atau ketua pengajian tersebut. Menurut penjelasan KH. Syafi’i, ada kumpulan yang dilanjutkan kiai anom (kiai muda), ada juga yang dilanjutkan oleh santri senior yang sudah pulang ke halamannya. Mereka ini sudah mendapat restu kiai untuk memimpin kumpulan ini.⁴¹¹

Sedangkan pengajian (yang memang dari awal didesain pengajian) dipelopori oleh kiai-kiai lainnya, seperti KH. Amir Ilyas dan sekarang

⁴¹⁰ KH. Syafi’i Ansori, *Wawancara*, Via HP, tanggal 14 Desember 2020.

⁴¹¹ KH. Syafi’i Ansori, *Wawancara*, Via HP, tanggal 14 Desember 2020.

dilanjutkan oleh putra beliau, yaitu KH. Muhsin Amir, sebagaimana yang dituturkan oleh beliau sendiri:

“Aba saya mendirikan pengajian bulanan di desa Cangkrenng. Pengajian ini terus berjalan hingga sekarang. Sekarang saya yang meneruskan. Pengajian bulanan ini sangat berarti bagi masyarakat khususnya bagi masyarakat Cangkrenng, karena meskipun bulanan anggotanya terus bertambah. Masyarakat sangat senang adanya pengajian ini karena mereka merasakan manfaatnya, seperti bisa bertemu dan berkomunikasi dengan kiai, bisa bertanya tentang ibadah dan perihal kehidupannya. Intinya lewat pengajian ini saya bisa bertemu dan mendidik mereka.”⁴¹²

Hal tersebut dikuatkan oleh observasi peneliti, yang mana pada suatu waktu pernah peneliti mengikuti secara langsung pengajian yang diselenggarakan oleh KH. Muhsin Amir di desa Cangkrenng. Dalam pengajian tersebut, Kiai Muhsin menjelaskan salah satu kitab sedangkan masyarakat mendengar penjelasan beliau dengan khusyuk dan seksama. Yang dapat peneliti lihat, anggota pengajian itu terdiri dari beberapa elemen masyarakat; alumni, tokoh, dan masyarakat secara umum.⁴¹³

Selain pengajian yang diselenggarakan oleh Kiai Muhsin, sebagaimana uraian di atas, berikut interaksi kiai Annuqayah dengan masyarakat, yang dikemas dengan acara *ngopi bareng*, silaturahmi, tahlil, cerita-cerita, dan pengajian, yang dikoordinatori oleh Kiai Ahsan Mas’udi, diselenggarakan setiap bulan satu kali:

⁴¹² KH. Muhammad Muhsin Amir, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 7 Juni 2020.

⁴¹³ Peneliti, *Observasi*, Cangkrenng, tanggal tidak dapat dicantumkan karena lupa, tahun 2017.



Gambar 4.13
Komunikasi kiai dalam bentuk pengajian dengan masyarakat.

Selain daripada itu, kiai juga membentuk sebuah wadah khusus yang berfungsi sebagai media silaturahmi antara pesantren dan masyarakat. Wadah ini disingkat SIMA (silaturahmi dengan masyarakat). Untuk lebih jelasnya, KH. Syafi'i menuturkan:

“Sekarang itu ada namanya silaturahmi antara pesantren dengan masyarakat yang disingkat SIMA. Acara silaturahmi ini dilaksanakan tiap bulan, adapun tempatnya pindah-pindah dari masjid ke masjid. Sima ini lain dengan kompolan. Tujuan pendirian SIMA tiada lain agar kami bisa berkomunikasi dan bersilaturahmi secara intens dengan masyarakat. Dari pihak kami, paling sedikit lima orang yg datang ke acara SIMA secara bergantian. Untuk sekarang masih diliburkan karena corona ini.”⁴¹⁴

Ada kasus menarik dari interaksi kiai dan masyarakat sekitar. Kasus ini menggambarkan betapa besar perhatian yang diberikan kiai kepada masyarakat, khususnya masyarakat dekat Pesantren Annuqayah. Kasus ini dialami dan diceritakan langsung oleh KH. Syafi'i yakni sebagai berikut:

⁴¹⁴ KH. Syafi'i Ansori, *Wawancara*, Via HP, tanggal 14 Desember 2020.

“Ada kasus menarik di masyarakat dekat. Pagi-pagi sekali sebelum matahari terbit saya jalan-jalan di masyarakat sekitar, ternyata banyak yang tidak solat subuh karena masih antri di kamar mandi, padahal matahari sudah terbit. Ini gimana caranya ya? Akan dimarahin bukan mendidik namanya. Lebih baik saya cari solusi. Saya lalu bikin tempat di madrasah tepatnya di belakang madrasah. Setelah tempat itu selesai, saya mendatangi mereka untuk menyampaikan kabar ini, ayo silahkan siapa yang mau jualan. Mereka dengan sendirinya datang untuk jualan. Jadi gak usah dibangunin karena jam 3 sudah bangun sendiri karena sudah mau memasak yg mau dijual. Yang dimasak macam-macam. Ini dikatakan dakwah *bil hal*. Sekarang, sudah jualan semua tetangga-tetangga itu. Habis solat subuh, sudah ada yang diangkat barang dagangannya ke madrasah. Ini berjalan sampai sekarang. Ini juga bisa dimasukkan ke dalam kategori ‘*rahmatan lil tatanggeh*’. Pesantren ini harus *rahmatan lil alamin*, harus. Makanya Pesantren Annuqayah itu sangat terbuka untuk masyarakat. Di sini jual sendiri masyarakat. Cara ini dapat meningkatkan ekonomi mereka. selain itu, enakya lagi santri sekarang beli ke tetangga nasi. Jadi secara tidak langsung memudahkan santri makan.”⁴¹⁵

Apa yang digambarkan Kiai Syafi’i di atas adalah merupakan satu contoh kasus perhatian pesantren terhadap masyarakat, terutama dalam urusan ekonomi. Kesempatan berjualan dan mencari nafkah yang diberikan pesantren kepada masyarakat sekitar itu adalah satu bentuk komitmen pesantren dalam memberdayakan masyarakat. Jika kita masuk ke lingkungan pesantren, maka kita akan mendapati warung-warung milik masyarakat dan rombongan atau gerobak sepeda yang dijadikan tempat dan alat berjualan. Sedangkan pembelinya adalah para santri Annuqayah sendiri.⁴¹⁶

⁴¹⁵ KH. Syafi’i Ansori, *Wawancara*, Via HP, tanggal 14 Desember 2020.

⁴¹⁶ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 9 Oktober 2021.



Gambar 4.14
Salah satu toko milik masyarakat di lingkungan pesantren

Selain contoh kasus di atas, ada juga contoh kasus komunikasi *bil hal* kiai bersama masyarakat. Dalam hal ini KH. Syafi'i Ansori kembali menjelaskan sebagai berikut:

“Kami juga memberantas budaya rentenir lewat rentenir. Caranya, di kompolan itu diadakan sumbangan seadanya dan seikhlasnya. Seluruh anggota kompolan dianjurkan untuk menyumbang ke ketua kompolan yang kebetulan ketuanya adalah rentenir itu sendiri. Jadi ceritanya, kami mengangkat sang rentenir itu sebagai ketua kompolan. Dia bahagia karena dijadikan ketua kompolan. Kepadanya kami mengusulkan agar seluruh anggotanya menyeter sumbangan sukarela untuk kas kompolan. Ketika sudah musim panen, melalui uang yang terkumpul kita sediakan pupuk untuk dijual dengan harga yang pas. Rupanya masyarakat senang adanya ide itu, karena menurut mereka tidak usah lagi ngutang atau beli pupuk yang ada bunganya. Upaya ini secara tidak langsung dapat menghapus budaya rentenir dan menyadarkan rentenir itu sendiri, dan alhamdulillah di desa itu sudah tidak ada lagi praktik rentener.”⁴¹⁷

Komunikasi para masyayikh yang dibangun dengan masyarakat, jika berdasarkan uraian dan penjelasan informan-informan tersebut di atas dapat diidentifikasi menjadi dua bagian besar, yaitu komunikasi *bil lisan* dan

⁴¹⁷ KH. Syafi'i Ansori, *Wawancara*, Via HP, tanggal 14 Desember 2020.

komunikasi *bil hal*. Komunikasi *bil lisan* dilakukan secara kolektif yakni ketika kiai bertemu dengan masyarakat secara langsung melalui beberapa media yaitu undangan, tahlilan, kumpolan, pengajian kitab kuning. Sedangkan komunikasi *bil hal* yang dilakukan kiai melalui media BPM yang menawarkan program-program pemberdayaannya, dan upaya pendekatan kiai dalam rangka menghapus budaya rentenir melalui pembentukan kumpolan dimana programnya menasar pada bidang pertanian.

Bila dikaji secara mendalam, komunikasi kiai baik *bil lisan* maupun *bil hal* mengandung tujuan yang agung, antara lain tujuan mendidik agar masyarakat terus meningkat pengetahuannya. Selain itu, pendidikan tersebut juga bermanfaat terhadap peningkatan iman dan taqwa mereka. Pada tataran ini, dapat dipahami bahwa apa yang dilakukan atau diupayakan kiai tersebut tiada lain sebagai bentuk kepedulian dan tanggung jawab kiai kepada masyarakatnya. Hal ini dipertegas oleh KH. Syafi'i Ansori dalam penjelasannya, yaitu:

“Hubungan yang kita bangun dengan masyarakat dalam rangka menjaga iman, taqwa, dan ibadah mereka. Karena disadari atau tidak, masyarakat adalah menjadi tanggung jawab kiai dan pesantrennya. Oleh karena itu, para kiai Annuqayah mengupayakan terus berkomunikasi dan berinteraksi dengan mereka dengan tujuan agar mereka tidak salah jalan. Kalau masyarakat rusak kan kita juga kenak batunya, kita juga kenak imbasnya.”⁴¹⁸

Selain tujuan mendidik, komunikasi kiai juga bertujuan memberikan pemberdayaan kepada masyarakat, utamanya dalam bidang ekonomi.

⁴¹⁸ KH. Syafi'i Ansori, *Wawancara*, Via HP, tanggal 14 Desember 2020.

Pemberdayaan ini sangat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat, karena dapat membantu meringankan kehidupan dan kebutuhan mereka sehari-hari.

2. Strategi Komunikasi Horizontal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah.

Komunikasi yang intens terjadi di kalangan para masyayikh dalam organisasi kelembagaan Pesantren Annuqayah adalah pada lembaga dewan pengasuh. Lembaga yang bernama dewan pengasuh ini rutin melakukan pertemuan setiap minggu. Pertemuan mingguan ini merupakan media bertemunya para pengasuh dari 19 daerah di dalam satu forum yang bernama musyawarah *jum'atan*.

Musyawah ini biasanya dilaksanakan setelah solat *jum'at*. Lokasi musyawarah di rumah pengasuh secara bergantian. Musyawarah *jum'atan* ini membahas tema-tema tentang kepesantrenan dan yayasan. Perlu diketahui, anggota dewan pengasuh terdiri dari pengasuh-pengasuh dari 19 daerah yang ada di Pesantren Annuqayah. Dalam hal ini Kiai Majdi Tsabit menjelaskan:

“Dinamikanya ada di dewan pengasuh. Ketika dewan pengasuh berdebat panjang lebar sehingga menghasilkan sebuah keputusan kemudian disampaikan ke dewan masyayikh. Iya berupa draft hasil rapat kemudian disampaikan ke dewan masyayih lalu di musyawarahkan lagi perwakilan pengasuh setelah itu lahir lah keputusan, misalnya ada perubahan lagi diadakan rapat lagi oleh dewan pengasuh.”⁴¹⁹

Musyawah *jum'atan* ini untuk menampung berbagai masalah yang terjadi di pesantren-pesantren daerah. Kemudian masalah tersebut dibawa oleh pengasuh-pengasuh ke acara musyawarah *jum'atan* tersebut. Dalam

⁴¹⁹ Kiai Majdi Tsabit, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 12 Desember 2019.

musyawarah tersebut terjadi perdebatan yang cukup panjang hingga menghasilkan kesimpulan berupa draf alternatif pilihan. Kemudian perwakilan dewan pengasuh menghadap dewan masyayikh untuk menyampaikan hasil musyawarah berupa draf alternatif. Dalam proses penyampaian dan penjelasan hasil musyawarah ini, terjadi musyawarah untuk kedua kalinya antara perwakilan dewan pengasuh dengan dewan masyayikh hingga kemudian dihasilkan satu pilihan terbaik.

Dengan demikian, kehadiran dewan pengasuh sebagai lembaga baru di Pesantren Annuqayah mengandung banyak manfaat dan fungsi sebagaimana yang diungkapkan oleh ketua pengurus Lubangsa Selatan, Ustadz Ainur Rifki sebagai berikut:

“Kehadiran dewan pengasuh bagi kami sangat dirasakan manfaatnya. Kiai kami, Kiai Halimi sangat mendahulukan untuk hadir ke acara musyawarah dewan pengasuh daripada hadir ke acara yang kurang penting. Bagi Kiai Halimi, musyawarah dewan pengasuh yang dilaksanakan setiap hari jum’at ini memiliki peran yang sangat besar, karena di dalamnya dibahas masalah umum kepesantrenan dan masalah dari tiap daerah, sehingga didapatkan solusi.”⁴²⁰

Bagi Kiai Halimi, dewan pengasuh memiliki peran yang sangat besar bagi pesantren. Karena musyawarah dewan pengasuh membahas berbagai permasalahan yang terjadi di pesantren secara umum maupun yang terjadi di tiap pesantren daerah. Sebelum dewan masyayikh memutuskan sebuah keputusan, maka dewan pengasuh terlebih dahulu membahas permasalahan yang sedang terjadi. Baru setelah itu draf hasil musyawarah diberikan kepada dewan masyayikh untuk diputuskan. Dengan demikian, posisi

⁴²⁰ Ustadz Ainur Rifki, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 17 Oktober 2020.

dewan pengasuh amatlah penting. Terkait dengan ini, Ainur Rifki kembali menuturkan bahwa:

“Secara struktural, dewan pengasuh merupakan lembaga tinggi di tatanan kiai yang berfungsi sebagai alat koordinasi antar kiai, sedangkan secara kultural, dewan pengasuh sebagai media pertemuan antara sesama keturunan Kiai Syarqawi membahas tema kepesantrenan, selain itu media silaturahmi.”⁴²¹

Berdasarkan pernyataan di atas, secara struktural dewan pengasuh merupakan lembaga tinggi di tataran kiai yang berfungsi sebagai wadah koordinasi dan konsultasi. Koordinasi yang dibangun oleh dewan pengasuh bertujuan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan pesantren. Sedangkan secara kultural, dibentuknya dewan pengasuh untuk tujuan silaturahmi antara pengasuh-pengasuh yang tergabung ke dalam dewan pengasuh.

Sementara itu, musyawarah sejak lama menjadi tradisi dari Pesantren Annuqayah. Istilah musyawarah lebih familiar daripada istilah rapat, karena musyawarah itu sendiri memiliki nilai-nilai yang sarat dengan Islam. Sebagaimana penuturan Kiai Muhsin Amir:

“Ketika masyayikh Annuqayah membahas masalah tidak menggunakan istilah rapat, rapat itu kan istilah barat, atau istilah non Islami, sehingga istilah itu tidak kami pakai. Kenapa kami tidak pakai karena kami ini orang pesantren, maka harus menggunakan istilah pesantren, yaitu musyawarah. Musyawarah ini kan bahasa al-Qur’an. Coba sampean lihat, ketika pengurus pesantren mau hadir ke pertemuan, tidak bilang ‘mau hadir ke rapat tetapi bilang mau hadir ke musyawarah’.”⁴²²

⁴²¹ Ustadz Ainur Rifki, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 17 Oktober 2020.

⁴²² KH. Muhammad Muhsin Amir, *Wawancara*, salah satu dewan pengasuh, Guluk-Guluk, tanggal 07 Juni 2020.

Dari pernyataan tersebut, musyawarah memiliki nilai-nilai filosofi Islam yang kuat, karena jika dilacak dari asal usul katanya, musyawarah bersumber pada al-Qur'an. Dengan demikian, para masyayikh dan santri di Pesantren Annuqayah lebih memilih dan menggunakan istilah musyawarah daripada rapat, karena bagi Kiai Muhsin Musyawarah-musyawarah yang dilaksanakan di lembaga-lembaga Annuqayah dijiwai oleh nilai-nilai kekeluargaan dan silaturahmi.

Nilai-nilai kekeluargaan yang dimaksud di sini adalah terejawantahkan ke dalam ikatan-ikatan kekeluargaan bani Syarqawi yang telah lama terbangun, yang melahirkan komitmen bersama untuk memajukan Pesantren Annuqayah. Sedangkan nilai silaturahmi memiliki pengertian untuk selalu menyambung tali persaudaraan, seperti yang dituturkan oleh K. Majdi Tsabit:

“Berdirinya Annuqayah menjadi satu bendera, yaitu bendera Annuqayah merupakan suatu komitmen bersama, sebagai keturunan Bani Syarqawi untuk memajukan Annuqayah. Jiwa satu bendera saja tidak cukup, kami harus menciptakan komunikasi yang harmonis yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam—yang terejawantahkan dalam silaturahmi.”⁴²³

Dari musyawarah-musyawarah yang dilaksanakan tersebut, para pimpinan pesantren tidak hanya berniat hadir ke musyawarah dan mencari solusi tetapi juga diniatkan untuk bersilaturahmi sesama keturunan Bani Syarqawi. Nilai-nilai kekeluargaan dan silaturahmi ini pada gilirannya memengaruhi komunikasi yang terjadi di Pesantren Annuqayah. Tentu

⁴²³ K. A. Majdi Tsabit, *Wawancara*, Bendahara Pengurus Pesantren Annuqayah, Guluk-Guluk, pada tanggal 12 Desember 2019.

pengaruhnya yang positif, salah satunya adalah menumbuhkan kesadaran bersama untuk menciptakan komunikasi yang harmonis dan kondusif. Komunikasi yang harmonis dan kondusif antara dewan masyayikh dan dewan pengasuh banyak membantu atas terwujudnya keputusan yang pro terhadap pengembangan dan kemajuan pesantren.

Lalu keputusan yang dikeluarkan dewan masyayikh disampaikan kembali ke dewan pengasuh. Dari dewan pengasuh disampaikan kepada lembaga-lembaga di bawah dewan pengasuh, dalam hal ini pengurus pesantren, lanjut ke biro-biro, dari biro-biro ke pengurus pesantren daerah, dan yang terakhir ke santri. Komunikasi antar kelembagaan ini mengalami dinamika yang positif seiring memekarnya organisasi kelembagaan di Annuqayah, sebagaimana pendapat Ustadz Junaidi sebagai berikut:

“Dewan pengasuh membahas masalah pesantren, kemudian hasilnya disampaikan ke dewan masyayikh. Lalu dewan masyayikh memutuskan. Hasil keputusan itu diberikan kembali kepada dewan pengasuh. Oleh dewan pengasuh disampaikan ke pengurus pesantren pusat untuk dilaksanakan di lapangan bersama dengan pengurus daerah.”⁴²⁴

Hal ini dipertegas oleh ketua pengurus pesantren daerah Lubangsa

Selatan, Ustadz Ainur Rifki:

“Sejak kelembagaan Pesantren Annuqayah mulai berkembang, pengurus pusat mulai masif menjalin komunikasi dengan kami. Kami selalu diundang oleh mereka dalam musyawarah-musyawarah kepesantrenan, atau kami mengundang mereka untuk tujuan konsultasi atau melaporkan program-program yang kami buat.”⁴²⁵

⁴²⁴ Ustadz Junaidi, *Wawancara*, Guluk-Guluk, pada tanggal 20 September 2020.

⁴²⁵ Ainur Rifki, *Wawancara*, Guluk-Guluk, pada tanggal 20 September 2020.

Dinamika komunikasi antara dewan pengasuh dengan pengurus pesantren, pengurus pesantren dengan pengurus pesantren daerah, mulai masif sejak berkembangnya kelembagaan menjadi beberapa lembaga independen. Artinya, antara lembaga tersebut sudah terbangun komunikasi yang aktif, terbukti keputusan dari dewan masyayikh ke dewan pengasuh hingga ke pengurus pesantren daerah mengalir ke bawah tanpa halangan dan rintangan yang berarti. Misalnya, musyawarah pengurus pesantren dengan pengurus pesantren daerah, antara keduanya terjalin komunikasi secara harmonis. Dengan kata lain, peneliti tidak menemukan terjadinya miskomunikasi. Saat ini, pengurus pesantren pusat mengundang seluruh perwakilan pengurus pesantren dari 19 daerah untuk memperbincangkan dan bermusyawarah terkait masalah dan perkembangan yang terjadi di setiap pesantren daerah. Sebaliknya, pengurus pesantren daerah terkadang juga mengundang pihak pengurus pesantren pusat untuk membahas masalah yang sama, atau sekedar konsultasi kepada mereka. Dengan demikian, koordinasi pengurus pesantren pusat dengan pengurus pesantren daerah untuk saat ini semakin intens.

Selain itu, koordinasi pengurus pesantren pusat semakin mudah karena didukung oleh adanya PKSA di dalamnya. PKSA ini merupakan pengurus pelaksana tugas dari biro-biro. Biro-biro ini membantu pekerjaan pengurus pusat dan menjembatani dengan pengurus pesantren dari 19 daerah yang ada. Sebagaimana penjelasan berikut.

“Ada PKSA istilahnya pengurus pelaksana tugas dari biro, jadi pengurus sebagian besar dari pengasuh-pengasuh karena memang sulit untuk mengkoordinasi dengan pengurus daerah, sehingga ada pelaksana tugas dari biro itu yaitu diambil dari alumni dan itu yang semakin masif. Kadang dari pengurus pusat. Jadi untuk langsung turun ke daerah seperti memang *belekah* jadi memang harus ada pelaksana tugas mengambil dari alumni yang bisa menjembatani dawuh dari pengurus pusat untuk sampai ke kami.”⁴²⁶

Sebagai pelaksana tugas, PKSA secara rutin dan berkala mengadakan pertemuan membahas agenda-agenda pesantren. Musyawarah PKSA ini biasanya diadakan di Kantor Pesantren Pusat. Secara teknis, keberadaan PKSA ini sangat membantu kinerja Pengurus Pesantren dalam menjalankan tugasnya. Terkait situasi dan kondisi kantor pesantren, biasanya yang masuk ke kantor adalah para pengurus PKSA secara bergantian sesuai jadwal yang telah berlaku.⁴²⁷



Gambar 4.15
Suasana rapat PKSA di kantor Pesantren Annuqayah

⁴²⁶ Ainur Rifki, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 20 September 2020.

⁴²⁷ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

Di bawah ini akan disajikan beberapa agenda pertemuan yang diselenggarakan oleh PKSA, yakni sebagai berikut:

DAFTAR HADIR MUSYWARAH
PENGURUS KSA KANTOR SEKRETARIAT ANNUQAYAH
 Hari/Tanggal: Senin, 9 Rabi'ul Awwal 1442/26-10-2020.
 Agenda:

| No | Nama | Jabatan | Paraf |
|----|----------------------|---------|-------|
| 1 | KH. Moh. Naqib Hasan | | |
| 2 | K. Ubaidillah Tsabit | | |
| 3 | H. Taufiqurrahman | | |
| 4 | Subaidi Muhtar | | |
| 5 | Moh. Halili KN | | |
| 6 | Abd. Karim Thaha | | |
| 7 | Sudarmin Hamzah | | |
| 8 | Ali Faruq | | |
| 9 | Hasan Basri | | |
| 10 | Annas | | |
| 11 | Abdul Ghaffar | | |
| 12 | Fahmi | | |

Tabel 4.1
Daftar hadir Musyawarah Pengurus PKSA Annuqayah

Hasil Musyawarah:

1. Evaluasi kegiatan HSN dan persiapan kegiatan maulid
2. Panitia putri tidak diperkenankan bekerja sampai larut malam
3. Penataan tempat per daerah ketika acara maulid
4. Rencana mengundang penceramah diusahakan jauh-jauh hari sebelum acara
5. Keamanan harus berwibawa.
6. Undangan acara maulid ke satpen diikuti surat ke kepala sekolah.⁴²⁸

Dari uraian di atas, dapat dirangkum bahwa komunikasi dewan masyayikh dengan dewan pengasuh merumuskan dan menghasilkan

⁴²⁸ Peneliti, *Dokumen Musyawarah PKSA PP. Annuqayah*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

keputusan, sedangkan pengurus pesantren dan pengurus pesantren daerah menerima keputusan yang berasal dari dewan pengasuh untuk dilaksanakan secara bersama-sama.

Hal lain dari sistem komunikasi kelembagaan Pesantren Annuqayah adalah komunikasi pengasuh dengan pengurus pesantren daerah. Kita tahu bahwa dewan pengasuh adalah kiai yang mengasuh atau memiliki pesantren di lingkungan Annuqayah. Kiai yang memiliki pesantren secara otomatis menjadi anggota dewan pengasuh. Dengan demikian, masing-masing pengasuh akan membawa informasi apapun bentuknya ke pesantrennya masing-masing. Informasi yang dimaksud di sini adalah keputusan yang dihasilkan melalui musyawarah antara dewan masyayikh dengan dewan pengasuh. Keputusan tersebut disampaikan oleh pengasuh tersebut kepada pengurus pesantrennya sendiri agar dilaksanakan di lapangan, sebagaimana dipaparkan berikut ini:

“Kiai di sini kan tergabung ke dalam dewan pengasuh. Dewan pengasuh ini merupakan wadah aspirasi bagi pengasuh-pengasuh dalam rangka menyelesaikan berbagai permasalahan kepesantrenan. Oleh karena itu, dengan bergabungnya Kiai Fikri ke dalam lembaga dewan pengasuh ini sangat bermanfaat. Salah satu manfaatnya adalah Kiai Fikri bisa mengetahui berbagai informasi yang berkembang di lingkungan dewan pengasuh. Dengan kata lain, Kiai Fikri dapat mengetahui hasil musyawarah yang dilaksanakan setiap jum’at itu. Kemudian hasil musyawarah tersebut beliau sampaikan kepada kami selaku pengurus untuk dilaksanakan di tingkat pengurus.”⁴²⁹

Uraian di atas menjelaskan sebuah alur komunikasi yang dimulai dari dewan pengasuh ke pengurus pesantren daerah. Kiai yang tergabung ke dalam dewan pengasuh memiliki kewajiban secara moral untuk mengikuti

⁴²⁹ Ustadz Junaidi, *Wawancara*, Guluk-Guluk, pada tanggal 20 September 2020.

musyawarah *jum'atan* dengan tujuan agar ia mengikuti perkembangan demi perkembangan di pesantren. Sebagaimana uraian di muka, dalam musyawarah *jum'atan* dibahas berbagai problem dan tema, salah satunya terkait dengan kepesantrenan, pendidikan formal, dan yayasan. lalu, hasil dari musyawarah tersebut dibawa oleh masing-masing pengasuh ke pesantrennya untuk dilaksanakan oleh pengurus pesantren di daerahnya sendiri.

Namun demikian, pengasuh dari masing-masing pesantren memiliki wewenang dan otoritas sendiri-sendiri, sehingga antara satu pengasuh dengan pengasuh lain tidak bisa mengintervensi. Mengenai hal ini sesuai dengan pernyataan ketua pengurus Lubangsa Raya, Ustadz Junaidi:

“Kiai yang mengasuh pesantren memiliki hak penuh atas pesantren yang dikelolanya. Seperti di Lubangsa ini, pengasuh di sini, Kiai Fikri memiliki wewenang dan otoritas penuh atas daerah Lubangsa ini. Jadi beliau itu berhak menentukan keputusan mengenai pesantren. Misalnya, keputusan atau himbauan dari pesantren pusat ke daerah Lubangsa, kami haturkan dulu ke Kiai Fikri bahwa ada himbauan dari pesantren pusat mengenai ini misalnya, maka Kiai Fikri bisa menyetujui atau tidak, atau menambah atau mengurangi himbauan itu. Intinya, pengasuh masih menafsirkan himbauan itu, gimana baiknya.”⁴³⁰

Ada beberapa hal yang bisa ditangkap dari pernyataan di atas, *pertama*, setiap pengasuh di Pesantren Annuqayah memiliki hak dan otoritas penuh atas pesantrennya masing-masing, sehingga pimpinan puncak dan pengasuh lain tidak bisa mengintervensi pengasuh tersebut. *Kedua*, instruksi dari pimpinan (dewan masyayikh, dewan pengasuh, dan pengurus pesantren pusat) ke pesantren daerah tidak langsung disetujui (acc), akan

⁴³⁰ Ustadz Junaidi, *Wawancara*, Guluk-Guluk, pada tanggal 20 September 2020.

tetapi masih didiskusikan dengan pengasuh, apakah diterima atau tidak, dalam hal ini pengasuh masih menafsirkan instruksi/keputusan tersebut agar sesuai dengan sistem dan budaya pesantren yang diasuhnya. *Ketiga*, pola komunikasi seperti ini memiliki manfaat positif, yaitu terjadinya dinamika komunikasi antara pimpinan puncak dengan pengasuh dan pengurus pesantren daerah.

Dari dinamika komunikasi tersebut, peneliti menemukan sebuah fakta menarik dari Pesantren Annuqayah, yaitu dari 19 pesantren daerah memiliki ciri khas yang berbeda-beda, hal ini karena berbedanya cara penafsiran para pengasuh terhadap himbauan atau kebijakan yang datangnya dari atas, dalam hal ini dewan masyayikh, dewan pengasuh, dan pengurus pesantren pusat.⁴³¹ Dengan kata lain, sangat tergantung kepada selera dari masing-masing pengasuh. Fakta ini dikuatkan oleh pendapat Ustadz Yusuf, salah satu staf administrasi pengurus pesantren Annuqayah pusat:

“Di Annuqayah mungkin tidak sama dengan pesantren-pesantren lain di Indonesia. Pesantren Annuqayah memiliki struktur organisasi yg jelas sama seperti dengan pesantren lain, akan tetapi berbeda dalam praktiknya. Jika di pesantren lain yang mengadopsi sistem yayasan maka keputusan penting ada padanya, sangat berbeda dengan Annuqayah. Di Annuqayah, pimpinan tertinggi dalam hal ini dewan masyayikh dan dewan pengasuh tidak bisa melakukan intervensi penuh atas pesantren daerah yang diasuh oleh salah satu kiai. Pimpinan sifatnya hanya menghimbau atau melakukan koordinasi dengan kiai-kiai yang memimpin pesantren daerah itu, sehingga kita akan diperlihatkan oleh pemandangan yang berbeda-beda antara satu pesantren dengan pesantren lain di naungan yayasan Annuqayah. Pokoknya, sistem organisasi di Annuqayah sangat jelimet.”⁴³²

⁴³¹ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 20 September 2020.

⁴³² Ustadz Yusuf, *Wawancara*, Guluk-Guluk, pada tanggal 16 November 2020.

Ini menunjukkan bahwa pengasuh memiliki tugas mengelaborasi kebijakan atau himbauan yang datangnya dari pimpinan puncak dengan tujuan agar keputusan tersebut sesuai dengan konteks dan kondisi pesantren yang diasuhnya itu. Proses elaborasi ini dikomunikasikan oleh pengasuh dengan pengurus sebagaimana perkataan sekretaris pesantren daerah Lubangsa Raya, Ustadz Sayudi:

“Dalam merespon instruksi dari atasan, Kiai Fikri atau kami bermusyawarah membahas instruksi itu, setelah itu baru Kiai Fikri menentukan sikap dan memilih keputusan. Keputusan yang diambil kiai adalah keputusan yang sesuai dengan Pesantren Lubangsa. Intinya, setiap proses pengambilan keputusan, di pesantren ini dilakukan dengan dua cara, kiai yang langsung memutuskan dan menginstruksikan kepada kami, kiai bermusyawarah dengan kami. Dari dua proses ini lahir sebuah keputusan. Keputusan itu langsung kami laksanakan.”⁴³³

Dari seluruh kiai yang mengasuh pesantren memiliki kecenderungan yang sama, yaitu *pertama*, pengasuh memiliki wewenang melahirkan dan menentukan keputusan. *Kedua*, kecenderungan komunikasi pengasuh dengan pengurus pesantren bersifat instruksional, tetapi ada juga yang konsultatif-demokratis. Artinya, pengasuh terlibat diskusi atau musyawarah dengan pengurus pesantren. Dari musyawarah ini melahirkan keputusan terbaik. Dan *ketiga*, pengurus merupakan pelaksana instruksi baik yang datangnya dari pusat maupun dari pengasuh.

Senada dengan pernyataan di atas, yaitu penuturan Kiai Ubaidillah sebagai berikut:

“Kiai yang mengasuh pesantren memiliki hak yang sama, semuanya bisa mengambil keputusan sendiri-sendiri, karena pesantren daerah

⁴³³ Ustadz Sayudi, *Wawancara*, Guluk-Guluk, pada tanggal 20 Oktober 2020.

memiliki hak otonom masing-masing. Pengasuh dibantu pengurus daerah dalam menjalankan pesantrennya. Dengan kata lain, pengurus itu tangan kanannya pengasuh yang memiliki tugas menjalankan pesantren. Tugas yang diberikan kiai kepada pengurus tidak disiasikannya, mereka menjalankan amanah itu, tidak jarang mereka memiliki inisiatif sendiri. Kemudian inisiatif itu mereka sampaikan kepada pengasuh.⁴³⁴

Otonomi pengasuh ini pada akhirnya berimplikasi positif, hal ini sebagaimana dikatakan KH. Syafi'i bahwa otonomi para pengasuh tersebut menjadikan Annuqayah seperti super market, semuanya ada, apa yang dibutuhkan tersedia.⁴³⁵ Bagi peneliti, Pesantren Annuqayah layaknya pasar besar yang menyediakan semua yang dibutuhkan para pembeli. Santri yang belajar di sini akan diajak bernostalgia melihat, merasakan, dan menyelami pendidikan Annuqayah yang seperti pasar, yang ilmunya seperti pasar. Dapat disebut di sini misalnya daerah Latee terkenal dengan kitab kuningnya, artinya santri Latee akan digembleng menjadi ahli kitab kuning. Lubangsa Raya dikenal sebagai daerah yang memiliki spesifikasi di bidang organisasi, bahasa, retorika, tak lupa juga kitab kuningnya. Daerah Lubsel dikenal sebagai daerah yang fokus kepada hadist, dll.⁴³⁶

Dinamika di atas terjadi, sekali lagi, karena otoritas pengasuh daerah yang dimiliki masing-masing dari mereka sehingga bentuk atau struktur serta program pesantren sangat dipengaruhi oleh kebijakan dan selera pengasuh tadi.⁴³⁷ Berikut program pesantren daerah Latee untuk santri yang dapat disajikan peneliti.

⁴³⁴ Kiai Ubaidillah Tsabit, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 22 September 2020.

⁴³⁵ KH. Syafi'i Ansyori, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

⁴³⁶ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

⁴³⁷ Peneliti, *Observasi*, Guluk-Guluk, tanggal 9 Oktober 2021.

| No | Bentuk Kegiatan |
|----|---|
| 1 | Pembacaan Qiraat |
| 2 | Pembacaan Surat Yasin Bersama |
| 3 | Solat Jamaah Solat Fardhu dan Zikir Bersama |
| 4 | Pengajian Kitab |
| 5 | Kebersihan |
| 6 | Sekolah Formal |
| 7 | Madrasah SKIA |
| 8 | Pengajian Al-Quran |
| 9 | Madrasah Diniyah |
| 10 | Jam Belajar |
| 11 | Kegiatan Ekstra |

Tabel 4.2
Program Kegiatan Santri Annuqayah Latee

Dalam konteks ini, pengasuh bersama-sama pengurus menjalankan roda pesantren. Dalam satu sisi, pengasuh sebagai pengambil keputusan, sedangkan di sisi yang lain, pengurus sebagai pelaksana tugas. Dengan demikian, antara pengasuh dan pengurus terjalin komunikasi yang intens, bahkan lebih intens daripada lembaga lainnya. Dalam beberapa hal, pengurus memiliki inisiatif atau memunculkan ide-ide baru terkait dengan program pesantren. Inisiatif ini mereka sampaikan kepada pengasuh, jika disetujui maka lanjut, tetapi jika tidak maka tidak bisa direalisasikan inisiatif itu.

Selain itu, pengurus bersama pengasuh di seluruh pesantren daerah melakukan evaluasi internal yang dilakukan secara berkala dan setiap akhir sanah. Hal ini dilakukan untuk mengetahui program mana yang berjalan dan mana yang belum. Program kepesantrenan yang telah berjalan terus digenjut agar terus meningkat, sedangkan program kepesantrenan yang belum

berjalan dicarikan solusi bersama. Sebagaimana yang dikatakan oleh Ustadz Junaidi:

“Pengasuh itu kan tergabung secara otomatis sebagai dewan pengasuh, jadi apa-apa yang diperoleh dan dibawa oleh pengasuh dari musyawarah tiap habis solat jumat itu disampaikan kepada kami. Dan oleh kami program itu dilaksanakan. Program-program kepesantrenan tersebut mendapat pengawasan langsung dari pengasuh atau beliau meminta informasi kepada pengurus terkait dengan seluruh program kepesantrenan yang kami lakukan. Praktiknya begini, jadi pengasuh bersama kami selalu melakukan evaluasi terhadap program-program kepesantrenan. Ini dilakukan untuk mengetahui perkembangan proram. Evaluasi biasanya dilakukan secara berkala, seperti kami sendiri yang memberikan laporan kepada pengasuh, atau pengasuh meminta kami untuk melaporkannya. Evaluasi yang rutin kami laksanakan pada waktu akhir sanah, yaitu haflatul imtihan itu.”⁴³⁸

Dengan demikian, komunikasi intens yang terjadi antara pengasuh dan pengurus dapat berdampak positif, karena pengasuh dapat mengevaluasi secara langsung terhadap program pesantren, dimana ini secara otomatis pengasuh mengetahui perkembangan pesantren.

3. Strategi Komunikasi Diagonal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah.

Hubungan antara seluruh kiai yang mengatasmamakan lembaga kepesantrenan selain menggunakan bentuk komunikasi vertikal dan horizontal, dapat pula menggunakan komunikasi diagonal. Jika didasarkan pada definisi, maka yang dimaksud komunikasi diagonal adalah komunikasi yang terjadi antara dua lembaga atau lebih yang berbeda atau tidak sejajar secara struktural. Bentuk komunikasi diagonal ini juga dilakukan oleh para kiai Annuqayah yang terdapat dalam lembaga-lembaga pesantren, misalnya

⁴³⁸ Ustadz Junaidi, *Wawancara*, Guluk-Guluk, pada tanggal 20 September 2020.

antara dewan pengasuh dengan yayasan dan atau pengurus pesantren. Namun, komunikasi ini tidak sesering komunikasi vertikal dan horizontal, sebagaimana tuturan Kiai Ainul Yaqin berikut ini:

“Setahu saya, berdasarkan pengalaman yang udah berjalan, pihak dewan pengasuh kadang-kadang mengundang pihak-pihak yang lain yang ada kepentingan atau ada yang perlu dimusyawarahkan bersama, misalnya kami pihak yayasan kadang-kadang diundang pihak dewan pengasuh ke pertemuan rutin mereka, musyawarah yang hari jum’at itu.”⁴³⁹

Pertemuan yang terjadi antara dewan pengasuh dan pihak yayasan sebagaimana pernyataan di atas adalah disebut pertemuan dua lembaga yang tidak sejajar dan berbeda kedudukan. Jika dilihat dari bentuknya maka pertemuan tersebut disebut pertemuan silang yang terjadi antara lembaga yang memiliki tingkatan bawah dan lembaga yang memiliki tingkatan atas yang kedudukan keduanya tidak sama secara struktural.

Bentuk komunikasi diagonal digunakan oleh dewan pengasuh untuk mengadakan pertemuan dengan lembaga-lembaga lainnya yang berfungsi sebagai wadah komunikasi dan koordinasi dalam menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan kepesantrenan dan pendidikan. Dalam hal ini, Kiai Ainul memberikan satu contoh kasus pertemuan yang dimaksud di atas:

“Saya akan ceritakan satu kasus pertemuan yang berlangsung antara kami pihak yayasan, dewan pengasuh, dan pengurus pesantren. misalnya pihak yayasan akan membangun sebuah gedung baru, jika kami merasa perlu dibicarakan dengan dewan pengasuh maka kami datang ke pertemuan jum’atan dan disana kami menyampaikan maksud rencana untuk membangun gedung itu, setelah itu kami

⁴³⁹ KH. M. Ainul Yaqin, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 12 Agustus 2019.

mendengar saran masukan dari mereka, antara kami terlibat diskusi hingga akhirnya menghasilkan keputusan.”⁴⁴⁰

Kiai Majdi Tsabit juga memberikan satu contoh kasus yang sama, yaitu:

“Saya ini sebagai bendahara di lembaga pengurus pesantren, berdasarkan yang saya tahu, kadang-kadang dewan pengasuh mengundang yayasan dan pengurus pesantren atau bahkan kepala sekolah dan pimpinan kampus jika ada yang ingin mereka sampaikan, atau lembaga-lembaga tadi mendatangi dewan pengasuh jika lembaga tersebut memiliki program, masalah yang ingin disampaikan kepada dewan pengasuh. Pertemuan semacam ini juga terjadi di sini.”⁴⁴¹

Dengan demikian, undangan atau ajakan dewan pengasuh terhadap lembaga-lembaga yang tidak sejajar secara garis koordinasi adalah merupakan bentuk komunikasi diagonal yang bertujuan untuk membahas permasalahan-permasalahan kepesantrenan, lembaga pendidikan, dan yayasan pesantren.

B. Paparan Data dan Analisis Situs II Pesantren Al-Amien Prenduan

1. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Amien Prenduan.

a. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Organisasi

Pesantren Al-Amien merupakan salah satu pondok besar di Madura. Keberadaannya telah lama dikenal di Nusantara. Hal ini ditandai dengan latar belakang santri dan santriwati Pesantren Al-Amien yang berasal dari berbagai penjuru daerah di Indonesia, bahkan ada sebagian yang berasal dari

⁴⁴⁰ KH. M. Ainul Yaqin, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 12 Agustus 2019.

⁴⁴¹ K. A. Majdi Tsabit, *Wawancara*, Guluk-Guluk, tanggal 12 Desember 2019.

luar negeri seperti Malaysia, Thailand, dan beberapa negara timur tengah lainnya.

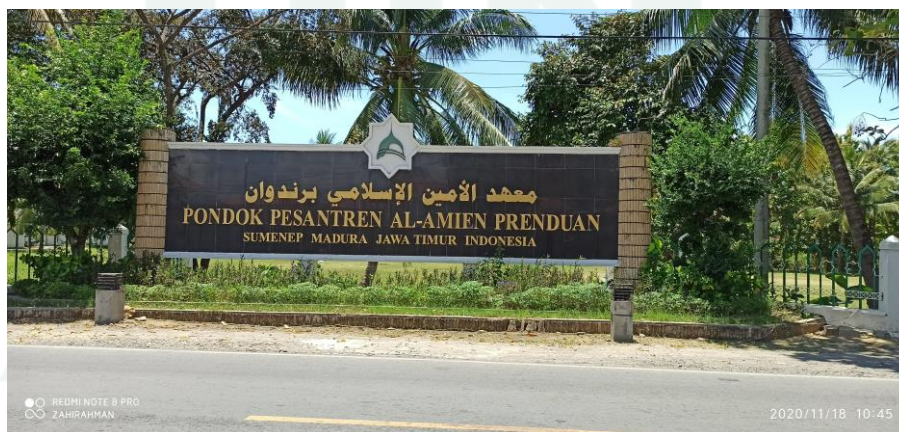
Pesantren Al-Amien sebenarnya merupakan kelanjutan dari usaha adik ipar dari KH. Chotib, yaitu KH. Syarqawi yang hijrah ke Guluk-Guluk setelah sebelumnya tinggal lama di Prenduan selama 14 tahun membina masyarakat di sana. Sebelum KH. Syarqawi pindah ke Guluk-Guluk, beliau berpesan kepada KH. Chotib untuk melanjutkan perjuangannya membina dan mendidik masyarakat Prenduan. Kemudian dengan senang hati KH. Chotib menerima amanah tersebut. Setelah itu, Kiai Chotib mulai mendirikan langgar kecil yang dikenal '*Congkop*'. Dari nama ini kemudian menjadi nama dari pesantren yang beliau rintis. Oleh masyarakat setempat disebut pesantren Congkop, begitu kira-kira. Tapi sayang, sebelum pesantren ini tumbuh besar, Kiai Chotib terlebih dahulu meninggalkan pesantren ini beserta keluarganya untuk selama-lamanya. Bertepatan pada hari sabtu, tanggal 7 Jumadil Akhir 1349/2 Agustus 1930 beliau wafat.⁴⁴²

Setelah pesantren Congkop meredup dengan kepergian Kiai Chotib, kegiatan pendidikan pesantren mulai menggeliat setelah pulangnya Kiai Djauhari (putra ketujuh Kiai Chotib) dari petualangan ilmunya di Makkah. Langkah pertama beliau mendirikan langgar yang dijadikan pusat kegiatan pendidikan Islam bagi santri-santrinya. Dan pada tanggal 10 November 1952 yang bertepatan dengan tanggal 9 Dzul Hijjah 1371, Kiai Djauhari meresmikan berdirinya sebuah pesantren dengan nama pondok tegal.

⁴⁴² Moh. Hamzah Arsa et.al, *Profil Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan*, (Prenduan: Sekretariat Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan, 2019), 2.

Pesantren Tegal inilah yang berdiri tegak sampai kini, dan kemudian bertransformasi menjadi Pesantren Al-Amien Prenduan seperti yang kita lihat saat ini.⁴⁴³ Kini, Pesantren Al-Amien mengelola beberapa lembaga, antara lain Pondok Tegal, Pondok Putri 1, TMI, MTA, Ma'had Salafy, dan IDIA. Lembaga-lembaga inilah yang menjadi andalan yang ditawarkan kepada masyarakat luas.⁴⁴⁴

Berdasarkan observasi lapangan yang didapatkan peneliti, ketika peneliti memasuki area Pesantren Al-Amien Prenduan sangat terlihat kemegahan dan kemodernannya, meskipun pesantren ini terletak di dekat pesisir pantai.⁴⁴⁵ Berikut ini adalah foto papan publikasi yang menunjukkan keberadaan Pesantren Al-Amien Prenduan. Jika semakin kita telusuri ke dalam, kita akan menyaksikan gedung-gedung mewah milik pesantren, baik gedung-gedung asrama pondok santri maupun gedung-gedung lembaga pendidikan formal.



Gambar 4.16
Gerbang masuk Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep.

⁴⁴³ Moh. Hamzah Arsa et.al, *Profil Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan...*, 3.

⁴⁴⁴ Dokumen Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan, Warkat. Tahun 2020.

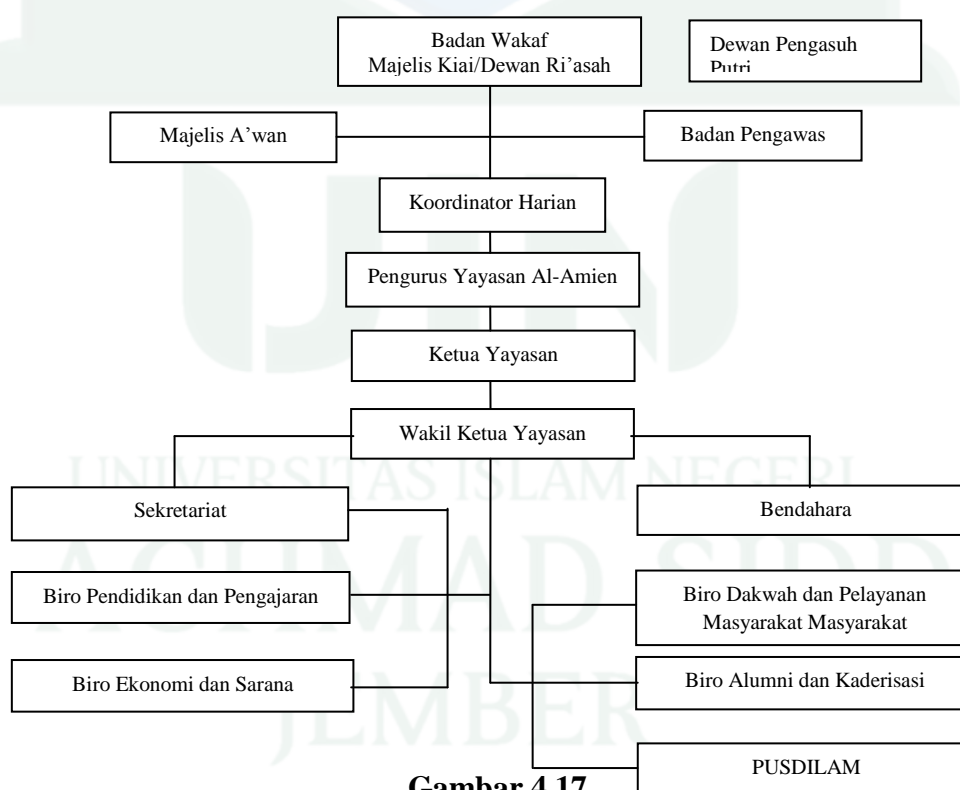
⁴⁴⁵ Peneliti, *Observasi*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

Sejauh pengamatan peneliti, Pesantren Al-Amien merupakan institusi pendidikan Islam yang mendidik santri-santrinya selama 24 jam, yang tentunya tidak lepas dari proses komunikasi. Oleh karena itu, komunikasi menjadi suatu hal yang sangat urgen dalam rangka mengoptimalkan kinerja kiai dan ustadz dalam mengurus santri. Agar mencapai optimalisasi kinerja tersebut, pimpinan Pesantren Al-Amien membentuk lembaga organisasi pesantren yang nantinya menjalankan tugas kepesantrenan sesuai dengan fungsi dan garis koordinasi masing-masing.

Adapun kelembagaan Pesantren Al-Amien Preduan yang dimaksud adalah sebagai berikut: (1) dewan ri'asah; (2) dewan pengasuh putri; (3) majelis a'wan; dan (4) yayasan pesantren Al-Amien. Dari masing-masing lembaga tersebut memiliki pemimpin/ketua dan anggota-anggota. Adapun struktur dari kelembagaan Pesantren Al-Amien Preduan adalah sebagai berikut.

Dewan Ri'asah Pesantren Al-Amien Preduan merupakan badan hukum formal dan termasuk lembaga tertinggi di lingkungan Pesantren Al-Amien Preduan, sebagai 'Nadhier' dari seluruh waqaf dan aset kekayaan Pesantren Al-Amien Preduan, serta sebagai penasehat dan pembina yayasan dan lembaga-lembaga yang ada di lingkungan Pesantren Al-Amien Preduan. Lembaga Dewan Ri'asah Pesantren Al-Amien sama dengan lembaga di organisasi lain. Letak kesamaannya adalah juga memiliki struktur organisasi. Struktur Dewan Ri'asah diisi oleh 6 orang kiai baik turunan langsung dari Bani Djauhari ataupun tidak. Seperti KH. Ahmad

Fauzi Tidjani dan KH. Khozi Mubarak Idris merupakan keturunan Bani Djauhari, sementara KH. Zainullah Rois dan KH. Khoiri Husni bukan keturunan Bani Djauhari melainkan santri senior tetapi diangkat sebagai anggota Dewan Ri'asah karena memiliki rekam jejak yang baik, loyal, kompeten, serta memiliki ilmu yang tinggi.⁴⁴⁶ Fakta tersebut menjadi menarik karena tidak biasa terjadi pada pesantren yang lain. Jika pada pesantren umumnya orang yang bisa mengisi pos-pos pimpinan adalah anak keturunannya, tidak demikian di Pesantren Al-Amien, di pesantren ini siapa pun bisa menjadi pimpinan dengan syarat memiliki integritas dan profesionalisme. Berikut susunan struktur organisasi dan formasi Pesantren Al-Amien Prenduan.⁴⁴⁷



Gambar 4.17
Bagan Struktur Yayasan Al-Amien

⁴⁴⁶ KH. Moh. Khoiri Husni, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁴⁷ Dokumen Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan, Warkat. Tahun 2020, 3.

Ketua : KH. Ahmad Fauzi Tidjani

Wakil Ketua : KH. Khozi Mubarak Idris

Sekretaris : KH. Zainullah Rois

Bendahara : KH. Moh. Khoiri Husni

Sementara itu, ada dewan di jajaran organisasi Pesantren Al-Amien Prenduan yang memiliki posisi penting bagi lembaganya. Dewan ini merupakan dewan tertinggi di lingkungan pondok putri (*Ma'had Banat*), yaitu Dewan Pengasuh Putri. Dewan Pengasuh Putri adalah dewan keputrian yang secara struktural maupun fungsional menjadi mitra kerja bagi Majelis Kiai atau Dewan Ri'asah di Pesantren Al-Amien Prenduan. Secara fungsional, dewan ini membuat garis besar kebijakan moral santriwati, mengadakan kontrol terhadap semua lembaga keputrian, menjadi top figur dan teladan bagi santriwati. Percontohan yang ditampilkan oleh Dewan Pengasuh Putri kepada para guru dan santriwati khususnya memiliki harapan agar lahir sosok muslimah yang ideal. Untuk itu, dewan ini juga rajin memberikan pendidikan kewanita (*tarbiyah nasawiyah*) dan nilai-nilai akhlak karimah agar supaya mencapai tujuan yang disebut di atas.⁴⁴⁸

Dengan demikian, kehadiran peran Nyai dalam pesantren sangat berarti, karena sebagai perempuan juga dapat memainkan peran kepemimpinan dalam mengasuh santriwati. Kepemimpinan mereka sangat terlihat terutama adanya gaya komunikasi dan organisasi yang memberikan

⁴⁴⁸ Dokumen Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan, Warkat. Tahun 2020, 7.

kekuatan dalam pola pendidikan bagi tercapainya santri yang cerdas, berkarakter, dan shalehah.

Kepengurusan di Dewan Pengasuh Putri diisi oleh para ibu nyai di lingkungan Pesantren Al-Amien Prenduan dengan formasi sebagai berikut:

1. Ny. Hj. Faizah Abdul Khaliq, sebagai sesepuh.
2. Ny. Hj. Faryalah Rasyidi, sebagai sesepuh.
3. Dra. Ny. Hj. Anisah Fatimah Zarkasyi, sebagai ketua.
4. Ny. Hj. Zahrotul Wardah, BA. Sebagai wakil ketua.
5. Ny. Hj. Nurjalilah Dimyathi, Lc. Sebagai anggota.
6. Ny. Hj. Halimatussa'diyah A. Badar, sebagai anggota.
7. Ny. Hj. Mamnunah Abdur Rahim, sebagai anggota.
8. Ny. Hj. Kinanah Syubli, sebagai anggota.
9. Ny. Hj. Fadhliyah, sebagai anggota.
10. (almh.) Ny. Hj. Zaitun Nawawi, sebagai anggota.

Dewan Ri'asah dibantu oleh Majelis A'wan. Majelis ini secara struktural berada tepat di bawah Dewan Ri'asah yang berfungsi sebagai penguat dewan ini. Disebut penguat karena Majelis A'wan menguatkan kinerja dan membantu kerja Dewan Ri'asah. Latar dibentuknya Majelis A'wan sebagai wadah yang di dalamnya berisi kader-kader penerus yang sengaja dipersiapkan untuk melanjutkan estafet kepemimpinan Pesantren Al-Amien. Mereka sejak dini digembleng dengan berbagai pengalaman mengelola pesantren agar nantinya siap memimpin pesantren ini. Dengan

kata lain, Majelis A'wan dibentuk dengan tujuan meregenerasi calon-calon Dewan Ri'asah.⁴⁴⁹

Majelis A'wan diisi oleh putra-putra kiai, menantu kiai, dan guru senior. Mereka ini nantinya diharapkan dapat memainkan peran penguatan dalam kepemimpinan Majelis Kiai/Dewan Ri'asah. Berikut ini adalah daftar nama-nama Majelis A'wan:⁴⁵⁰

1. KH. Fadli Fatrah, S.Sos.I, sebagai Ketua Badan Pengawas Al-Amien Preduan.
2. Drs. KH. Abu Shiri Sholehuddin, sebagai Koordinator Pusat IKBAL.
3. KH. Moh. Fikri Husein, MA. Sebagai Mudir Ma'had lil-Banat IDIA Preduan.
4. Drs. KH. Abdurrahman As'ad, sebagai Direktur Yayasan Rumah Sakit Islam Al-Amien Preduan.
5. KH. Ach. Shobri Shiddiq, S.Pd.I, sebagai Biro Ekonomi dan Sarana.
6. KH. Mujammi' Abdul Musify, Lc. Sebagai Mudir Ma'had lil-Banin IDIA Preduan.
7. KH. Moh. Bakri Sholihin, S.Pd.I, sebagai ketua Yayasan Al-Amien Preduan.
8. Drs. K. Suyono Khottob, sebagai Mudir Ma'had TMI Putri Al-Amien Preduan.
9. K. Abdul Warist, S.Pd.I, sebagai Mudir Ma'had TMI Putra Al-Amien Preduan.

⁴⁴⁹ Dokumen Pondok Pesantren Al-Amien Preduan, Warkat. Tahun 2020, 9.

⁴⁵⁰ Dokumen Pondok Pesantren Al-Amien Preduan, Warkat. Tahun 2020, 9.

10. KH. Bastami Tibyan, M.Pd.I, sebagai Kepala Biro Dakwah.
11. Drs. KH. Ja'far Shodiq, MM., sebagai Ketua Humas dan Kohar.
12. KH. Syaifuddin Kudsi, MA., sebagai Kepala MA Putri 1 Al-Amien Prenduan.
13. KH. Muhajiri Musyab, sebagai Pengasuh Pondok Tegal Al-Amien Prenduan.
14. K. Bagus Amirullah Kholiq, M.Sy. sebagai Wakil Ketua Badan Pengawas.
15. KH. Ridho Sudianto, M.Sy. sebagai Wakil rektor II IDIA Al-Amien Prenduan dan General Manager Travel Mutiara Alpen.
16. Dr. KH. Muhtadi Abdul Mun'im, MA. Sebagai Wakil Rektor II IDIA Al-Amien Prenduan.
17. Dr. KH. Kholilurrahman, M.H.I. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IDIA Al-Amien Prenduan.
18. KH. A. Tidjani Syadzili, Lc. Sebagai Mudir 'Aam Ma'had TMI Al-Amien Prenduan.
19. KH. Junaidi Rosyidi, S.Pd.I. sebagai Mudir 'Aam Ma'had Tahfidz Al-Qur'an Putri Al-Amien Prenduan.
20. KH. Nuruddin, M.Si., sebagai Mudir Ma'had Tahfidz Al-Qur'an Putri Al-Amien Prenduan.
21. Ust. Hasbullah Bisri, S.Sos.I sebagai Mudir Ma'had Tahfidz Al-Qur'an Putra Al-Amien Prenduan.

22. Dr. H. Moh. Fattah Syamsuddin, MA. Sebagai dekan fakultas dakwah IDIA Al-Amien Prenduan dan Direktur Pusdilam Al-Amien Prenduan.
23. Ust. H. Fahmi Yunus, M.Ud., sebagai Wakil Ketua Yayasan Al-Amien Prenduan.

Lembaga terakhir di Pesantren Al-Amien adalah Yayasan Al-Amien Prenduan, untuk selanjutnya disingkat YAP. YAP merupakan badan yang memiliki catur jangka yang direalisasikan dalam lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan YAP. Adapun catur jangka yang dimaksud adalah sebagai berikut: pendidikan, dakwah, kaderisasi, dan ekonomi. Dari seluruh catur jangka ini dari tahun ke tahun terus melakukan perbaikan manajemen dalam berbagai sektor sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi secara keseluruhan di lingkungan Pesantren Al-Amien Prenduan.⁴⁵¹

Kelembagaan di Pesantren Al-Amien Prenduan tersebut di atas saling bersinergi, bekerja sama, dan sama-sama bekerja sesuai dengan garis koordinasi, tugas, dan fungsi masing-masing. Antara lembaga tersebut terlibat interaksi dan komunikasi yang baik dan sehat, hal ini bertujuan agar apa yang menjadi tujuan dan diprogramkan Pesantren Al-Amien tercapai. Sementara itu, kerja sama yang baik, jika komunikasi dan interaksi antar lembaga juga baik. Komunikasi dan interaksi seperti inilah yang dapat menciptakan hasil yang sangat luar biasa. Hasil yang dimaksud di sini adalah tercapainya tujuan pendidikan Pesantren Al-Amien Prenduan.

⁴⁵¹ Dokumen Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan, Warkat. Tahun 2020, 11.

Sebagaimana uraian di muka, Pesantren Al-Amien termasuk pesantren besar untuk kawasan Madura. Oleh masyarakat Madura dan Masyarakat Sumenep khususnya, Pesantren Al-Amien disebut pesantren modern, bahkan penyebutan pesantren modern ini menjadi satu-satunya di Madura.

Transformasi Pesantren Al-Amien dari pesantren tradisional yang hanya berupa Congkop ke pesantren modern tidak terlepas dari pola komunikasi dari pimpinan pesantren. Pola komunikasi yang ditempuh memberikan kontribusi besar terhadap kesuksesan dan kemajuan Pesantren Al-Amien saat ini. Selaras dengan itu, komunikasi yang sukses sangat ditentukan oleh (1) pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi, dalam hal ini komunikator pesantren Al-Amien yang terdiri dari pimpinan, pembantu pimpinan, para asatidz, dan pengurus pesantren; (2) cara atau strategi yang ditempuh; (3) tujuan komunikasi; (4) ruang lingkup yang melakukannya; (5) isi pesan yang akan disampaikan dari komunikan ke komunikator; dan (6) saluran yang digunakan dalam komunikasi. Sehubungan dengan itu, komunikasi di Pesantren Al-Amien dapat berupa tatap muka, interpersonal, kelompok, dan massa atau khalayak yang terjadi antar pimpinan dan pihak-pihak pengelola yang lain di pesantren ini.

Komunikasi pimpinan di lembaga Pesantren Al-Amien dipengaruhi oleh struktur organisasi yang berlaku. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ustadz Hamzah Arsa kepada peneliti yakni sebagai berikut:

“Kami mengakui struktur organisasi Pesantren Al-Amien sangat memengaruhi dinamika komunikasi. Secara struktural, dewan ri’asah atau yang disebut majelis kiai tetap berada paling atas, tetap merupakan lembaga tertinggi di pesantren ini. Oleh karena itu, dewan

ri'asah memiliki wewenang kuat dalam pengambilan keputusan pesantren.”⁴⁵²

Pendapat di atas diperkuat hasil observasi peneliti di lapangan. Menurut pengamatan peneliti, meskipun Pesantren Al-Amien mengadopsi sistem kepemimpinan kolektif, namun posisi kiai masih tetap vital, kiai tetap menempati posisi teratas dan memiliki pengaruh yang besar terhadap warna pesantren. Kiai Ahmad Fauzi dan Kiai Ghazi Mubarak sebagai putra mahkota dari pengasuh kedua yaitu KH. Tidjani Jauhari dan KH. Idris Djauhari menempati posisi yang penting di dalam organisasi pesantren. Beliau berdua sebagai dewan ri'asah Pesantren Al-Amien. Dewan ri'asah secara bebas melakukan komunikasi dengan berbagai pihak, seperti lembaga di bawahnya dan dengan pihak luar pesantren.⁴⁵³

Mengenai hal di atas, berikut pemaparan Ustadz Lukman Hakim, yaitu sebagai berikut:

“Jika ada permasalahan yang menyangkut di luar pondok maka biasanya yang memutuskan adalah Majelis Kiai, misalnya ketika pesantren mengadakan kerja sama dengan BI, maka Majelis Kiai-lah yang memutuskan mengenai segala sesuatunya, setelah itu hasil keputusan tersebut disampaikan oleh mereka pada rapat *selasaan*.”⁴⁵⁴

Ustadz Hamzah Arsa juga menandakan:

“Kalau di *selasaan* masih ada yang krusial atau ada hal yang krusial menyangkut kebijakan pondok secara khusus biasanya ada rapat lagi namanya rapat majelis kiai. Yang ini insidental dan kondisional, misalnya untuk mengeluarkan maklumat tentang covid ini, maka itu menjadi ranah Majelis Kiai untuk memutuskan. Tapi Majelis Kiai mengundang pihak-pihak tertentu yang berkepentingan, tidak semua tapi. Yang diundang itu pihak-pihak yang masih ada hubungannya dengan rapat *selasaan* atau tidak. Tetapi sekali lagi, itu karena ada

⁴⁵² Ustadz Hamzah Arsa, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 16 Desember

⁴⁵³ Peneliti, *Observasi*, Prenduan, tanggal 3 Oktober 2020.

⁴⁵⁴ Ustadz Lukman Hakim, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 3 Oktober 2020.

insiden yang mendesak untuk diambil keputusan yang sebelumnya tidak dibahas di *selasaan*. Kembali pada contoh corona. Pada kasus corona ini, pertama Dewan Riasah beberapa kali mengadakan rapat, terus kemudian mereka menyampaikan di rapat *selasaan*, dan mempersilahkan anggota rapat dari seluruh lembaga untuk juga memberikan pandangan. Maka kemudian semua lembaga menyampaikan kondisi mutakhir tentang santri, wali santri, termasuk juga kondisi Sumenep. Setelah itu, Dewan Riasah menentukan sikap dan akhirnya memutuskan satu keputusan terakhir. Setelah muncul keputusan maka keputusan itu berupa maklumat yang ditanda tangani oleh ketua Dewan Riasah.”⁴⁵⁵

Mengenai perkara krusial, masalah berat, atau terkait dengan relasi pesantren dengan pihak luar yang tidak bisa diputuskan di rapat *selasaan* dibawa ke Dewan Ri’asah untuk selanjutnya dimusyawarahkan oleh mereka secara internal. Setelah diputuskan maka hasil keputusan tersebut disebar kepada seluruh lembaga yang ada jika keputusan itu sifatnya umum, atau diberikan kepada lembaga yang terkait dengan keputusan tersebut.

Dalam hal ini, Dewan Ri’asah ditinjau dari pendekatan teori komunikasi memiliki kecondongan terhadap komunikasi vertikal. Komunikasi vertikal mereka ketika memutuskan suatu perkara secara langsung baik mengikutsertakan lembaga lain di bawahnya atau tidak. Kemudian keputusan yang dihasilkan Dewan Ri’asah diinstruksikan kepada bawahannya atau lembaga di bawah mereka untuk dilaksanakan.

Berkaitan dengan komunikasi vertikal Dewan Ri’asah, KH. Ghazi Mubarak menjelaskan sebagai berikut:

“Sebagai lembaga tertinggi di lingkungan Pesantren Al-Amien, Dewan Ri’asah tetap memiliki wewenang untuk memutuskan. Sebagai lembaga tertinggi, Dewan Ri’asah pada satu sisi memiliki otoritas

⁴⁵⁵ Ustadz Hamzah Arsa, *Wawancara*, Preduan, tanggal 16 Desember 2020.

menginstruksikan kepada bawahannya untuk menjalankan apa yang mereka instruksikan.”⁴⁵⁶

Pada kasus di atas, komunikasi Dewan Ri’asah tersebut tergolong komunikasi vertikal dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi semacam ini memiliki dua sifat sekaligus yaitu yang pertama bersifat satu arah, sementara yang kedua bersifat dua arah. Adapun sifat yang menonjol dari komunikasi satu arah ialah sifat instruktif, yaitu pimpinan langsung memberikan instruksi kepada bawahannya. Namun demikian, komunikasi vertikal Dewan Ri’asah yang bersifat satu arah ini sifatnya insidental dan kondisional. Hal ini sebagaimana yang dituturkan oleh Ustadz Hamzah Arsa sebagai berikut:

“Untuk komunikasi Dewan Ri’asah ini, kalau boleh dikatakan praktiknya yang vertikal itu ada yang satu arah ada pula yang dua arah. Namun demikian, kedua-duanya itu dalam praktiknya hanya bersifat insidental. Dalam arti tidak rutin seperti ketika Dewan Ri’asah berkomunikasi secara diagonal”.⁴⁵⁷

Berdasarkan data di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi dewan ri’asah tersebut berbentuk vertikal baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas. Khusus komunikasi yang *top down* lebih bersifat instruktif.

Komunikasi vertikal Dewan Ri’asah baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas di atas adalah komunikasi lahiriah saja, dan tidak menggunakan komunikasi batiniah.

⁴⁵⁶ KH. Khozi Mubarak, *Wawancara*, Preduan, tanggal 8 Oktober 2020.

⁴⁵⁷ Ustadz Hamzah Arsa, *Wawancara*, Preduan, tanggal 16 Desember 2020.

b. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Santri

Ada tiga kata kunci yang harus kita pahami terlebih dahulu sebelum panjang lebar masuk ke pembahasan komunikasi kiai dengan santri. Tiga kata kunci tersebut adalah komunikasi, kiai, dan santri. Komunikasi itu sendiri jika dipahami secara mudah adalah proses penyampaian pesan dari komunikator ke komunikan untuk mengubah sikap, perilaku, atau sekedar memberi tahu, baik secara langsung maupun tak langsung. Sementara kiai memiliki pengertian seseorang yang memiliki ilmu pengetahuan Islam yang mendalam, yang mengasuh sebuah pesantren dan mengajar kitab kuning kepada santrinya. Sedangkan santri adalah peserta didik yang sedang belajar ilmu agama Islam kepada kiai di pesantren.

Oleh karena itu, antara kiai, santri, dan pesantren merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan. Artinya, ketiga unsur tersebut menjadi komponen pesantren yang sangat mendasar. Satu komponen saja tidak ada maka proses pendidikan pesantren terancam bahkan tidak akan jalan. Komponen yang paling penting keberadaannya di antara komponen yang lain adalah kiai. Kiai dikenal luas sebagai pendiri, pemilik, pemimpin, pengembang, pendidik, dan pengajar di pesantren. Dengan demikian, dapat dikata bahwa aktivitas pokok kiai adalah mengajar para santri, memberikan pengajaran agama kepada santri, serta membimbing santri agar menjadi orang soleh dan alim.

Sementara itu, tidak mudah mencetak santri yang *tafaqquh fi al-din* (paham ilmu agama), memiliki kepribadian baik, dan soleh. Apalagi saat ini,

pesantren juga dituntut mampu mencetak santri yang menguasai sains dan teknologi serta keterampilan-keterampilan. Untuk mewujudkan cita-cita mulia itu pesantren menciptakan berbagai cara, salah satu cara itu adalah jalur pendidikan. Dalam konteks ini, Pesantren Al-Amien menyediakan berbagai program pendidikan baik formal, informal, maupun non formal. Namun berbagai jenis lembaga pendidikan yang ada itu tidak akan bermanfaat apa-apa jika para pengelola khususnya kiai dan ustaz tidak memiliki kecakapan dan keterampilan dalam menyampaikan pesan-pesan pendidikan. Oleh karena itu, kebutuhan akan dua hal di atas sangat dibutuhkan kiai dan para pembantunya, dalam rangka untuk memudahkan mereka sendiri dalam mentransfer ilmu-ilmu kepada para santrinya.

Hal yang perlu selalu diingat adalah pesan berupa ilmu tidak akan sampai pada santri jika kiai dan ustaz tidak menyampaikannya, atau sudah disampaikan akan tetapi tidak menguasai cara yang tepat untuk menyampaikannya. Dengan demikian, agar pesan tersebut sampai, maka kiai dan ustaz melakukan interaksi dengan santri. Karena interaksi merupakan awal dari terlaksananya komunikasi. Dalam berkomunikasi, kiai dan ustaz harus benar-benar cermat dalam memilih cara atau strategi komunikasi, karena jika tidak cermat pesan yang seharusnya sampai dan dipahami oleh santri, bisa menjadi sebaliknya, si santri tidak memahami pesan tersebut. Untuk itu, kecermatan menggunakan strategi atau pendekatan komunikasi sangat dibutuhkan oleh kiai, agar apa yang disampaikan bisa dengan mudah diterima dan dipahami santri. Gambaran

singkat komunikasi tersebut menunjukkan bahwa kiai bertindak sebagai pengirim pesan kepada santri. Dan dapat dikata bahwa kiai berkomunikasi untuk mendidik, membimbing, mengajar santri. Sementara santri merupakan sasaran komunikasi kiai, dalam arti menjadi objek penerima pesan yang disampaikan kepada santri. Oleh karena itu, komunikasi yang diusahakan dan dilakukan kiai pada dasarnya adalah untuk dapat menyampaikan pesan secara efektif kepada santri.

Berkaitan dengan strategi komunikasi yang diupayakan dan dilakukan kiai Al-Amien, beberapa partisipan banyak memberikan penjelasan dan uraian yang cukup lengkap dan mendalam, salah satunya yang disampaikan oleh KH. Khozi Mubarak bahwa kiai dalam berkomunikasi dengan santri melalui berbagai cara dan media.⁴⁵⁸ Berbagai cara dan media komunikasi yang digunakan kiai Al-Amien tiada lain memiliki tujuan agar komunikasi yang dilakukan itu berhasil dan mencapai tujuan komunikasi.

Berhubungan dengan komunikasi kiai Al-Amien di atas, terdapat azas-azas komunikasi kiai Al-Amien. Azas-azas tersebut dijadikan pijakan mendasar dalam setiap komunikasi yang dilakukan kiai Al-Amien. Dalam arti kata, azas-azas komunikasi ini menjadi ruh daripada komunikasi kiai, serta menjiwai komunikasi kiai. Berikut ini adalah uraian azas-azas komunikasi yang dimaksud:

“Komunikasi kiai dengan santri di Pesantren Al-Amien berdasarkan pada empat asas, yaitu (1) *tawazun* yang berarti keseimbangan; (2) pola komunikasi kiai dan santri berdasar pada aspek *tawasut*, memiliki arti tidak ekstrims; (3) pola komunikasi kiai dan santri, begutu juga

⁴⁵⁸ KH. Khozi Mubarak, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

sebaliknya, bertitik tolak pada sikap *I'tidal*; dan (4) titik tolaknya adalah tidak bisa dilepaskan dari sifat *tasamuh* yakni toleransi.”⁴⁵⁹

KH. Kholilur Rahman menjelaskan satu persatu azas-azas tersebut di atas:

“*Pertama, tawazun* yang berarti bahwa santri berkomunikasi dengan kiai ingin menyeimbangkan bagaimana sosok kiai yang bisa dijadikan suri tauladan, begitu juga kiai mencoba menyeimbangkan dengan pengetahuan santri dengan tidak meninggi-ninggikan atau tidak merendah-rendahkan, sesuai dengan *maqsudu al-a'damnya* (apa yg menjadi maksud atau tujuan agungnya). *Kedua*, komunikasi kiai tidak ekstrims (*tawasut*), karena kiai ingin juga menjadi bapak dari santri, tidak ingin disebut garang. Karena *tawasut* itulah maka betapa banyak ketika santri itu mendapatkan sosok kebabakan di pesantren. Pola komunikasi itu tidak jarang saya mendengar tulisan santri begitu terhanyut ketika diingatkan oleh pengasuh, oleh pimpinan. Ternyata sentuhan komunikaksinya adalah sentuhan *tawasut*. Kalau diingatkan oleh pengurus, mereka sedikit melawan tapi kalau diingatkan oleh kiai ternyata tulisannya mestinya begini nak, itu tidak menyinggung perasaannya, menunjukkan motivasinya, menunjukkan ke *tawasuttannya*. Itu merupakan pola komunikasi kebabakan, mengayomi, dan itu membekas terhadap diri para santri. Berbeda dengan para *asatidz* yang memang masih belajar, saya ini *ustadz*, saya ini pengurus, tapi kalau kiai, tidak dihormati sekalipun tidak ada kepentingan, karena niatnya ya tadi ingin memberikan pengayoman. Maka disitulah inti pengabdianya kiai kepada Allah. Sehingga bukan lagi ingin dihormati tetapi ingin memberikan.”⁴⁶⁰

KH. Kholilur Rahman melanjutkan penjelasannya:

“*Ketiga, I'tidal* ingin menegakkan kebenaran sesuai dengan al-Qur'an dan hadist, '*Qul al-haqqa walau kana murran*'. Kalau itu salah pasti dikatakan salah dan tidak melihat siapa sosok yang mengatakan atau melakukan itu. Jadi ini tidak sesuai dengan al-Quran dan hadist. Kalau pun sesuai dengan al-Quran dan hadis. lebih jauh lagi di pesantren ternyata sangat memandang terhadap aspek kepantasan atau ketidak pantasan, itu jauh lebih besar daripada hanya benar dan salah.”⁴⁶¹

Pada tataran *i'tidal* ini, komunikasi kiai mengandung tujuan menegakkan kebenaran dan mencegah kesalahan. Jangan sampai santri Al-

⁴⁵⁹ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁶⁰ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁶¹ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

Amien menjauh dari kebenaran atau meninggalkan perbuatan yang benar, serta melakukan kesalahan. Agar dua hal tersebut tidak terjadi, maka kiai mengupayakan berbagai cara agar santri benar-benar terhindar dari dua hal dimaksud. Salah satunya dengan upaya komunikasi. Lewat komunikasi ini, kiai Al-Amien bermaksud menyampaikan pesan-pesan kebenaran yang terdapat dalam Al-Qur'an dan hadist, serta menunjukkan kesalahan yang juga ada di dalam Al-Qur'an dan hadist. Dengan kata lain, komunikasi yang dilakukan kiai Al-Amien adalah untuk menegakkan dan menyerukan amar ma'ruf nahi mungkar.

Bahkan tidak hanya itu, Pesantren Al-Amien ternyata sangat memandang pada aspek kepantasan dan ketidakpantasan. Menurut tuturan KH. Kholilur Rahman, kepantasan dan ketidakpantasan itu jauh lebih besar posisinya daripada benar salah, karena yang pertama sangat erat kaitannya dengan *akhlaq al-karimah* sedangkan yang kedua berkaitan dengan fiqh. Secara spesifik berikut penjelasan beliau:

“Misalnya begini contohnya; ada tempatnya dalam mengatakan sesuatu. Ada waktunya kapan bertanya dan kapan diam. Itu sangat dikondisikan dengan hal-hal yang pantas atau tidak. Bukan jika tidak bertanya tidak memahami. Ada waktunya. Misalnya contoh kasus lagi, dikala berbisik atau dikala santri datang berdua menanyakan, maaf kiai tadi ada yang kurang dengan apa yang jenengan sampaikan, ya kami jelaskan kembali. Kita membuka ruang yang cukup terbuka, selalu membuka ruang dalam rangka menunjukkan kebenaran. Kebenaran itu merupakan hal yang penting, jangan sampai ada keragu-raguan di benak para santri terhadap para kiainya. Misalnya lagi ketika santri kurang benar kita pasti mengingatkannya; kopiahnya kita betulin, sarungnya kita betulin, kalau ada pake sajadah kita tunjukkan yang rapi. Itu semua bukan hanya komunikasi secara verbal tapi komunikasi secara konvensional yang hal itu kenapa misalnya ketika kita hadir para santri diam dan menundukkan kepala. Itu bukan hanya sekedar menegakkan kebenaran tapi menegakkan kepantasan,

ada akhlakul karimah disitu. Jadi dilandasi dengan pola-pola hubungan penghormatan kepada guru. Itu tidak semua ada di pendidikan, tetapi pesantren masih mempertahankan. Memang setiap pesantren berbeda dalam mengamalkan akhlak itu, tapi nilainya yang sama yang bertitik tolak pada ‘kepantasan’. Kepantasan itu dari mana sumbernya? Dari akhlak. Saya kira setiap pesantren pasti mengajarkan hal-hal bagaimana cara menghormati terhadap kiainya itu. Apalagi di Madura ada pepatah ‘*bupah bapuh guru ratoh*’ penghormatan yang tertinggi setelah orang tua adalah kepada guru. Guru itu adalah kiainya, asatidznya, muallimnya, mudabbirnya, baru kepada penguasa. Saya kira pesantren menjadi tonggak berlakunya falsafah madura itu.”⁴⁶²

Penjelasan azas-azas komunikasi yang terakhir juga diuraikan oleh

KH. Kholilur Rahman, yaitu sebagai berikut:

“*Keempat, tasamuh* (toleransi). Untuk mencapai tasamuh dalam berkomunikasi dengan santri, kiai menggunakan cara yang berbeda-beda sesuai dengan situasi dan kondisi santri. Beraneka ragamnya cara tersebut agar komunikasi kiai dapat menjamin kenyamanan santri dalam berkomunikasi dengan kiai. Watak tasamuh kiai nampak terlihat ketika melakukan komunikasi dengan santri yang berlandaskan pada akhlak, sehingga apa yang diucapkan dan diperbuat kiai semuanya bermuara pada akhlak. Ketika kiai betulin kopiah, menegur santri yang kebetulan melakukan pelanggaran selalu dengan cara yang halus dan kata-kata yang sopan.”⁴⁶³

Sementara itu, secara umum komunikasi kiai Al-Amien memiliki kesamaan dengan komunikasi yang terdapat di Pesantren Annuqayah, yaitu menggunakan komunikasi *bil lisan* dan *bil hal*. Mengenai keduanya akan dijelaskan oleh beberapa partisipan. Partisipan pertama yang menjelaskan komunikasi *bil lisan* adalah KH. Ghazi Mubarak, yaitu sebagai berikut:

“Di Pesantren Al-Amien, para kiai biasa menggunakan *bil lisan* untuk berkomunikasi dengan para santri. Adapun salah satu media yang paling banyak digunakan kiai berkomunikasi dengan *bil lisan* adalah ketika para kiai mengajar, jadi semua kiai yang berada di pondok ini mengajar di lembaga formal. Selain itu juga kiai sering mengisi acara-

⁴⁶² KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁶³ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

acara seremonial, seperti ketika santri akan menghadapi ujian, di sana kiai memberikan mauidzah hasanah, dan pada acara pelantikan pengurus santri, kiai menyampaikan pesan-pesan dan membuka acara pada acara tersebut.”⁴⁶⁴

Berkaitan dengan komunikasi *bil lisan* kiai, KH. Kholilur Rahman melengkapinya pendapat sebelumnya, yaitu sebagai berikut:

“Kalau komunikasi *bil lisan* kiai ada moment-moment di kelas, ada moment-moment di masjid setiap hari jumat pagi ba'da solat subuh dimana santri berkumpul semua mendengarkan tausiah dari majelis kiai. Ada juga momentum pada awal tahun namanya *khutbatul arsy* dimana semua santri baik putra dan putri dikumpulkan di satu tempat yaitu di lapangan.”⁴⁶⁵

Komunikasi kiai secara lisan yang disebut di atas tergolong komunikasi formal. Dikatakan demikian karena komunikasi tersebut menggunakan media-media formal seperti mengajar di sekolah, madrasah, dan memberikan tausiah pada acara-acara seremonial yang diselenggarakan di pondok.

Ada salah satu contoh kasus mengajarnya kiai di dalam sekolah formal yang dapat ditampilkan dalam tulisan ini yang berhasil peneliti amati, yaitu Kiai Zainullah, bahwa seluruh masyayikh memang dibebankan tugas mengajar, meskipun itu setingkat Kiai Zainullah dimana dalam struktur keorganisasian pesantren, beliau menduduki posisi penting yakni sebagai Dewan Ri'asah. Singkatnya, bagi kiai Al-Amien mengajar adalah merupakan tugas yang harus ditunaikan dan sifatnya mengikat.⁴⁶⁶

Hasil observasi di atas dikuatkan oleh bukti dokumentasi peneliti, dimana dokumentasi ini akan memberikan informasi kepada kita semua

⁴⁶⁴ KH. Ghozi Mubarak Idris, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

⁴⁶⁵ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁶⁶ Peneliti, *Observasi*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

bahwa terlibatnya kiai dalam dunia pendidikan dan pengajaran di dalam lembaga formal benar-benar real terjadi.



Gambar 4.18
Kiai Zainullah bersama peneliti di dalam kantor TMI Al-Amien.

Masih tetap dalam bingkai contoh komunikasi formal, yaitu dalam acara setiap hari jum'at pagi setelah subuh. Dalam hal ini KH. Ghazi Mubarak menjelaskan:

“Termasuk komunikasi formal yang biasa kami lakukan dengan santri adalah pada acara jum'atan, maksud saya jum'at pagi. Jadi pada hari jum'at pagi setelah solat subuh berjama'ah santri tidak boleh turun tetapi langsung mengikuti acara jum'atan ini. Kami menyebutnya *khiwar*. Acara *khiwar* ini dijadikan media komunikasi kiai dengan santri secara kolektif untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan santri yang kami himpun selama satu minggu di satu wadah yang disebut kotak putih. Kotak putih ini sebagai tempat menampung aspirasi santri yang memiliki pertanyaan atau problem. Setelah terkumpul selama satu minggu, maka pada hari jum'at kami baca satu persatu pertanyaan itu dan kami jawab. Begitu seterusnya.”⁴⁶⁷

Kotak putih tempat menampung aspirasi santri tersebut diletakkan di alam luar, tidak disimpan ditempat tertutup, tujuannya agar setiap saat santri

⁴⁶⁷ KH. Ghazi Mubarak Idris, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

bisa memasukkan kertas aspirasinya setiap saat. Kotak putih itu ditempelkan di dinding sekolah.⁴⁶⁸



Gambar 4.19
Kotak putih tempat santri menyalurkan aspirasi

Adrian Maulana salah satu santri aktif Al-Amien mencoba mengurai dan menjabarkan acara jum'atan sebagai berikut:

“Salah cara santri berkomunikasi dengan kiai melalui kotak putih itu. Kotak putih itu adalah surat dari para santri untuk curhat atau menanyakan, atau juga apa yang menjadi masalah santri disampaikan kepada kiai lewat kotak putih itu. Nanti bagian Kohar (Koordinator harian) yang mengumpulkan pertanyaan-pertanyaan itu, lalu oleh kohar akan disampaikan kepada kiai. Yang menjawab biasanya secara bergiliran kiai, ada jadwalnya sudah.”⁴⁶⁹

Namun demikian, tidak semua masalah bisa ditampung di kotak putih itu, tidak seluruh problem yang melilit santri dapat ditanyakan kepada kiai lewat *khiwar*, artinya terdapat pemilahan akan hal itu, sebagaimana dituturkan oleh KH. Ghazi Mubarak:

“Pada acara *khiwar* tersebut santri memang diberikan kesempatan untuk menanyakan dan berkonsultasi kepada kiai, namun tidak semua pertanyaan dan masalah dapat ditampung di sini, karena kami membatasi juga. Pembatasan itu dilatari oleh alasan kepantasan dan ketidakpantasan konten pertanyaan santri. Santri boleh bertanya akan tetapi pertanyaan itu harus menggunakan bahasa yang sopan, kata

⁴⁶⁸ Peneliti, Observasi, Prenduan, tanggal 10 Oktober 2021.

⁴⁶⁹ Adrian Maulana, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

yang santun, isi pertanyaannya harus sesuai dengan garis-garis yang telah ditentukan. Kalau tidak dibatasi takutnya pertanyaan santri keblablasan atau bebas nilai.⁴⁷⁰

Sementara itu, KH. Zainullah Rois selaku anggota Dewan Ri'asah menguraikan acara jum'atan lebih kepada teknisnya yaitu sebagai berikut:

“Pada hari jum'at di sini itu ada acara rutin. Disebut rutin karena acara ini dilaksanakan setiap hari jum'at pagi setelah solat subuh. Nama acaranya disebut *khiwar* dimana seluruh santri berkumpul di masjid Jamik. Saya beserta Dewan Ri'asah yang lain berbicara dengan mereka di masjid secara bergiliran. Moment ini sudah diprogram dan menjadi aktivitas mingguan. Pada acara jumat pagi itu intinya bukan *mauidzah hasanah*, akan tetapi tanya jawab. Kami menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tertulis itu selama seminggu. Upaya ini dilakukan karena kami mungkin tidak tahu apa yang terjadi di pojok kamar mandi di sana, malam apa yang terjadi, siang apa yang terjadi, sehingga alternatifnya kami membuka pertanyaan, kemudian kami menjawab. Kami selesaikan persoalan santri itu, kemudian jika ada *mauidzah hasanah* itu tambahan saja. Kiai Al-amien berkeinginan menyerap aspirasi dari bawah, dari santri ke kiai. Setiap jumat dijawab pertanyaan itu.”⁴⁷¹

Berikut ini adalah jadwal khiwar atau dialog jumat pagi kiai dan santri

Pesantren Al-Amien Preduan.

Tabel 4.3
Jadwal Khiwar Pesantren Al-Amien Preduan

| Minggu | Tanggal | Pembicara |
|--------|--------------|---------------------------------|
| III | 16 Juli | KH. Dr. Ahmad Fauzi Tidjani, MA |
| IV | 23 Juli | KH. Dr. Ghozi Mubarak Idris, MA |
| V | 30 Juli | KH. Moh. Khoiri Husni, S.Pd.I |
| I | 6 Agustus | KH. Dr. Ahmad Fauzi Tidjani, MA |
| II | 13 Agustus | KH. Dr. Ghozi Mubarak Idris, MA |
| III | 20 Agustus | KH. Moh. Khoiri Husni, S.Pd.I |
| IV | 27 Agustus | KH. Dr. Ahmad Fauzi Tidjani, MA |
| I | 3 September | KH. Dr. Ghozi Mubarak Idris, MA |
| II | 9 September | KH. Moh. Khoiri Husni, S.Pd.I |
| III | 17 September | KH. Dr. Ahmad Fauzi Tidjani, MA |
| IV | 24 September | KH. Dr. Ghozi Mubarak Idris, MA |

⁴⁷⁰ KH. Ghozi Mubarak Idris, *Wawancara*, Preduan, tanggal 10 Oktober 2020.

⁴⁷¹ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

| | | |
|-----|------------|---------------------------------|
| I | 1 Oktober | KH. Moh. Khoiri Husni, S.Pd.I |
| II | 8 Oktober | KH. Dr. Ahmad Fauzi Tidjani, MA |
| III | 15 Oktober | KH. Dr. Ghozi Mubarak Idris, MA |
| IV | 22 Oktober | KH. Moh. Khoiri Husni, S.Pd.I |

Adapun tujuan dari diadakannya acara jum'atan atau yang lebih dikenal *khiwar* adalah sebagai berikut:

“Acara khiwar memiliki tujuan pokok, yakni untuk menampung aspirasi serta mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi pada santri, mencari solusi dari masalah itu. Yang paling penting adalah santri bisa menanyakan langsung kepada kiai, seakan-akan tidak ada gab antara kiai dan santri. dengan ini santri merasa puas karena aspirasi mereka didengar langsung oleh kiai. Selain itu, acara *khiwar* menjadi satu momentum penting bahwa kiai bisa mengingatkan santri tentang pentingnya pendidikan, pentingnya manajemen waktu sampai dari bangun tidur hingga tidur lagi”⁴⁷²

Komunikasi *bil lisan* lewat media khiwar menjadi penting dan efektif karena di dalamnya kiai bisa berkomunikasi langsung dengan seluruh santri menyampaikan hal-hal apa saja yang berkaitan dengan pendidikan pesantren dan santri. Hal ini seperti dikatakan oleh KH. Khoiri Husni:

“Penting Kiai menggunakan komunikasi bil lisan karena bisa bertatap muka dengan santri. Kalau bisa bertatap muka secara langsung bisa menyampaikan informasi-informasi penting kepada mereka, contoh ketika kiai menyampaikan atau menyosialisasikan suatu program, tentang suatu aturan, tentang suatu kebijakan. Ya kita sampaikan kepada anak, dengan melakukan apakah ini sifatnya secara keseluruhan dan berlaku untuk semua lembaga yang berada di bawah naunan Al-Amien, kita kumpulkan bersama di situlah pengasuh menyampaikan.”⁴⁷³

Komunikasi *bil lisan* terakhir yang diselenggarakan secara formal antara kiai dan santri adalah pada acara *khutbatul arsy*. Menurut KH. Kholilur Rahman acara *khutbatul arsy* adalah:

⁴⁷² Ustadz Soleh, salah satu Koordinator harian (Kohar) Pesantren Al-Amien, *Wawancara*, Via Handphone, tanggal 31 Desember 2020.

⁴⁷³ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

“Merupakan acara dikumpulkannya seluruh santri baik putra maupun putri di lapangan, yang dilaksanakan setiap awal tahun. Acara ini menjadi penting karena di dalamnya diisi mauidzah hasanah sehingga santri bisa mengambil manfaat dari apa yang disampaikan kiai. Di dalam acara ini juga diisi oleh makan bersama-sama, antara kiai dan santri makan bersama-sama. Ini menunjukkan kami beserta para santri seperti keluarga.”⁴⁷⁴

Kedua, media informal yang dimaksud adalah segala hal yang digunakan kiai untuk berkomunikasi dengan santri tanpa diprogram sebelumnya dan tidak diformat secara formal. Lebih lengkapnya KH. Khozi Mubarak memaparkan tentang hal tersebut:

“Ada beberapa contoh kasus komunikasi informal yang biasa terjadi dan kami lakukan, contoh yang pertama, kiai memanggil santri karena ada kepentingan atau tugas dari kiai kepada santri tersebut. Biasanya santri yang sering dipanggil kiai adalah santri yang dekat atau menjadi khadam kiai. Kalau saya, ada satu dua santri yang bertugas di rumah untuk menjembatani saya dengan tamu dari luar, atau saya dengan santri sendiri. Kedua, atau kasus ketika kiai berkeliling di pondok melihat situasi dan kondisi santri. Kalau yang ini, maka tema yang dibahas atau diperbincangkan kiai dengan santri tergantung apa yang dilihat kiai di sekitar asrama santri.”⁴⁷⁵

Penuturan KH. Khozi Mubarak tersebut di atas sejalan dengan hasil pengamatan yang diperoleh peneliti, bahwa tatkala peneliti akan melakukan interview dengan KH. Khozi Mubarak sesampainya peneliti di depan rumah beliau, peneliti terlebih dahulu disambut oleh dua santri, dengan dua santri inilah peneliti berbincang-bincang dan menyampaikan kepada mereka bahwa peneliti ingin bertemu dengan KH. Khozi Mubarak dan sebelumnya sudah melakukan perjanjian dengan beliau, kedua santri tersebut pun memanggil KH. Khozi Mubarak kalau peneliti sudah ada di depan rumah

⁴⁷⁴ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁷⁵ KH. Khozi Mubarak Idris, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

beliau. Tidak lama kemudian beliau keluar dari *dhelem* (rumah) dan langsung menemui peneliti di ruang tamu. Dengan ini dapat dikatakan, bahwa komunikasi informal antara Kiai Ghozi dengan santri salah satunya terjadi pada ranah ini. Komunikasi antar mereka sifatnya lebih intens daripada komunikasi Kiai Ghozi dengan santri kebanyakan, karena dua santri ini adalah *khadam* dan tinggal bersama kiai, biasanya tempat tinggal *khadam* berdekatan dengan rumah kiai, seperti tempat tinggal dua santri ini berada di samping depan rumah Kiai Ghozi. Hal ini bertujuan agar mudah bagi Kiai Ghozi memanggil *khadam*-nya ini.⁴⁷⁶

Sejalan dengan contoh di atas, KH. Kholilur Rahman menuturkan sebagai berikut:

“Kalau saya pribadi, misalnya ketika saya jalan-jalan ke asrama santri menemukan anak yang lagi main, sedang sudah sampai waktunya solat, saya ingatkan langsung, ayo nak solat dulu, siap-siap solat sudah jam lima. Itu kami lakukan karena mereka sudah kami anggap anak-anak kami sendiri. Kalau mereka baik maka efeknya juga akan baik, dan sebaliknya.”⁴⁷⁷

Contoh yang ketiga dipaparkan oleh KH. Zainullah Rois yaitu sebagai berikut:

“Komunikasi ala saya, saya memanggil santri yang punya masalah. Saya juga mendatangi mereka secara langsung. Misalnya di antara mereka ini ada yang ibadahnya kurang maka saya berbicara kepada mereka. Yang lain-lain misalnya, ada sikap atau perilaku mereka yang kurang sopan, ya saya tegur mereka langsung. Jadi komunikasi saya dengan santri tidak hanya berbicara tetapi juga perilaku secara langsung. Apa yang saya bicarakan dan saya lakukan itu saya selalu berusaha tetap konsisten.”⁴⁷⁸

Beliau juga menambahkan, yaitu:

⁴⁷⁶ Peneliti, *Observasi*, Prenduan, tanggal 22 November 2020.

⁴⁷⁷ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁷⁸ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

“Selain di atas, komunikasi dengan mereka juga pada tingkat yang agak tinggi, makdsudnya kesalahannya. Kalau itu yang terjadi maka saya perlu berkomunikasi dengan mereka dan orang tua mereka. Bahkan ke tingkat yang lebih tegas lagi, seperti gini, saya lihat anak ini sudah paham aturan pesantren, undang-undang pesantren juga sudah ngerti tapi tidak ditaati dan tidak dijalankan dengan baik, maka saya juga memanggil anak dan orang tuanya, saya bicara di depan orang tuanya langsung. Saya jelaskan duduk persoalannya kepada orang tuanya itu ‘bapak anak sampean sudah saya jelaskan, sudah saya berikan pemahaman mengenai aturan pesantren tapi tetap tidak dijalankan’, maka saya hukum santri ini di depan orang tuanya. Orang tuanya menerima gak apa-apa gitu. Tapi kalau di luar pesantren jangan coba-coba ya, karena bisa berurusan dengan polisi. Ini bentuk komunikasi saya dengan mereka. Saya panggil orang tua santri kalau melakukan pelanggaran tingkat tinggi; pelanggaran pondok dan syariat Islam.”⁴⁷⁹

Selain kiai mendatangi santri langsung, terkadang juga santri yang mendatangi kiai, sebagaimana penjelasan salah satu santri, saudara M.

Dzikri Al-Ifari sebagai berikut:

“Terkadang, santri juga bisa datang langsung kepada kiai, biasanya bersama orang tua dan ustad. Tujuan komunikasi ini pertama adalah untuk silaturahmi dengan kiai, sementara yang kedua untuk membahas permasalahan yang terjadi pada santri. Kiai memberikan motivasi, membantu santri menemukan solusi atas masalah yang ia hadapi.”⁴⁸⁰

Jika melihat pola komunikasi daripada para masyayikh Al-Amien di atas, dapat dikatakan bahwa pola komunikasi mereka sangat terbuka untuk santri. Rupanya kiai Al-Amien membuka diri selama 24 jam untuk santri; berkomunikasi dengan mereka, membina dan mendidik santri. Kalau ada masalah yang melilit santri, kiai langsung merespon, hal semacam ini menjadi tanda bahwa seperti itulah tradisi komunikasi di pesantren ini. Hal ini sebagaimana dituturkan oleh KH. Ghazi Mubarak:

⁴⁷⁹ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁸⁰ M. Dzikri Al-Ifari, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

“Kebiasaan di Pesantren Al-Amien kiai memang diminta dalam setiap proses pendidikan jika ada kesalahan yang dilakukan santri untuk langsung menegur atau memperingatinya, di masjid misalnya tentang mengisi sof solat, kiai diminta menegur langsung kepada santri agar mengisi sof yang kosong. Bentuk tegurannya bermacam-macam, kadang-kadang menggunakan lisan, kadang juga kiai memakai tangan sebagai isyarat agar santri maju mengisi sof yang kosong itu, atau kiai bawa senter berdiri di paling belakang melihat santri yang bergurau atau melihat sof yang kosong, santri mengerti jika arah senter menuju kepada salah satu di antara mereka, agar segera pindah mengisi sof yang kosong itu.”⁴⁸¹

Selain contoh di atas, ada satu contoh menarik yang perlu ditampilkan dalam tulisan ini. Contoh tersebut adalah ketika KH. Kholilur Rahman mengajarkan cara komunikasi yang benar. Ketika beliau berkomunikasi dengan salah satu santri selain ingin menyampaikan apa yang ingin beliau sampaikan juga bertujuan untuk mengajari santri berkomunikasi yang benar menurut Islam.⁴⁸² Seperti juga yang dipaparkan oleh KH. Ghazi Mubarak sebagai berikut:

“Terkait dengan cara berkomunikasi, ada kasus komunikasi yang sangat tidak dianjurkan dalam Islam, misalnya mengangkat suara atau intonasi suara yang tinggi, emosi, dan lain sebagainya. Seharusnya dalam berkomunikasi tidak seperti itu. Agar santri sini tidak seperti itu, maka kami memberikan contoh secara langsung komunikasi yang baik dan benar, seperti menggunakan bahasa yang halus, lembut, tidak kasar, dan penuh dengan kesantunan.”⁴⁸³

Pandangan KH. Ghazi Mubarak tersebut menunjukkan bahwa Islam secara khusus mengatur cara berinteraksi dan berkomunikasi sesamanya. Dalam Islam, komunikasi tidaklah bebas nilai, melainkan sarat dengan nilai misalnya nilai kesantunan dan kelembutan dalam berbicara. Sebaliknya Islam melarang umatnya berkata-kata kasar dan meninggikan suara.

⁴⁸¹ KH. Ghazi Mubarak Idris, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

⁴⁸² KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁸³ KH. Ghazi Mubarak Idris, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

Pesantren Al-Amien sebagai episentrum pendidikan Islam memiliki komitmen yang sama dengan Islam untuk menanamkan nilai-nilai komunikasi tersebut terhadap santri. Tentu tidak mudah untuk mewujudkan cita-cita mulia tersebut, kiai Al-Amien harus melewati langkah demi langkah untuk mewujudkan cita-cita di atas, dalam hal ini KH. Khozi Mubarak kembali menjelaskan:

“Langkah-langkah kami pertama, kami sendiri harus memahami terlebih dahulu bagaimana cara berkomunikasi menurut Islam, kedua baru setelah itu kami praktekkan bersama santri. Dalam mempraktekkan komunikasi ini, para kiai selalu mempertimbangkan kondisi audien (santri), apakah harus lembut, apakah harus tegas dan jelas atau gabungan di antara nilai-nilai komunikasi itu. Hanya saja di antara prinsip-prinsip yang ada itu, ada satu prinsip yang fundamental yaitu *qaulan ma'rufa*, artinya dalam setiap perkataan itu kan harus ma'ruf (baik). Jadi secara umum seperti itu komunikasi yang kami tanamkan terhadap santri.”⁴⁸⁴

KH. Zainullah Rois menambahkan bahwa selain *qaulan ma'rufa* juga harus *baligha* sebagaimana pernyataan beliau berikut ini:

“Selain *qaulan ma'rufa*, *qaulan baligha*, *qaulan sadida*, *qaulan layyina* dan lainnya juga penting. Prinsip-prinsip komunikasi tersebut dikembangkan dan sekarang dipertahankan di pesantren kami. Jadi memang dasarnya itu semua masuk ke dalam praktik komunikasi yang kami lakukan. Kami ini kan sebagai pengganti orang tua mereka di sini. Kalau ada anak tidak kerasan atau apa gitu ya, ini kami harus introspeksi diri, apa sebabnya, apakah dari internal pondok atau karena faktor eksternal seperti itu. Dengan kami mempraktekkan prinsip komunikasi tersebut di atas, insyaallah seluruh santri terangkut.”⁴⁸⁵

Pandangan ini kemudian dikuatkan oleh pernyataan KH. Kholilur Rahman sebagai berikut:

⁴⁸⁴ KH. Khozi Mubarak Idris, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

⁴⁸⁵ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

“Yang saya pahami dan ketahui, Pesantren Al-Amien mulai dulu dan hingga kini menjadi episentrum pelatihan. Pelatihan yang saya maksud di sini adalah pelatihan dalam banyak hal atau bidang, seperti pelatihan atau *riyadhah* kepada Allah lewat ritual ibadah, pelatihan ilmu lewat pendidikan, melatih mereka tentang akhlak termasuk latihan itu berkaitan dengan cara berhubungan dan berinteraksi dengan orang lain, lebih-lebih ke sesama santrinya.”⁴⁸⁶

Pelatihan-pelatihan yang disebut di atas menjadi suatu kewajiban dan tanggungjawab yang harus dijalankan oleh Pesantren Al-Amien, mengingat Pesantren Al-Amien sebagai episentrum pendidikan agama Islam, harus mengemban amanah untuk mengantarkan santrinya agar dapat menjalankan perannya sebagai *abdullah* dan *khalifatullah fil ardhi*. Terkait dua peran ini, KH. Khoiri Husni menjelaskan:

“Fungsi dan peran *abdullah* dan *khalifatullah fil ardhi* santri itu kompleks dan mencakup banyak hal. Untuk itu, kami harus bersungguh-sungguh mendidik, mengajar, dan melatih mereka agar mereka siap nantinya ketika sudah berada di lingkungannya masing-masing. Salah satu bentuk pendidikan yang kami berikan menyentuh aspek muamalah santri; muamalah *ma’a Allah wa rosulih*, muamalah *ma’an nafsi*, muamalah *ma’an nas*, dan yang keempat adalah muamalah *ma’al bi’a’*. Bagaimana kita bermuamalah *ma’a Allah wa rosulih*, tentunya ada ibadah mahdhah yang vertikal dan horizontal. Muamalah *ma’a nafsi*; bagaimana memberlakukan dirinya, kemudian muamalah *ma’an nas*; pegasuh sebagai guru sebagai murabbi di sini bertindak dan berperilaku untuk anak didik khususnya. Kemudian disitu disebutkan muamalah *ma’al bi’a’*; bagaimana menyikapi lingkungan kita. Maka seluruh aspek ini kita harus aktif, tidak sekedar menjadi ilmu yang diketahui tetapi menjadi ilmu yang diamalkan sehingga kita harus peduli bagaimana kita harus manata lingkungan supaya enak dipandang, bagaimana kita memperhatikan lingkungan supaya tetap dalam kondisi bersih. Sehingga tidak terkesan jorok. Bagaimana kita memperhatikan sarana-sarana kita, tidak membiarkan sarana itu dalam keadaan rusak, maka dilakukan pengawasan dan perbaikan.”⁴⁸⁷

⁴⁸⁶ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁸⁷ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

Selain komunikasi *bil lisan*, kiai Al-Amien juga menggunakan komunikasi *bil hal* untuk berkomunikasi dengan santri. Komunikasi *bil hal* dalam buku ilmu komunikasi disebut komunikasi non verbal, akan tetapi dalam tulisan ini akan menggunakan istilah komunikasi *bil hal* karena sesuai dengan istilah yang digunakan oleh Pesantren Al-Amien Preduan. Kalau komunikasi *bil lisan* kiai menggunakan kata-kata yang keluar dari mulut, lain halnya dengan komunikasi *bil hal* yang tanpa kata-kata atau kalimat, melainkan dapat berupa ekspresi wajah, tatapan mata, nada suara, gerakan, style dan sikap tubuh dan atau perilaku.

Dalam konteks Pesantren Al-Amien, kiai ketika berkomunikasi dengan santri baik waktu menggunakan komunikasi *bil lisan* maupun *bil hal* tidak lepas dari tujuan pendidikan. Atau dapat dikatakan bahwa komunikasi kiai adalah pendidikan itu sendiri, karena kiai berinteraksi dan berkomunikasi tiada lain untuk mendidik para santri.⁴⁸⁸

Berikut gambar yang dapat ditampilkan peneliti terkait dengan komunikasi pendidikan kiai dan santri:

⁴⁸⁸ Peneliti, *Observasi*, Preduan, tanggal 5 Agustus 2021.



Gambar 4.20
Suasana komunikasi pendidikan kiai dan santri di Masjid pesantren⁴⁸⁹

Berikut ini penjelasan KH. Khoiri Husni mengenai proses pendidikan yang dilakukan kiai Al-Amien menggunakan komunikasi *bil hal*:

“Proses pendidikan yang dilaksanakan oleh para pengasuh tentunya sesuai dengan masalah yang dihadapi. Dalam hal ini, kita tidak hanya sebatas lisan tetapi juga dengan tindak perbuatan *se esebut bil hal, benni lamong bil lisan* tetapi juga *bil hal/bil amal*. Kita harus berada di tengah-tengah mereka sebagai contoh atau *uswatun hasanah*. Bagaimana diri sebagai guru, dan bagaimana diri sebagai pengasuh. Jadi jangan sampai kiai mengatakan dan berbuat hal-hal yang dapat merusak nilai-nilai pendidikan pesantren yang telah dibangun. Ya tidak mesti kita benar seluruhnya. Bila kita salah atau keliru kita harus berani muhasabah diri. Kita berani mengatakan di depan santri bahwa kita salah. Kita harus bertanggungjawab untuk memperbaiki diri. Yang dilakukan itu adalah konsep dasar pendidikan yang dilakukan kepada santri.⁴⁹⁰

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh KH. Zainullah Rois yakni sebagai berikut:

“Komunikasi saya dengan santri itu pertama melalui apa yang saya lakukan, jadi saya memberikan contoh kepada mereka, karena komunikasi itu kan bagian dari kurikulum pesantren. Menurut saya, kurikulum itu apa yang dilihat, apa yang didengar, apa yang dibaca itu yang saya lakukan. Jadi komunikasi pertama itu adalah mengenai sikap yang saya lakukan sehingga karena itu mereka dapat melihat

⁴⁸⁹ Data dokumentasi berupa foto kegiatan kiai dan santri di masjid pesantren diperoleh peneliti dari Ustadz Lukman, Prenduan, tanggal 5 Agustus 2021.

⁴⁹⁰ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

saya, contoh seumpamanya hal yang sangat penting adalah solat berjamaah, saya berupaya aktif untuk solat berjamaah dengan mereka. *Ka'dintosh* yang dilihat oleh para santri. Saya tidak perlu berbicara banyak. Setelah solat saya berikan contoh kepada mereka, saya duduk saya berfikir seadanya itu. Saya tidak bicara dengan mereka. Itu di antara komunikasi saya dengan santri. Dan bahkan mungkin saya itu lebih banyak memberi uswah daripada berbicara kepada mereka. Kecuali pada hal-hal terpenting mereka ini saya lihat kok perlu saya berbicara dengan si santri ini, maka saya berbicara. Contohnya mereka ini ujian ya, kok saya perhatikan anak ini kurang maksimal, ada jam belajar kok mereka ini tidak belajar, begitu ya, itu saya bicara dengan mereka kemudian dengan wali kelasnya sehingga mereka ini didekati dan dibimbing diayomi, seperti itu di antaranya.”⁴⁹¹

Pendapat di atas diperkuat oleh pernyataan KH. Ghazi Mubarak, yaitu:

“Kiai itu *uswahatun hasanah* bagi santri, kiai menjadi sentral kebaikan untuk santri, oleh karena itu kiai pasti menjadi sorotan para santri, misalnya cara makan kiai, cara berjalan kiai, akhlak kiai itu secara tidak langsung menjadi panutan santri. Kiai dilihat oleh para santri. Kalau yang sesuai dengan pengalaman saya jelas *ka'intosh* saya rasakan, ‘pak kiai itu kalau keluar dari masjid gimana caranya memakai sandal’. Bede jugen acara se ekocah pesta kebun nekah tahunan, biasanah e laksana agi setiap malam 12 Zdulhijjah, acaranya dikemas makan bersama, jadi kiai di panggung dimana di depannya juga ada makanan. Mereka makan di depan santri, deddih kita juga melihat santri, sebaliknya kita juga dilihat oleh santri. Den kauleh meyakini bahwa kami pasti dilihat oleh santri, apapun yang kami lakukan itu. Dan itu secara tidak langsung menjadi bahan pendidikan bagi santri.”⁴⁹²

KH. Kholilur Rahman juga memberikan ilustrasi komunikasi *bil hal* antara beliau sendiri dengan santri, yakni sebagai berikut:

“Misalnya ketika anak-anak sebagian makan bersama asatidz, ketika dalam makannya, jalannya agak berbunyi, akan kami ingatkan, ‘nak jalannya jangan sampai berbunyi, kalau makan jangan rame makan yang tenang. Kalau makan jangan berbicara. Itu sering kami lakukan dengan santri. Mengapa santri mudah mengikuti segala hal, karena kami sering dan langsung hadir ke tengah-tengah mereka, kita

⁴⁹¹ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁹² KH. Ghazi Mubarak, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

langsung berjamaa' juga sebagaimana mereka juga berjamaah dalam solat. Banyak kegiatan di pesantren yg didalamnya kiai hadir sehingga kiai bisa menjadi contoh. Jadi bukan hanya yang sifatnya verbal tapi juga perilaku yang secara langsung akan dilihat oleh para santri. Sehingga semuanya saling melihat. Saya kira itu pendidikan yang terintegratif. Walaupun interaksi kami dengan santri tidak sempurna akan tetapi itu akan terus berjalan setahap demi setahap menjadi lebih baik. ⁴⁹³

Dengan demikian, komunikasi *bil hal* juga memiliki posisi penting bagi proses pendidikan di pesantren. Adapun alasan sederhananya seperti yang dituturkan oleh KH. Khoiri Husni berikut ini:

“Jadi sepak terjang kiai dari ujung rambut sampai ujung kaki itu akan terlihat oleh santri dari sudut manapun. Disitulah yang memotivasi kami, sehingga kami harus betul-betul memberi contoh yang baik terhadap santri. kami berharap melalui uswahtun hasanah yang kami tampilkan dapat menjadi pelajaran yang berharga bagi santri.”⁴⁹⁴

Komunikasi *bil lisan* dan *bil hal* kiai bersama santri bukanlah hampa tanpa tujuan, melainkan di dalamnya penuh dengan tujuan yang bermakna.

Adapun tujuan daripada komunikasi *bil lisan* maupun *bil hal* adalah sebagai berikut:

“Komunikasi *bil lisan* atau *bil amal* tujuannya untuk memberikan pemahaman agar santri mempunyai pemahaman yang benar tentang suatu hal yang harus dilaksanakan. Jadi komunikasi itu dilakukan agar anak-anak supaya memperoleh pengertian yang benar sehingga apa yang mereka lakukan nanti tidak morat-marit akan tetapi sesuai dengan apa yang direncanakan. Berarti juga salah satu tujuannya pembentukan karakter santri. Jadi nilai lebih dalam proses pendidikan di pesantren itu adalah membangun akhlak santri, sehingga dikatakan oleh tokoh pendidikan Mahmud Yunus ‘hendaknya ada dari tujuan akhir dari setiap pelajaran itu adalah penanaman akhlak’. Seperti akhlak dalam solat, kalau tidak diajari santri ya gak ngerti mereka. Akhlak dalam arti disini bagaimana pelaksanaannya yang benar sehingga tidak terjadi ‘*al-ajalah*’ suatu perbuatan yang tergesa-gesa.”⁴⁹⁵

⁴⁹³ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁹⁴ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁹⁵ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

Kiai selain menggunakan komunikasi *bil lisan* dan *bil hal* juga menggunakan komunikasi batin. Dengan begitu, komunikasi yang ada atau digunakan kiai Al-Amien tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua bagian besar, yaitu komunikasi *bil lisan* dan *bil hal* masuk ke dalam kategori komunikasi *lahiriah*, sementara komunikasi batin disebut komunikasi *batiniah*. Komunikasi secara batin juga memiliki peran penting dalam pembentukan santri, baik pembentukan di bidang keilmuannya, utamanya pembentukan di bidang kepribadian dan moralnya.

Sisi moralitas dan spiritualitas tidak bisa lepas dari ruh pesantren, karena pesantren berbeda dengan jenis pendidikan non pesantren. Hal ini disebabkan karena pesantren memiliki kiai yang ditokohkan dan menjadi panutan, selain itu pesantren juga merupakan pendidikan keislaman dimana nilai-nilai Islam memengaruhi terhadap berbagai aktivitas pendidikan di pesantren. Begitu pula di Pesantren Al-Amien, juga memiliki kiai yang ditokohkan dan nilai-nilai Islam yang telah tersistem di dalamnya. Berhubungan erat dengan itu, kiai Al-Amien sebagai tokoh sentral tidak hanya menggunakan satu pola komunikasi, melainkan menggunakan beberapa pola yaitu pola komunikasi *lahiriah* dan *batiniah* sekaligus. Perpaduan dari dua pola ini adalah termasuk kelebihan yang dimiliki Pesantren Al-Amien sebagai lembaga pendidikan Islam yang memang memiliki karakteristik atau ciri khas tertentu. Untuk mengetahui seperti apa pola komunikasi *batiniah* di Pesantren Al-Amien Preduan, perlu kiranya diuraikan pendapat atau pandangan para partisipan. Menurut KH. Khoiri

Husni Pesantren Al-Amien sebagaimana pesantren pada umumnya, juga menggunakan komunikasi batiniah sebagai bagian dari pola-pola komunikasi yang digunakan kiai dalam berhubungan dengan santri.⁴⁹⁶ KH.

Ghozi Mubarak juga menjelaskan bahwa:

“Komunikasi *batiniah* kiai dengan santri terjadi setelah selesai solat lima waktu dan solat nawafil. Jadi tiap selesai solat lima waktu kiai mendoakan seluruh santri. sedangkan yang dimaksud solat nawafil adalah solat malam seperti solat tahajud. Pada waktu ini kiai juga mendoakan santri. Selain *ka’intosh jugen tawassulan* dimana ini dilakukan setiap selesai solat fardhu’, imam solat itu langsung memimpin tawassulan. *Manabi se beden kauleh* pribadi, misalnya ada satu dua santri secara khusus meminta doa agar hajatnya tercapai, nama-nama santri itu saya tulis. Jadi saya kabulkan permintaan mereka untuk mendoakan mereka secara khusus.”⁴⁹⁷

Pendapat senada juga dituturkan oleh KH. Zainullah Rois sebagai berikut:

“Kalau untuk doa itu tidak hanya dalam solat jamaah, saya minta kepada teman-teman untuk mendoakan santri pada waktu solat tahajud. Santri didoakan ketika sujud, tapi jangan diucapkan, ucapkan dalam hati saja. Dianjurkan seperti itu. Jadi tradisi ini sudah dari dulu, karena saya lihat barokah kiainya itu. Kiai mendoakan santri semoga ilmunya nafi’, barokah dan bermanfaat, semoga santri itu jadi anak yang soleh dan memiliki akhlak yang tinggi. Alhamdulillah saya lihat itu, dan saya sampaikan kepada teman-teman jangan lupa doakan anak-anak kita semuanya. Itu bentuk komunikasi kita kepada mereka santri, tanpa mereka mengetahuinya. Ya kalau masih ada yang mursal *allahu a’lamu*. Tapi kan tetap untung dimondokkan, bisa jadi tidak terlalu nakal. Kalau gak mondok tambah parah kan.”⁴⁹⁸

Sementara itu, kegiatan mendoakan santri merupakan permintaan pimpinan secara langsung, sebagaimana pernyataan berikut:

“Soal mendoakan santri, pimpinan secara khusus meminta para kiai pengurus dan guru untuk mendoakan santri. Kata pimpinan kepada kami, ‘jangan hanya otaknya yang diisi santri itu, tetapi doakan juga’.

⁴⁹⁶ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁴⁹⁷ KH. Ghozi Mubarak, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

⁴⁹⁸ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

Kami merespon untuk melakukan istighasah. Doa kiai itu untuk semua santri, jadi meloh sadejeh.”⁴⁹⁹

KH. Khoiri Husni juga menjelaskan bahwa:

“Kita juga mewajibkan santri solat malam. Dalam hal ini ada petugas ketika sudah jam 3 malam untuk memberi seruan melalui corong masjid yang disebut tarhiman kalau di madura. Biasanya bunyinya ‘wahai santri yang lagi tidur ayo pada bangun semua’. Malah kalau disini seruan itu bukan hanya untuk bangun tidur, tetapi juga seruan itu untuk berhenti beraktifitas dan untuk tidur. Setelah solat esya’ itu jam belajar sampai jam 9 malam, setelah itu ada seruan yang berbunyi ‘wahai sahabat sudah waktunya istirahat dan tidur’. Kemudian mereka bergerak menuju kamar masing-masing. Seruan ini bertujuan agar santri bisa bangun malam untuk kemudian melakukan solat malam bermunajat kepada Allah agar segala hajatnya dapat dikabulkan oleh Allah.”⁵⁰⁰

Kiai Al-Amien juga menganjurkan santri-santrinya untuk bertawassul ke maqbaroh pendiri, dan hal ini dinyatakan langsung oleh KH. Zainullah Rois:

“Terkait dengan ziarah ke kubur kami tidak mewajibkan cuma kami menganjurkan pada santri. bukan hanya itu, kami juga menjelaskan hadistnya bahwa Nabi awalnya pernah melarang ke kuburan tapi setelah itu gak lagi. Jadi silahkan saja santri pergi ke maqbaroh, dan ada saja santri yang ziarah kubur.”⁵⁰¹

Tawassulan ke maqbaroh pendiri sudah menjadi rutinitas santri dan ini secara tegas dijelaskan oleh KH. Ghozi Mubarak:

“Kalau ziarah itu tidak diagendakan akan tetapi setiap santri tanpa disuruh pergi ke makam pendiri untuk tawassulan. Mereka secara berkelompok pergi ke maqbaroh seperti dijadwal padahal tidak, akan tetapi itu suatu bentuk antusias santri untuk nyambung kepada Allah lewat tawassulan kepada pendiri. Dalam hal ini mereka melakukannya secara mandiri, terutama hari jumat.”⁵⁰²

⁴⁹⁹ KH. Ghozi Mubarak, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 22 November 2020.

⁵⁰⁰ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

⁵⁰¹ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

⁵⁰² KH. Ghozi Mubarak, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 22 November 2020.

Bentuk-bentuk komunikasi batin tersebut di atas adalah tradisi Islam atau sunah-sunah yang diajarkan Nabi Muhammad SAW pada umatnya, dimana secara kebetulan juga dikembangkan dan dipelihara dalam pesantren, termasuk dalam hal ini Pesantren Al-Amien yang dipelopori oleh para kiai. Para kiai Al-Amien mengajarkan tradisi-tradisi ulama salafussoleh tersebut kepada seluruh santri agar tetap bertahan di tengah-tengah masyarakat Islam, utamanya di pesantren sebagai penjaga nilai-nilai ortodoksi Islam.⁵⁰³

Dengan ini dapat disimpulkan bahwa masyayikh dan ustadz Al-Amien berkomunikasi dengan santri menggunakan komunikasi lahiriah dan batiniah secara bersamaan. Antara yang satu dengan lainnya saling melengkapi, hal ini sebagaimana uraian dari KH. Khozi Mubarak sebagai berikut ini:

“Jika ditanyak mana yang lebih efektif antara komunikasi *dhahir* dan *batin*? Maka jawabannya bukan masalah mana yang lebih efektif antara keduanya, jawaban yang lebih tepat adalah antara keduanya saling melengkapi dan ini merupakan kelebihan komunikasi yang dikembangkan di Al-Amien, karena antara keduanya (komunikasi *dhahir* dan *batin*) berjalan secara bersamaan.”⁵⁰⁴

Komunikasi lahir dan batin tersebut merupakan khazanah komunikasi pesantren yang hanya terdapat dalam pesantren. Keberlanjutan dua komunikasi ini harus tetap dijaga dan dikembangkan kalau bisa.

⁵⁰³ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁵⁰⁴ KH. Khozi Mubarak, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

c. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Masyarakat

Komunikasi terakhir dari kiai Al-Amien adalah dengan masyarakat luar pesantren, yang dalam hal ini terdiri dari beberapa elemen, yaitu masyarakat bawah, masyarakat informal, dan masyarakat formal. Yang dimaksud masyarakat bawah adalah masyarakat biasa, sedangkan yang disebut masyarakat informal ialah masyarakat yang secara stratifikasi sosial memiliki kedudukan, peran, dan fungsi yang lebih tinggi daripada masyarakat biasa, dalam hal ini diwakili oleh kiai langgar, kiai masjid, kiai madrasah, dan kiai pesantren itu sendiri. Sementara yang dikatakan masyarakat formal adalah masyarakat yang terlembaga seperti lembaga eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Dengan tiga golongan inilah kiai Al-Amien menjalin hubungan atau interaksi.

Pesantren Al-Amien yang secara historis lahir dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat sudah selayaknya dekat dengan masyarakat. Kedekatan ini diawali dengan komunikasi yang intens antara Pesantren Al-Amien dengan masyarakat. Interaksi dan relasi yang dibangun oleh Pesantren Al-Amien tujuannya tiada lain untuk memberdayakan masyarakat, karena memang seperti itu tugas dari pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dan lembaga sosial kemasyarakatan. Oleh karena itu, ketika kiai Al-Amien bersinggungan dan berhubungan dengan masyarakat membawa bendera pesantrennya, yang berupa tradisi daripada Pesantren Al-Amien serta nilai atau ajaran Islam. Melalui bendera ini diharapkan kiai Al-Amien dapat serta mampu memberikan warna terhadap masyarakat. Dengan demikian,

pengaruh yang diberikan Pesantren Al-Amien pada masyarakat memiliki ciri khas dan karakteristik yang berbeda jika dibandingkan dengan lembaga non pesantren, karena dipengaruhi oleh tradisi dan nilai-nilai yang dimilikinya. Namun yang jelas apapun tradisi dan nilai-nilai yang dimilikinya, interaksi yang dilakukan itu bertujuan untuk memberikan pemberdayaan terhadap masyarakat.

Sejauh pengamatan yang dilakukan peneliti, Pesantren Al-Amien memiliki potensi yang sangat besar untuk melakukan pemberdayaan terhadap masyarakat. Hal itu dikarenakan Pesantren Al-Amien memiliki pengaruh yang besar di dalam masyarakat khususnya bagi masyarakat Sumenep. Selain itu, ditunjang oleh berbagai program pesantren yang menyentuh banyak aspek kehidupan masyarakat. Ini semakin melengkapi amunisi Pesantren Al-Amien dalam menjalankan misi pemberdayaannya. Untuk menjalankan misinya itu, kiai Al-Amien membangun interaksi yang baik dan harmonis dengan masyarakat, karena interaksi yang semacam itu menjadi persyaratan agar Pesantren Al-Amien mudah diterima di hati masyarakat. Dengan demikian, semakin mudah pula dalam melancarkan aksinya. Berikut pemaparan para partisipan terkait dengan interaksi yang dibangun para kiai dalam upayanya memberdayakan masyarakat.

Menurut KH. Khozi Mubarak, pola-pola interaksi kiai Al-Amien sedikit berbeda dengan pola interaksi dari pesantren lainnya. Perbedaan ini disebabkan oleh tradisi, nilai, dan sistem yang dianut oleh Pesantren Al-

Amien.⁵⁰⁵ Tiga hal ini sedikit banyak memberikan warna terhadap corak interaksi yang dilakukan oleh para kiai Al-Amien. Terkait dengan ini, KH. Ghazi Mubarak kembali menjelaskan:

“Secara umum, tradisi di Al-Amien mungkin agak berbeda dengan tradisi-tradisi di pesantren lain. *Biasanah manabi* kiai di Al-Amien *biasanah* diminta untuk lebih fokus menjalankan kepemimpinan, tugas, dan fungsinya di pesantren, dibandingkan tugas-tugas sosial, seperti perkataan salah satu pengasuh generasi kedua, ‘*tak kabuwe, mekkereh santreh beih la tak kabuwe pas gi*’ *mekkernah selaen*, sehingga tugas-tugas berkomunikasi atau berhubungan keluar *ka’dintoh biasanah* dibebankan kepada pimpinan majelis kiai, yakni Kiai Ahmad Fauzi atau unit khusus yang memang memiliki tugas kemasyarakatan, misalnya di yayasan *ka’dintoh bede Biro Dakwah dan Kemasyarakatan*, biasanya lembaga ini yang memang serius menjalankan upaya-upaya kemasyarakatan.”⁵⁰⁶

Terkait dengan ini, KH. Khoiri Husni juga memberikan pemaparan, yaitu sebagai berikut:

“Bahwa konsep pendidikan sebuah lembaga yang namanya pesantren kan sudah jelas, ada anggaran dasarnya, ada anggaran rumah tangganya. Dan mengenai komunikasi kami dengan masyarakat sedikit banyak mengikuti ADART itu. Strategi yang kita lakukan berkaitan dengan komunikasi dengan masyarakat ini kita saling memahami. Jadi tetapi juga kita harus tau apa yang berlaku di masyarakat, itu dalam posisinya sebagai masyarakat umum dan posisinya sebagai institusi. Strateginya apa, jangan saling mengganggu. Kami jangan mengganggu program pemerintah, tapi jika diperlukan memberi suatu masukan itu dilakukan oleh kami. Begitu juga kami tidak mengganggu aktivitas masyarakat, akan tetapi kami memberikan pemberdayaan terhadap mereka.”⁵⁰⁷

Melihat pemaparan dua partisipan di atas komunikasi kiai Al-Amien dengan masyarakat telah terlembaga dan sistematis, hal itu dapat kita lihat dari adanya pembagian tugas dan didukung oleh adanya lembaga yang

⁵⁰⁵ KH. Ghazi Mubarak, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

⁵⁰⁶ KH. Ghazi Mubarak, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

⁵⁰⁷ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

memang bertugas membangun hubungan dengan masyarakat luar pesantren.

Ini didukung oleh pernyataan KH. Khozi Mubarak sebagai berikut ini:

“Misalnya seperti *kauleh sareng* Kiai Ahmad Fauzi *ka'dintoh ampon* terbagi meskipun tidak tertulis tapi sudah jelas pembagian tugas-tugasnya. Kiai Fauzi itu sangat dekat dengan umara, pejabat, dan tokoh nasional, *deddih* Kiai Fauzi lebih banyak bergerak di situ. *Manabi* yang berkaitan dengan masyarakat sekitar, dipasrahkan *ka sareng kauleh* terus *ka* kiai-kiai *se laen jugen ka* Lembaga Dakwah dan Kemasyarakatan.”⁵⁰⁸

Pernyataan KH. Khozi Mubarak di atas menunjukkan bahwa pola komunikasi kiai Al-Amien sudah terbagi dengan sedemikian rupa, dalam hal ini ada dua lembaga yang mewakili pesantren dalam melakukan komunikasi dengan pihak masyarakat, yaitu Dewan Ri'asah sendiri dan ditambah oleh lembaga Biro Dakwah dan Kemasyarakatan. Dua lembaga inilah yang secara intens ke luar pesantren dalam rangka menjalin relasi dengan masyarakat atau pihak-pihak terkait. Dalam Dewan Ri'asah sendiri misalnya juga sudah terbagi secara rapi; KH. Ahmad Fauzi selaku ketua Dewan Ri'asah membangun relasi dengan instansi pemerintah dan non pemerintah, sementara anggota Dewan Ri'asah yang lain seperti KH. Khozi Mubarak khusus berinteraksi dengan masyarakat sekitarnya. Sedangkan Lembaga Biro Dakwah dan Kemasyarakatan sama dengan anggota Dewan Ri'asah yaitu melakukan komunikasi dengan masyarakat atau lembaga (pesantren, madrasah dan lainnya) sekitar.

Pembagian tugas semacam itu berimplikasi positif dan banyak bernilai manfaat, salah satunya adalah dengan pembagian itu hubungan yang

⁵⁰⁸ KH. Khozi Mubarak, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 22 November 2020.

dilakukan oleh pesantren terasa lengkap, menyeluruh atau holistik dan tertata rapi sehingga berbagai elemen masyarakat *include* di dalamnya akan tetapi tidak tumpang tindih. Selain itu, pembagian tugas tersebut menunjukkan bahwa para masyayikh Al-Amien hanya ingin membina hubungan yang baik dan harmonis dengan masyarakat, bukan sebaliknya. Dengan begitu, hubungan antara Pesantren Al-Amien dan masyarakat adalah hubungan yang saling menghormati satu sama lain. Sebagaimana penuturan KH. Khoiri Husni berikut ini:

“Saya rasa pembagian tugas yang kami buat itu bertujuan agar orang luar jangan mengganggu program kami, tapi kami tidak menutup mata, tidak menutup pintu untuk menerima masukan sehingga dengan demikian saling menghargai dan saling mengerti, maka terjadilah komunikasi yang timbal balik atau dua arah yang sehat. Dimana dalam komponen pondok itu yang ada enam itu salah satunya ada komponen dukungan masyarakat. Masyarakat mendukung bila katakanlah pondok itu memahami, tetapi masyarakat jangan sampai mengganggu kami. Sehingga alhamdulillah dari tahun ke tahun kami mendapat dukungan dari masyarakat.”⁵⁰⁹

Seperti apa yang telah dikatakan oleh KH. Khoiri Husni bahwa KH. Ahmad Fauzi sebagai pimpinan pesantren dan Ketua Dewan Ri’asah lebih banyak menjalin hubungan dengan pihak luar. Beliau lebih banyak berinteraksi dan berkomunikasi dengan pihak-pihak pemerintah, lembaga-lembaga yang formal dan informal, atau menyambut tamu penting pesantren dan/atau mendatangi undangan mereka. Salah satu contohnya ketika KH. Ahmad Fauzi melawat ke Eropa dalam rangka menghadiri training, juga

⁵⁰⁹ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

ketika melakukan safari dakwahnya ke Jepang. Pada acara-acara tersebut yang hadir bukan kiai yang lain akan tetapi KH. Ahmad Fauzi langsung.⁵¹⁰

Selain pada acara tersebut, ada satu acara dimana KH. Ahmad Fauzi rutin menghadirinya yakni acara bertemu dengan alumni, seperti yang diceritakan langsung oleh Ustadz Hamzah Arsa berikut ini:

“Ketika KH. Ahmad Fauzi ada acara ke luar kota, beliau selalu menyempatkan diri bertemu dengan alumni Al-Amien, di manapun beliau berada pasti seperti itu. Dengan mereka beliau berkomunikasi menyampaikan *mauidzah hasanah*, ngobrol biasa, atau biasa juga beliau melakukan dialog dengan para alumni. Pertemuan ini bagi alumni sangat bernilai karena bisa bertemu dengan kiai, merasa diperhatikan oleh kiaiinya.”⁵¹¹

Berikut dokumen pertemuan antara Kiai Ahmad Fauzi dengan para alumni.



Gambar 4.21
Temu alumni yang dihadiri langsung oleh Kiai Ahmad Fauzi

Dalam lingkup ini, komunikasi daripada KH. Ahmad Fauzi lebih bersifat formal. Karena beliau lah satu-satunya pemimpin Pesantren Al-

⁵¹⁰ Dokumen Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan, Warkat. Tahun 2020, 5-6.

⁵¹¹ Ustadz Hamzah Arsa, *Wawancara*, Jember, tanggal 5 November 2020.

Amien yang paling banyak keluar menghadiri acara-acara formal atau menerima tamu-tamu formal. Hal ini juga dikuatkan oleh pernyataan Ustadz Hamzah Arsa sebagai berikut:

“KH. Ahmad Fauzi itu merupakan pimpinan tertinggi di Pesantren Al-Amien. Meskipun pesantren ini telah menganut sistem modern akan tetapi pengasuh tetap memiliki pengaruh besar, dalam konteks ini KH. Ahmad Fauzi sendiri. Beliau selaku Ketua Dewan Ri’asah memiliki peran besar, misalnya ketika ada tamu penting maka yang pertama dihubungi oleh tamu itu ya beliau dulu, baru nanti beliau menyampaikan pada yang lain. Yang menyambut paling awal juga beliau sendiri, tapi biasanya juga didampingi oleh pimpinan yang lain. Beliaulah yang banyak berkomunikasi dengan mereka.”⁵¹²

Di bawah ini adalah moment Kiai Ahmad Fauzi menerima tamu luar.



Gambar 4.22
Kiai Ahmad Fauzi menerima tamu luar

Peran yang dimainkan oleh KH. Ahmad Fauzi ini karena sesuai dengan posisi beliau di pesantren dan sesuai dengan kualifikasi beliau sendiri. Peran beliau dikuatkan oleh KH. Zainullah Rois berikut ini:

“Mengenai komunikasi kami dengan masyarakat ini sudah ada pembagiannya, kayak Kiai Ahmad Fauzi itu memiliki kemampuan

⁵¹² Ustadz Hamzah Arsa, *Wawancara*, Via Telepon, tanggal 16 Desember 2020.

yang bagus berkomunikasi dengan kiai-kiai, pondok-pondok besar, dan dengan pemerintahan juga. Beliau yang di luar pesantren. Saya sendiri tidak memiliki kemampuan itu, jadi saya banyak di dalam pesantren. Jadi komunikasi dengan masyarakat, kiai, dan pondok semadura, se Jawa Timur, dan se Indonesia kami bangun itu. Sehingga dengan pembagian jadwal ini Al-Amien itu tidak sendirian.”⁵¹³

Sementara kiai-kiai yang lain lebih banyak berhubungan dengan masyarakat sekitar. Para kiai ini juga dibantu oleh suatu lembaga khusus yakni Biro Dakwah dan Kemasyarakatan. Berikut ini contoh-contoh komunikasi mereka dengan masyarakat sekitar. Contoh komunikasi para kiai dengan masyarakat sekitar adalah pada acara pengajian setengah bulanan. Secara rinci berikut pemaparan beberapa partisipan.

KH. Khoiri Husni memaparkan sebagai berikut:

“Ada satu acara rutin yang kami buat dalam rangka menjalin hubungan pendidikan dan keagamaan dengan masyarakat sekitar yaitu pengajian dengan masyarakat. Waktunya tidak sering juga tapi hanya setengah bulan sekali. Kita adakan di pesantren ini. Adapun tempatnya bergantian di rumah kiai.”⁵¹⁴

KH. Khozi Mubarak juga menambahkan sebagai berikut:

“Pondok Pesantren Al-Amien *nekah* memiliki acara *se e koca’ Jama’ah Muhajirin*. *Jama’ah Muhajirin* ini adalah kumpulan yang anggotanya sekitar *tatanggeh*, ada tetangga sekitar pesantren, ada juga yang agak jauh. Acara kumpulan ini diadakan setiap setengah bulan di tempat di rumah-rumah majelis kiai secara bergilir.”⁵¹⁵

Adapun rumah-rumah Majelis Kiai yang dimaksud di atas adalah sebagai berikut:

“Rumah-rumah Majelis Kiai yang dijadikan tempat pengajian setengah bulanan ini adalah *tello delem enggi panekah delem almarhum* Kiai Tijani, *delem* Kiai Iddris, dan *delem* Kiai Maktum, jadi bergantian setiap setengah bulan itu. Alasan mengapa diletakkan

⁵¹³ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

⁵¹⁴ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

⁵¹⁵ KH. Khozi Mubarak, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 22 November 2020.

di tiga rumah kiai tadi, ya karena ketiga kiai tersebut banyak memberikan kontribusi bagi perkembangan pesantren, dan kiranya kami pantas menghormati beliau.”⁵¹⁶

Sementara itu, KH. Kholilur Rahman juga menjelaskan siapa saja yang mengisi acara pengajian setengah bulanan tersebut, yaitu sebagai berikut:

“Sedangkan yang mengisi pengajian itu gantian juga, kadang-kadang saya sendiri, kadang pimpinan dalam hal ini KH. Ahmad Fauzi, kadang juga anggota Dewan Riasah yang lain seperti KH. Ghozi Mubarak, KH. Khoiri Husni, dan KH. Zainullah Rois, kadang juga lora-lora itu.”⁵¹⁷

Data tersebut menunjukkan bahwa meskipun KH. Ahmad Fauzi selaku ketua Dewan Ri’asah dan pimpinan pesantren lebih banyak bertugas ke luar, lebih sering menjalin relasi dengan pihak-pihak luar, akan tetapi beliau menyempatkan diri bertemu dan berkomunikasi dengan masyarakat lewat pengajian jama’ah muhajirin guna mendidik mereka, begitu juga dengan kiai lain, meskipun mereka memiliki kesibukan ekstra di pesantren mendidik santri akan tetapi mereka juga memberikan perhatian terhadap kondisi masyarakat. Dengan begitu, para masyayikh Al-Amien sangat kompak dan intens berkomunikasi dengan masyarakat dengan jadwal yang sudah tertata rapi guna mendidik dan membina mereka.

Rupanya adanya pengajian rutin ini mendapat respon positif dari masyarakat, hal ini dapat dilihat dari antusiasme masyarakat mengikuti pengajian ini, sebagaimana penuturan KH. Kholilur Rahman kembali:

⁵¹⁶ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

⁵¹⁷ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

“Saya lihat masyarakat sangat antusias sekali mengikuti acara pengajian setengah bulanan ini, coba kita lihat sangat banyak yang mengikuti acara ini dan mereka aktif. ada masyarakat sekitar pesantren, ada masyarakat dari beberapa kampung di desa Prenduan, beserta karyawan pesantren. Karyawan sini kan berasal dari masyarakat.”⁵¹⁸

Adapun format acara pengajian jama'ah muhajirin ini dikemas seperti halaqah dimana kiai yang berbicara atau menjelaskan sedangkan masyarakat yang mendengarkan. Terkait hal ini KH. Khoiri Husni memaparkan sebagai berikut:

“Format acara pengajian di jama'ah muhajirin ini hampir sama dengan sistem bandongan yang dikenal di pesantren selama ini, hanya saja masyarakat atau peserta pengajiannya tidak membawa kitab dan tidak mencatat makna kata demi kata dari bacaan kitab yang dibaca kiai, melainkan kiai berbicara atau dapat juga dibilang memberikan mauidzah hasanah sedang masyarakat mendengarkan. Kadang kami membuka tanya jawab kalau mereka ada yang tidak mengerti atas penjelasan kiai.”⁵¹⁹

Melalui acara pengajian jama'ah muhajirin ini, kiai Al-Amien memiliki tujuan untuk menjaga keagamaan masyarakat agar tetap kuat.

Untuk lebih lengkapnya berikut pernyataan KH. Zainullah Rois:

“Cara menjaga keagamaan masyarakat adalah dengan diadakannya pengajian setengah bulan itu. Masyarakat datang ke sini, kita rangkul mereka semuanya tanpa memandang ideologi. Kecuali sudah terlihat ini syi'ah ini liberal saya tegas menolak kelompok itu. Inshaallah acara pengajian ini bermanfaat banyak kepada masyarakat, yaitu bisa memberikan pemahaman keagamaan kepada mereka.”⁵²⁰

Komunikasi kiai dengan masyarakat selanjutnya melalui media yang disebut FORSITA P2M, di mana hal ini dijelaskan langsung oleh KH.

Ghozi Mubarak yaitu sebagai berikut:

⁵¹⁸ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

⁵¹⁹ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

⁵²⁰ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

“Selain di atas, ada FORSITA P2M (Forum Silaturahmi Kiai-Kiai dan Pengasuh Madrasah sekitar Al-Amien). *kaessah jugen* berjalan. Agendanya kita kumpul dan memperbincangkan segala kendala-kendala yang terjadi di masyarakat dan di lembaga pendidikan. Misalnya ada rehap masjid ya kita bantu dananya. Dananya sebagian dari internal pondok, ada alokasi dana sosial, sampai kiai Ahmad Fauzi itu minta ke Arab Saudi, kenalan-kenalan beliau di Saudi.”⁵²¹

KH. Khoiri Husni juga memberikan uraian terkait hal yang menjadi perbincangan FORSITA P2M, yaitu sebagai berikut:

“FORSITA P2M juga sering membahas permasalahan-permasalahan yang ada kaitannya dengan pesantren lembaga madrasah sekitarnya, misalnya kalau ada salah satu pesantren atau madrasah memiliki masalah yang berkaitan dengan tenaga pendidik, butuh bantuan tenaga pendidik, maka kami membahas masalah itu dan mencari jalan keluarnya, dan jika pada akhirnya membutuhkan bantuan dari kita maka kita membantunya dengan cara mendatangkan ustadz dari Al-Amien untuk mengajar dan mengabdikan di lembaga tersebut.”⁵²²

Adanya FORSITA P2M (Forum Silaturahmi Kiai-Kiai dan Pengasuh Madrasah sekitar Al-Amien) sangat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat terlebih lagi bagi pesantren dan lembaga-lembaga pendidikan Islam di Preduan dan sekitarnya, karena secara khusus lembaga ini banyak membahas terkait dengan masalah-masalah yang terjadi pada lembaga-lembaga yang tergabung ke dalam lembaga tersebut, sehingga Pesantren Al-Amien sebagai koordinator bisa menjembatani lembaga-lembaga pendidikan Islam dalam mencari solusi yang melilit lembaga-lembaga itu. Oleh karena itu, bagi lembaga-lembaga pendidikan Islam yang tergabung sebagai anggota FORSITA P2M merasa terbantu dalam memikirkan berbagai masalah yang terjadi sampai menemukan solusinya.

⁵²¹ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

⁵²² KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

Komunikasi yang intens juga dilakukan oleh Biro Dakwah dan Pengabdian Masyarakat. Dalam rangka menjalin hubungan dengan masyarakat biro ini secara khusus membuat program kemasyarakatan, salah satunya seperti uraian berikut:

“Biro Dakwah dan Pengabdian Masyarakat merupakan biro yang secara struktural dibebankan tugas menjalin hubungan dengan masyarakat. *Misal epon, enggi ka'dintoh se* diwakili Kiai Bastomi, beliau alumni Pesantren Bata-Bata terus melanjutkan *ka* Pesantren Sarang. Jadi sudah biasa bersinggungan *sareng* masyarakat. Kiai Bastomi *kaessa' bunyya' ngagungeh* kompolan dimana-mana bahkan sampai ka Pragaan bagian utara.”⁵²³

Media-media komunikasi mulai dari pengajian jama'ah muhajirin, FORSITA P2M, dan terakhir *kompolan* yang diinisiasi oleh Biro Dakwah dan Pengabdian Masyarakat untuk saat ini masih *off* karena alasan kesehatan. Berikut pemaparan KH. Ghozi Mubarak mengenai *off*-nya kegiatan-kegiatan di atas:

“Pengajian jama'ah muhajirin, FORSITA P2M, dan *kompolan* yang diinisiasi oleh Biro Dakwah dan Pengabdian Masyarakat merupakan acara-acara sebelum pandemi covid-19 melanda, setelah pandemi sementara distop dulu. Jadi acara yang tiga itu untuk sementara diberhentikan dulu nunggu informasi selanjutnya.”

Salah satu bentuk komunikasi *Stakeholder* Pesantren Al-Amien dengan masyarakat yang tak kalah pentingnya adalah tatkala kiai melakukan koordinasi dengan kiai masjid/ta'mir masjid dan kiai langgar di sekitarnya. Koordinasi ini sengaja dijalin oleh kiai Al-Amien karena memiliki tujuan baik, misalnya ingin membantu tempat ibadah mereka. Seperti yang dikatakan KH. Kholilur Rahman berikut ini:

⁵²³ KH. Ghozi Mubarak, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

“Kita juga lakukan koordinasi dengan kiai langgar. Ini dilakukan semata-mata untuk bantu mereka, misalnya musolla di sekitar sini yang awalnya hanya berfungsi sebagai langgar, kita bantu agar menjadi masjid. Kita bantu perluasannya. Sehingga layak menjadi masjid. Kita juga memperhatikan ibadah masyarakat di sekitar kita.”⁵²⁴

Berikut juga ulasan KH. Zainullah Rois:

“Komunikasi dengan masyarakat itu kita melayani kebutuhan mereka. Seumpamanya masyarakat itu bangun masjid, tidak mampu dari segi dananya, kami bantu, berapa puluh juta kami bantu itu. Ada salah satu dari mereka mendatangi saya cerita ini gimana, ini gimana masalah pembangunan masjid, kami kekurangan dana kiai? Bismilah saya bicarakan dulu karena pesantren ini dijalankan secara kolektif kolegial kan jadi saya tidak bisa mengambil keputusan. Kami bicarakan dulu baru setelah disepakati bersama, kami bantu mereka, kasik duit atau bisa juga begini, ketika kami bangun kelas itu ya kita lebihkan bahannya, sisa dari itu kita kirim ke lokasi itu.”⁵²⁵

Apa yang dilakukan kiai Al-Amien tersebut sebagai wujud kepedulian kiai terhadap tempat ibadah umat Islam, khususnya umat Islam di sekitar pesantren. Kiai Al-Amien berkeinginan agar masyarakat nyaman dan tenang dalam melakukan ibadah. Masjid bagi masyarakat adalah merupakan tempat ibadah yang sentral, karena di masjid masyarakat melakukan solat berjamaah dan solat jumat serta ibadah-ibadah sunah lainnya seperti istighasah dan berdzikir bersama.

Kiai Al-Amien tidak hanya memperkuat dasar ibadah masyarakat secara fisik akan tetapi juga memperkuat dasar ibadah secara non fisik. Hal ini dilakukan dengan cara kiai hadir ke sentra-sentra tempat ibadah masyarakat secara langsung, sebagaimana yang dinyatakan oleh KH. Khoiri Husni:

⁵²⁴ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁵²⁵ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

“Selain kita memperkuat sarana fisik tempat ibadah masyarakat, kita juga memperkuat ibadah dan pemahaman keagamaan mereka, seperti kita ngisi sebagai khatib di masjid tetangga, masjid sekitar. Kalau saya secara pribadi ngisi di masjid jami’ Preduan kemudian di masjid kampung juga ngisi. Dengan kita mengisi di masjid, kita dapat mendidik dan mengajarkan mereka tentang pengetahuan agama, kan kalau jadi khatib berceramah, nah di situ kita dapat mentransfer pengetahuan agama.”⁵²⁶

Selain itu, kiai juga memenuhi undangan masyarakat baik personal maupun kelompok. Terkait hal ini, penting untuk menyimak hasil wawancara dengan KH. Khoiri Husni, yaitu sebagai berikut:

“Kita juga memenuhi undangan mereka baik itu undangan dalam sebuah pengajian atau undangan perorangan, kita hadir di situ, kita diminta untuk mengisi, kalau memungkinkan ya kita isi. Undangan pengajian biasanya masyarakat mengundang kita untuk mengisi pengajian itu, kita memberikan mauidzah hasanah pada acara itu, sedangkan pada acara perorangan, kita diundang pada acara-acara slametan.”⁵²⁷

Acara-acara yang dimaksud di atas adalah sebagai berikut:

“Undangan pengajian yang dimaksud di sini adalah undangan pada hari besar Islam, seperti undangan Maulid Nabi dan Isra’ Mi’raj, kita berceramah di sana, kita memberikan wejangan sesuai tema acara. Sedangkan undangan personal seperti tahlilan. Kita juga *berta’ziah* sampai pemakaman.”⁵²⁸

Acara-acara keagamaan di atas sebenarnya merupakan tradisi Islam yang dikembangkan, dikenalkan, dan dijaga oleh pesantren, untuk kemudian disebut tradisi pesantren. Apa yang dilakukan dan diupayakan oleh kiai Al-Amien seperti dijelaskan di atas tiada lain bertujuan untuk menjaga tradisi pesantren dimaksud agar berakar kuat di tengah-tengah kehidupan keberagaman masyarakat. Dengan demikian, hadirnya kiai Al-Amien ke

⁵²⁶ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁵²⁷ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁵²⁸ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

tengah-tengah masyarakat baik melalui pengajian atau acara ritual-ritual Islam seperti kematian, tahlil dan lain-lain, menunjukkan bahwa betapa besar peran kiai Al-Amien terhadap penjagaan tradisi Islam, karena memang demikianlah tugas pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam. Terkait ini, KH. Khozi Mubarak menjelaskan:

“Hadirnya kita ke acara-acara ritual masyarakat untuk menguatkan dan menjaga tradisi pesantren itu. Kami merasa terpanggil untuk tetap menjaga tradisi-tradisi yang sudah lama berkembang di Madura. Itu tugas kami sebagai kiai. Selain itu, tujuan kami adalah untuk menepis anggapan masyarakat tentang Al-Amien yang sebagaimana kalangan menyebut kami wahabi. Kita ingin tunjukkan bahwa di Al-Amien juga diajari tahlil dan istighasah. Kita juga mempraktekkan tradisi itu semua. Buktinya kita hadir dan mengikuti ritual-ritual itu di masyarakat. Dengan cara ini, dapat memberikan kesadaran kepada masyarakat bahwa kami aswaja, sama dengan pesantren kebanyakan di Madura.”⁵²⁹

Apa yang dilakukan kiai Al-Amien tersebut di atas sebenarnya sebagai respon pesantren atas masyarakat yang menuding Pesantren Al-Amien bermazhab wahabi. Fakta ini disadari betul oleh kiai Al-Amien bahwa stigma tersebut terus berkembang di tengah masyarakat, oleh karena itu perlu kiai Al-Amien melakukan klarifikasi secara langsung kepada masyarakat.

KH. Khozi Mubarak memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Masih ada yang beranggapan bahwa Al-Amien *ka'dintosh* muhammadiyah, tapi sudah sedikit. Pelan-pelan sudah tidak ada. Hal ini karena ada upaya dari pesantren untuk memberikan informasi yang terbuka dari pesantren mengenai pesantren dan program-programnya. Internal pesantren menjelaskan bahwa kami bukan Muhammadiyah, kita juga melakukan upaya ke eksternal dalam artian menjelaskan dan memahamkan ke masyarakat bahwa kami tidak seperti yang mereka sangkakan.

⁵²⁹ KH. Khozi Mubarak, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 22 November 2020.

Anggapan itu bermula dari bacaan masyarakat terhadap prinsip-prinsip pendidikan pesantren yang diambil dan dipahami Al-Amien, yaitu sebagai berikut:

“Prinsip Pesantren Al-Amien adalah berdiri di atas dan untuk semua golongan. *Ka'dintoh* lebih kepada soal afiliasi. Jadi kita tidak berafiliasi dengan kelompok manapun. Secara institusional kita tidak berafiliasi dengan NU atau Muhammadiyah, atau dengan kelompok manapun. Tetapi dalam praktik-praktik ritual sehari-hari, kita memilih untuk mengikuti mazhab Syafi'i dalam fiqh, kemudian Asy'ariyah dalam teologi, sehingga ini juga yang diajarkan kepada santri dan juga kepada masyarakat umum. Cuma mungkin pembahasan fiqh ini tidak semendalam seperti di pondok salaf.”⁵³⁰

Pernyataan tersebut ditujukan untuk menjawab kegelisahan dan anggapan masyarakat tentang ideologi Pesantren Al-Amien yang awalnya dihubungkan dengan Muhammadiyah. Dengan pernyataan tersebut, kini menjadi jelas bahwa Pesantren Al-Amien secara ideologi tetap aswaja, akan tetapi secara institusional Pesantren Al-Amien memang memilih tidak berafiliasi dengan ormas manapun baik NU maupun Muhammadiyah.

Bahkan, Pesantren Al-Amien tidak sama dengan Pesantren Gontor Ponorogo, karena selama ini ada juga anggapan yang beredar bahwa Pesantren Al-Amien memiliki kesamaan dengan Pesantren modern Gontor. Mengenai hal ini, secara khusus KH. Khozi Mubarak kembali menjelaskan:

“Mungkin hal di atas yang dijadikan pegangan masyarakat bahwa kami sama dengan Gontor. Jadi secara umum sama bahwa kami tidak berafiliasi dengan kelompok manapun. Cuman perbedaannya berada pada kitab yang diajarkan dan beberapa ritualnya. Misalnya, di Gontor, solat subuh qunut atau tidak qunut *napah can* imamnya *pon, neng* Al-Amien yang jadi imam harus qunut. Kegiatan *dibaan* dan *tahlil* semua harus ikut, kalau di Gontor tidak ada. Di Al Amien juga

⁵³⁰ KH. Khozi Mubarak, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 22 November 2020.

tidak diajarkan kitab karangan Abdul Wahhab '*kitab tauhid*'. Di sini hanya satu versi saja, Asya'ariyah."⁵³¹

Ada satu kasus pernah terjadi di lingkungan Pesantren Al-Amien Prenduan. Berikut uraiannya:

"Pernah ustad di sini yang berpaham tidak sama dengan kami, maka kami keluarkan dia. Kalau ada satu dua orang yang menganjurkan untuk diajarkan selain Asya'ariyah, itu gak bisa karena harus merubah kurikulum. Merubah kurikulum yang sudah lama terbentuk itu tidak mungkin, lebih baik orang itu yang keluar."⁵³²

Dengan demikian, pada dasarnya Pesantren Al-Amien sama dengan pesantren milik NU. Kesamaannya terletak pada kitab-kitab yang diajarkan dan amaliah Pesantren Al-Amien. Di Al-Amien, juga diajarkan kitab kuning sebagaimana pesantren NU,⁵³³ ada kitab *safinatun najah* dan *sullamut taufiq* dan lain-lain.⁵³⁴ Tradisi ini sudah mengakar kuat di Pesantren Al-Amien dan tidak dapat berubah. Sehingga tradisi itu juga memengaruhi pola dakwah yang dilakukan para kiai Al-Amien. Pola dakwah mereka membawa bendera berjenis aswaja dan amaliahnya juga demikian.

Demikian juga ketika menghadapi kelompok radikal atau kelompok yang berpaham wahabi, kiai Al-Amien bersikap sesuai dengan nilai-nilai dan ideologi yang mereka pahami, seperti yang diceritakan oleh KH. Khozi Mubarak:

"Jika ada satu dua orang, atau kelompok yang berpaham radikal dan wahabi, maka kami mengambil sikap yang baik. Hubungan kami dengan mereka ya baik-baik saja, karena kami mendidik mereka. Pernah ada kelompok mereka yang menyerang toriqah tijaniyah, kami selesaikan dengan duduk bersama. Strategi terbaik menghadapi

⁵³¹ KH. Khozi Mubarak, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 22 November 2020.

⁵³² KH. Khozi Mubarak, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 22 November 2020.

⁵³³ Ustadz Hamzah Arsa, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 16 Desember 2020.

⁵³⁴ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

mereka tidak dengan cara frontal dan keras tapi dengan argumen-argumen dan yang baik-baik. Karena insyaallah dengan cara itu semua masalah bisa selesai. Dan kelompok itu bisa memahami bahwa mereka salah dan kembali ke pemahaman semula, pemahaman keagamaan kebanyakan masyarakat Madura.”⁵³⁵

Cara lain yang sering digunakan kiai Al-Amien dalam berkomunikasi dengan masyarakat sekitar atau bahkan dengan masyarakat yang jauh adalah dengan memfungsikan para alumninya sendiri. Menurut KH. Kholilur Rahman salah satu keuntungan dari adanya alumni adalah sebagai berikut:

“Dari masyarakat itu baik di sekitar sini atau yang jauh sekalipun sebagian dari mereka ada alumni sehingga komunikasi dengan masyarakat semakin mudah. Para alumni kami ini menjadi penyambung kami dengan masyarakat. Itu sangat baik bagi kelangsungan hubungan kami dengan masyarakat.”⁵³⁶

Hal tersebut juga dikuatkan oleh pendapatnya KH. Zainullah Rois yakni sebagai berikut:

“Bentuk komunikasi kami dengan berbagai kota di Indonesia adalah dengan memfungsikan IKBAL. IKBAL itu sebagai corong pondok. Dengan demikian, di Sumenep, Pamekasan, Sampang, Bangkalan, dan kota lain sudah berdiri IKBAL ini dan ini ada koordinatonya di setiap daerah. Adanya IKBAL ini sangat membantu komunikasi antara kami dengan masyarakat sekitar dimana IKBAL berada. Itu pimpinan datang menghadiri acara yang oleh mereka dirikan.”⁵³⁷

Sementara pendapat KH. Khoiri Husni terkait dengan IKBAL adalah sebagai berikut:

“IKBAL itu menjadi komunikator antara masyarakat dengan kami. IKBAL menyampaikan apa yang ada di pondok atau apa pun yang perlu diketahui oleh masyarakat. Atau ia menyampaikan apa yang ditemukan di masyarakat ke kami. Anggotanya terdiri dari santri, alumni dan simpatisan.”⁵³⁸

⁵³⁵ KH. Khozi Mubarak, *Wawancara*, Preduan, tanggal 22 November 2020.

⁵³⁶ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁵³⁷ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁵³⁸ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

Sedangkan menurut Ustadz Hamzah Arsa bahwa IKBAL menjadi penguat hubungan antara masyarakat dengan Pesantren Al-Amien, sebab berikut ini:

“IKBAL ketika mengadakan acara pasti menghadirkan pimpinan Al-Amien. Dalam acara tersebut pimpinan bisa berkomunikasi dengan masyarakat. Bentuk komunikasinya terkadang tidak terlalu formal, hanya berkumpul biasa baik alumni, simpatisan, maupun masyarakat, sambil berbincang-bincang santai, bisa dibilang terjadi diskusi antar mereka. atau IKBAL memformat acaranya secara formal, misalnya dalam bentuk pengajian, yang mana kiai memberikan mauidzah di situ. Kalau acara yang seperti ini ya komunikasinya hanya satu arah; kiai menyampaikan sementara masyarakat mendengarkan ceramah yang disampaikan kiai”⁵³⁹

Komunikasi kiai Al-Amien juga menyasar pada bidang ekonomi. Dalam hal ini, kiai dan pesantrennya juga memberi perhatian pada ekonomi masyarakat. Apa yang diupayakan pesantren ini tergolong sebagai usaha memberdayakan ekonomi masyarakat. Untuk mencapai tujuan ini, kiai mengkomunikasikannya dengan masyarakat, menawarkan program ekonominya kepada mereka sebagai alternatif dalam menyelesaikan prahara ekonomi mereka.

Di bawah ini uraian mengenai upaya-upaya jalinan hubungan kiai dengan masyarakat yang berkaitan dengan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Seperti yang disampaikan oleh KH. Kholilur Rahman berikut ini:

“Kami terus mencoba mengkomunikasikan program ekonomi kami kepada masyarakat, kami menghubungi, mendatangi mereka tujuannya tiada lain menawarkan program ekonomi agar masyarakat dapat keluar dari masalah ekonomi. Meskipun usaha kami ini tidak

⁵³⁹ Ustadz Hamzah Arsa, *Wawancara*, Preduan, tanggal 16 Desember 2020.

maksimal hasilnya, tapi minimal dapat meringankan beban ekonomi mereka.”⁵⁴⁰

Pernyataan KH. Kholilur Rahman tersebut menjadi indikasi awal bahwa Pesantren Al-Amien berkomitmen untuk memberdayakan masyarakat dalam bidang ekonomi dengan cara memberikan solusi alternatif dan program ekonomi mereka. Upaya dalam bidang ekonomi yang dilakukan kiai dan pesantrennya ini murni sebagai bentuk pengabdian mereka kepada masyarakat. Dan ini semua ada kaitannya dengan prinsip kelembagaan pesantren, dalam hal ini KH. Kholilur rahman kembali menjelaskan:

“Dan kita juga mengingatkan bahwa adanya pesantren ini harus membawa berkah kepada masyarakat. Tidak boleh pesantren hanya memikirkan dirinya sendiri, harus memberikan perhatian kepada masyarakat dalam berbagai bidang termasuk dalam bidang ekonomi ini. Prinsip ini yang kita selalu pegang.”⁵⁴¹

Oleh karena itu, ada beberapa upaya yang dilakukan kiai Al-Amien dalam bidang pemberdayaan ekonomi masyarakat ini, salah satunya sebagai berikut:

“Para masyarakat di sini juga salah satunya diberikan hak untuk mencari nafkah di dalam pesantren. Kami mengajak mereka untuk berjualan di kantin-kantin milik pesantren. Dan rupanya mereka sangat antusias, buktinya banyak masyarakat yang berjualan di sini. Mereka kerasan mencari nafkah di dalam pesantren. Menurut mereka sambil berjualan sambil membantu para santri. Pesantren juga memberdayakan ekonomi masyarakat dengan cara memberikan pekerjaan. Di sini ada yang digaji 1 juta. Selain dapat uang juga dapat keberkahan hidup. Artinya apa pondok sangat perhatian dengan ekonomi masyarakat. Hasil dari usaha itu semuanya kembali ke pondok, tidak ke dompet pribadi kiai. Jadi masyarakat bekerja ke pondok.”⁵⁴²

⁵⁴⁰ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁵⁴¹ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

⁵⁴² KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

Dalam pesantren kita memang akan menemukan beberapa toko milik masyarakat atau milik pesantren tetapi dijaga oleh masyarakat. Hal ini dalam rangka pesantren membantu beban ekonomi masyarakat dengan cara mereka diberikan kesempatan untuk berjualan di dalam pesantren.⁵⁴³ Seperti toko berikut.



Gambar 4.23
Toko di lingkungan pesantren

Selain itu, kiai Al-Amien mengajak masyarakat bekerja sama dalam bidang sentra bisnis milik pesantren yang berada di luar pesantren, yaitu sebagai berikut:

“Termasuk yang mengisi sentra-sentra usaha pesantren, termasuk usaha ayam petelur, siapa yang bertanggungjawab mengelola itu, adalah rumah yang paling dekat dengan usaha itu. Nanti kita tawarkan kepada mereka, *panjennengan be' gellemmah ajegeh kandeng ayam, abersean, pak udin nekah tolong nekah anggep ajemah panjennengan gi, nekah sekitar 2 ribu. Jege papadeh sareng ajemah panjennengan*. Ada pelatihan, kita ikutkan mereka pelatihan, mereka ada proses pengajian kita ikutkan pengajian. Jadi bukan hanya verbal, tetapi juga unit usaha pesantren juga diamanahkan untuk dijaga kepada masyarakat.”⁵⁴⁴

⁵⁴³ Peneliti, *Observasi*, Prenduan, tanggal 10 Oktober 2021.

⁵⁴⁴ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

Unit usaha berupa ayam petelur milik Pesantren Al-Amien ini berada di sebelah timur pesantren. Sedangkan yang jaga juga orang di sekitar pesantren. Hal ini agar mudah dijangkau. Adapun sistemnya bukan bagi hasil akan tetapi sistem gaji. Penjaga akan mendapat gaji dari usahanya merawat dan mengelola ayam ini.⁵⁴⁵



Gambar 4.24
Usaha ayam petelur milik pesantren yang dijaga masyarakat

Kiai Al-Amien juga memberi perhatian kepada zakat. Mereka berkeinginan agar zakat dapat tersalurkan secara tepat. Untuk itu, pesantren Al-Amien mencoba mengkomunikasikannya dengan pihak-pihak terkait, seperti kiai masjid dan kiai langgar. Komunikasi ini dilakukan agar apa yang mereka cita-citakan dapat tercapai. Dalam hal ini, KH. Ghozi Mubarak menyampaikan pendapatnya:

“Pada satu sisi kami menginginkan penyaluran zakat itu dapat sampai pada yang hak, namun pada sisi yang lain hal itu cukup sulit jika tidak didukung oleh banyak pihak. Oleh karena itu, kami mencoba menyampaikan niat baik kami kepada kiai masjid dan kiai musala sekitar, dan alhamdulillah mereka merespon. Sekarang kami dengan mereka bekerja sama dalam penyaluran zakat ini.”⁵⁴⁶

⁵⁴⁵ Peneliti, *Observasi*, Prenduan, tanggal 10 Oktober 2021.

⁵⁴⁶ KH. Ghozi Mubarak, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 22 November 2020.

Lebih lengkap, KH. Kholilur Rahman menjelaskan proses kerjasama antara kiai Al-Amien dan kiai masjid dan kiai musala dalam penyaluran zakat ini kepada masyarakat yaitu sebagai berikut:

“Masyarakat yang mampu akan mengumpulkan zakatnya kepada kami. Kemudian setelah zakat terkumpul langsung dibagikan kepada yang berhak menerima, karena kami sudah punya datanya siapa saja yang berhak menerima zakat itu. Dalam proses pembagian ini kami beserta kiai masjid dan kiai langgar bekerja sama untuk penyaluran zakat ini, dan ini tetap berlangsung sampai saat ini.”⁵⁴⁷

Komunikasi kiai Al-Amien memiliki peran strategis dalam pemberdayaan masyarakat, karena komunikasi yang mereka lakukan berdampak nyata bagi kehidupan masyarakat, baik kehidupan agama, sosial, atau kehidupan ekonomi mereka, sebagaimana yang diutarakan oleh KH.

Kholilur Rahman:

“Pemberdayaan pesantren kepada masyarakat dalam bidang agama, sosial, dan ekonomi semuanya menjadi penting. Karena kita memiliki catur jangka yang kesemuanya itu harus dilakukan secara bersama-sama. Semua bidang tersebut kami integrasikan. Kami lakukan secara bersama-sama. Dengan harapan, peran pesantren dapat menyentuh sendi-sendi kehidupan masyarakat itu. Kami rasa itu sudah tanggung jawab kami.”⁵⁴⁸

Kehidupan masyarakat dapat terangkat karena adanya peran dan kontribusi besar yang mereka mainkan. Pada sisi ini, kiai Al-Amien dan pesantrennya harus mendapat dukungan dari berbagai pihak utamanya dari masyarakat. Dan salah satu bentuk dukungan nyata itu adalah berupa komitmen masyarakat untuk menjalin hubungan dengan kiai Al-Amien dan

⁵⁴⁷ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

⁵⁴⁸ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

pesantrennya. Dengan begitu, harmonisasi antara keduanya dapat terwujud.

Hal ini didukung oleh pernyataan KH. Khozi Mubarak:

“Saya rasa hubungan pesantren dengan masyarakat sangat baik, indikatornya adalah *belakangan ka'dintoh ampon* tidak pernah ada kasus-kasus yang besar dengan masyarakat. Kalau pun ada masalah, kita komunikasikan dengan mereka sampai selesai, intinya kami ingin hidup rukun dengan mereka, berdampingan, dan saling bantu satu sama lain. Ketika masyarakat membutuhkan kehadiran kami, maka kami siap selalu, begitu sebaliknya ketika pesantren butuh mereka, mereka juga siap membantu kami.”⁵⁴⁹

Hubungan yang terjalin antara pesantren dan masyarakat seperti gambaran di atas dapat membangun harmonisasi komunikasi antara mereka, dan ini menjadi modal pesantren dalam menjaga kestabilan masyarakat.

2. Strategi Komunikasi Horizontal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Amien Prenduan.

Jika ditatap melalui teori komunikasinya Robbins, pola komunikasi horizontal yang terjadi antar pimpinan atau kelembagaan di Pesantren Al-Amien adalah sebagai berikut:

“Komunikasi horizontal di Pesantren Al-Amien Prenduan itu dilaksanakan oleh setiap lembaga atau internal lembaga. Yang dimaksud lembaga di sini adalah seluruh lembaga yang ada di pesantren baik lembaga pendidikan formal, TMI, MTA, IDIA, Yayasan dan lembaga-lembaga lainnya. Rapat ini secara mandiri dilakukan oleh masing-masing lembaga itu, dimana rapat tersebut tidak melibatkan pimpinan/kyai, akan tetapi jika sesekali kiai ingin ikut tidak ada masalah dan boleh-boleh saja misalkan rapat/musyawarah kamsan.”⁵⁵⁰

Moh. Hamzah Arsa selaku Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Al-Amien juga mengatakan:

⁵⁴⁹ KH. Khozi Mubarak, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 22 November 2020.

⁵⁵⁰ KH. Khozi Mubarak Idris, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 8 Oktober 2020.

“Semua lembaga di pesantren ini punya rapat sendiri-sendiri. Seperti kita misalnya kalau di TMI rapatnya setiap malam Selasa untuk pimpinan/pengurus TMI, kalau di tahfidz setiap hari Kamis sore. Di tingkat pendidikan formal juga memiliki rapat sendiri. Adapun tujuannya untuk evaluasi secara mandiri dari masing-masing lembaga tersebut.”⁵⁵¹

Lukman Hakim menambahkan melalui penjelasannya berikut ini:

“Komunikasi Horizontal kami lakukan di masing-masing lembaga. Artinya, setiap lembaga yang ada memiliki perkumpulan sendiri untuk saling bertemu untuk membahas masalah yang terjadi pada setiap lembaga itu. Kami sering kumpul-kumpul pada rapat mingguan ini guna membahas banyak hal, manfaatnya sangat besar bagi lembaga.”⁵⁵²

Paparan informan di atas menunjukkan bahwa komunikasi di Pesantren Al-Amien bermula dari bawah, dalam hal ini dilakukan oleh unsur-unsur lembaga yang terdapat di Pesantren Al-Amien, yaitu yayasan beserta biro-bironya, Pondok Tegal, Pondok Putri 1, TMI, MTA, Ma’had Salafy, dan IDIA Prenduan. Misalnya, TMI rapatnya setiap malam Selasa yang dihadiri oleh pengurus, sedangkan untuk pimpinan/pengurus TMI, rapat dilakukan pada setiap hari Kamis sore. Adanya rapat di tiap lembaga ini mengandung banyak manfaat karena di dalamnya membahas berbagai masalah yang terjadi atau sedang dihadapi. Menurut partisipan, ada beberapa masalah yang menjadi bahan bahasan ketika rapat, yaitu segala hal yang berkaitan dengan evaluasi pelaksanaan program dalam seminggu dan tentang apa yang akan kita lakukan ke depan baik dalam minggu kedepannya atau beberapa minggu yang akan datang.⁵⁵³

⁵⁵¹ Moh. Hamzah Arsa, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 16 Desember 2020.

⁵⁵² Lukman Hakim, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 8 Oktober 2020.

⁵⁵³ KH. Moh. Khoiri Husni, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 11 Oktober 2020.

Berdasarkan tuturan tersebut, tema atau agenda rapat adalah mengevaluasi pelaksanaan program-program yang telah dilaksanakan seminggu terakhir, dan merencanakan program lanjutan atau program yang sama sekali baru yang akan dilaksanakan selama satu minggu ke depan, dan begitu seterusnya. Rapat mingguan yang dilaksanakan dari masing-masing lembaga ini memiliki nilai positif terhadap eksistensi dan kemajuan lembaga itu sendiri. Karena rapat itu secara konsisten melakukan evaluasi secara berkelanjutan, baik evaluasi atas program yang lalu atau mengevaluasi program lanjutan dan/atau program baru yang akan dilaksanakan nanti. Selain itu, evaluasi berkelanjutan yang dilakukan oleh setiap lembaga memiliki tujuan, salah satunya adalah untuk melihat dan mengetahui perkembangan dari setiap program yang telah dilakukan serta apa yang menjadi kekurangan atau bahkan mengidentifikasi hambatan-hambatan tercapainya program itu. Dengan ini, masing-masing lembaga dapat melakukan perbaikan dan penentuan tindak lanjut pengembangan, serta menentukan langkah-langkah apa yang harus diambil agar program yang akan dijalankan lebih berhasil, dan potensi untuk masuk pada kesalahan yang sama bisa diminimalisir.

Dengan ini dapat disimpulkan bahwa rapat-rapat yang diselenggarakan seluruh lembaga Pesantren Al-Amien berfungsi sebagai media komunikasi dan koordinasi antar pengurus di lembaga tersebut. Karena di dalamnya seluruh pengurus bisa bertemu, bertatap muka, dan bermusyawarah membahas segala hal yang berkaitan dengan lembaga

masing-masing. Rapat itu pada akhirnya mengerucut pada pengambilan keputusan, sebagaimana yang diuraikan oleh KH. Moh. Khoiri Husni:

“Setiap lembaga yang menyelenggarakan rapat diberikan wewenang oleh pimpinan untuk mengambil keputusan dan tanpa harus disampaikan kepada pimpinan dalam hal ini Dewan Ri’asah, tapi dibatasi. Hal-hal yang boleh diputuskan hanya yang berkaitan dengan teknis di lapangan, sedangkan selain itu harus dibawa dan disampaikan pada rapat *selasaan*. Tujuan pembatasan ini agar hasil keputusan tidak tumpang tindik apalagi berbenturan antar lembaga, oleh karena itu harus dikoordinasikan di rapat *selasaan* itu.”⁵⁵⁴

Melalui pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa lembaga-lembaga berikut; yayasan beserta biro-bironya, Pondok Tegal, Pondok Putri 1, TMI, MTA, Ma’had Salafy, sekolah formal, dan IDIA, diberikan kewenangan oleh pimpinan pesantren untuk juga memutuskan terkait dengan hal yang berhubungan dengan teknis di lapangan, sedangkan di luar itu mereka tidak memiliki wewenang untuk memutuskan, melainkan harus dibawa ke rapat *selasaan*.

Hal yang perlu dicatat di sini, agenda rapat serta hasil rapat ditulis oleh seorang notulen rapat dari masing-masing lembaga, untuk kemudian disampaikan pada rapat *selasaan* oleh pimpinan setiap lembaga. Dalam hal ini ditegaskan oleh KH. Kholil sebagai berikut:

“Setiap lembaga itu, dari tahfid, TMI Putri, TMI Putra, hingga IDIA, semua itu ada waktu rapat masing-masing. Rapat itu menjadi media pertemuan sekaligus bermusyawarah serta melakukan evaluasi, dan ini memang dilakukan oleh masing-masing ditingkat lembaga, setelah mereka rapat hasilnya bagaimana nanti dibawa ke rapat *selasaan*.”⁵⁵⁵

⁵⁵⁴ KH. Moh. Khoiri Husni, *Wawancara*, Via HP, tanggal 20 Desember 2020.

⁵⁵⁵ KH. Kholilur Rohman, *Wawancara*, Preduan, tanggal 18 November 2020.

Bentuk komunikasi horizontal yang dilakukan oleh setiap lembaga tersebut di atas memiliki manfaat, salah satunya dapat menjaga komunikasi. Dalam arti kata, intensitas komunikasi dapat terjaga karena selalu bertemu meskipun hanya satu kali dalam seminggu.

3. Strategi Komunikasi Diagonal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Amien Prenduan.

Secara epistemologis, komunikasi diagonal adalah komunikasi seseorang dengan orang lain, antara satu dua lembaga dengan lembaga lain yang berbeda-beda secara lintas saluran. Dalam konteks Pesantren Al-Amien Prenduan, komunikasi diagonal juga dilaksanakan dalam satu forum rapat yang disebut rapat *selasaan*.

Sementara itu, rapat *selasaan* merupakan rapat tertinggi di Al-Amien dan bersifat formal. Disebut rapat *selasaan* karena rapat ini dilaksanakan setiap hari selasa yang dihadiri oleh seluruh lembaga.⁵⁵⁶ Terkait dengan ini Ustadz Hamzah menambahkan:

“Lembaga-lembaga yang ada itu hadir semua pada rapat *selasaan*. Yang wajib hadir itu ya pimpinannya saja, tidak semua wajib hadir, direktornya (*mudzir ‘am*). *Mudzir ma’had* putra *mudzir ma’had* putri, seluruh pengasuh dari masing-masing lembaga yang dipimpin wajib hadir. Kalau kayak saya tidak hadir, karena saya dibawahnya *mudzir ma’had* putra dimana secara struktur membawahi marhalah aliyah dan tsanawiyah. Saya punya rapat sendiri.”⁵⁵⁷

Selaras dengan pernyataan di atas, KH. Ghozi Mubarak juga mengatakan bahwa rapat *selasaan* merupakan pertemuan formal yang di dalamnya terjadi komunikasi secara diagonal karena pada rapat tersebut

⁵⁵⁶ Moh. Hamzah Arsa, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 16 Desember 2020.

⁵⁵⁷ Moh. Hamzah Arsa, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 16 Desember 2020.

melibatkan seluruh lembaga yang ada di Pesantren Al-Amien Prenduan.⁵⁵⁸

Pendapat KH. Khozi Mubarak diperkuat oleh penuturan KH. Kholilur Rahman sebagai berikut:

“Pada rapat *selasaan* itu dihadiri oleh mudara’nya saja, meskipun demikian anggota rapat *selasaan* cukup banyak, keseluruhan ada 40 orang. Dalam rapat ini dilakukan evaluasi dari masing-masing lembaga terkait apa yang sudah dilaksanakan atau yang belum. Hal yang sangat penting dari adanya rapat ini adalah manfaat yang sangat besar, yaitu sebagai momen silaturahmi dan evaluasi.”⁵⁵⁹

Melalui tuturan partisipan tersebut dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa rapat *selasaan* mengandung beberapa hal, yaitu *pertama*, sebagai rapat yang sifatnya formal. *Kedua*, sebagai rapat tertinggi di lingkungan Pesantren Al-Amien yang dihadiri oleh perwakilan pimpinan tiap lembaga yang ada. *Ketiga*, rapat *selasaan* sebagai wadah aspirasi dari bawah yang kemudian ditampung di rapat *selasaan* itu. *Keempat*, sebagai media komunikasi, silaturahmi, dan evaluasi. *Kelima*, rapat *selasaan* sarat dengan nilai-nilai kekeluargaan.

Secara teknis, rapat *selasaan* adalah rapat yang dilaksanakan setiap hari Selasa pagi, tempat atau lokasinya bergantian dari rumah ke rumah dari anggota rapat,⁵⁶⁰ begitu seterusnya rapat ini berjalan. Meskipun ada satu dua orang tidak hadir rapat *selasaan* terus diselenggarakan dengan penuh hikmat. Intinya adalah rapat ini harus tetap berjalan dan diselenggarakan secara istikamah sebagai acara rutin dan formal.

⁵⁵⁸ KH. Khozi Mubarak, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 22 November 2020.

⁵⁵⁹ KH. Kholilur Rohman, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

⁵⁶⁰ Dokumen Pesantren Al-Amien Prenduan,

KH. Kholilur Rahman selaku anggota Majelis A'wan memberikan pernyataan mengenai rapat *selasaan* sebagai rapat rutinitas, yaitu:

“Rapat *selasaan* ini sudah melembaga di Pesantren Al-Amien yang harus terus berjalan. Misalnya, ada tidaknya pimpinan/pengasuh dalam hal ini KH. Ahmad Fauzi, atau pimpinan dari lembaga yang ada, rapat *selasaan* itu harus tetap jalan. Kalau pimpinan tidak hadir akan tetapi beliau pasti mengikuti via online. Demikian ini karena kami menjalankan roda kedisiplinan, evaluasi harus tetap berjalan meskipun anggota rapat tidak lengkap. Secara amaliah itu mengajarkan bahwa proses evaluasi pendidikan harus tetap jalan. Dan Itu setiap minggu kami lakukan.”⁵⁶¹

Dalam rapat *selasaan* ini, seluruh anggota rapat diberikan kesempatan secara bergiliran untuk menyampaikan apa yang ingin mereka sampaikan. Rapat *selasaan* merupakan ruang dimana seluruh peserta yang hadir bisa bersuara, karena memiliki kesempatan dan posisi yang sama antara yang satu dengan yang lain. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh KH. Zainullah sebagai berikut:

“Bagi saya pribadi, dan mungkin inilah yang terjadi di Pesantren Al-Amien, bahwa pada rapat *selasaan* itu merupakan salah satu contoh bentuk kolektif kami, karena di dalamnya dihadiri oleh seluruh perwakilan lembaga, dimana dari masing-masing lembaga yang diwakili oleh pimpinannya memiliki kesempatan bersuara dan menyampaikan pendapat sedangkan yang lain mendengarkan dengan seksama. Hal ini bisa terjadi karena kami menganggap mereka bukan bawahan, tetapi kami anggap partner sehingga bisa bersinergi dengan mereka. kami membangun pola pikir begini, kami tanpa mereka, pesantren ini tanpa mereka ya tidak bisa, tidak akan mampu berbuat banyak. Oleh karena itu, kami dan pesantren ini sangat membutuhkan mereka semua untuk bekerja sama. Salah satu contohnya di rapat *selasaan* ini, dimana kami semuanya bersinergi bermusyawarah untuk mencari solusi terbaik.”⁵⁶²

⁵⁶¹ KH. Kholilur Rahman, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 18 November 2020.

⁵⁶² KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 11 Oktober 2020.

Apa yang mereka sampaikan itu adalah merupakan catatan-catatan yang dihasilkan dari rapat-rapat sebelumnya, yakni rapat yang mereka laksanakan secara mandiri di lembaga mereka sendiri. Catatan-catatan yang mereka bawa dan yang akan mereka sampaikan itu tentunya sesuai dengan lembaga masing-masing, sesuai dengan apa yang sedang menjadi permasalahan atau masalah yang sedang terjadi yang perlu segera dicarikan solusinya. Berhubungan dengan ini, beberapa pandangan partisipan memberikan gambaran tentang hal-hal yang disampaikan dan dimusyawarahkan di dalam rapat *selasaan*:

“Secara umum, seluruh pimpinan yang hadir ke rapat *selasaan* menyampaikan hal-hal yang terkait dengan kondisi terakhir, termasuk rencana-rencana yang akan dilakukan satu minggu berikutnya. Contohnya seperti yayasan serta biro-biro itu diberikan waktu untuk menyampaikan juga.”⁵⁶³

KH. Zainullah Rois juga menjelaskan bahwa:

“Agenda rapat *selasaan* sangat banyak, mulai dari pendidikan formal, pendidikan pesantren, ekonomi. Intinya, mencakup semua lembaga yang ada, serta yang berhubungan dengan interaksi dengan masyarakat. Pada rapat selasa pagi atau yang disebut dengan rapat *selasaan* saya menyampaikan apapun yang dibahas di rapat internal lembaga, namun secara singkat-singkat saja.”⁵⁶⁴

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa rapat *selasaan* berjalan secara runut dan sistematis, dimulai dari pembukaan dan langsung berlanjut ke rapat atau musyawarah dengan dibukanya kesempatan menyampaikan apa yang ingin disampaikan oleh perwakilan dari masing-masing lembaga yang hadir dan menjadi peserta rapat *selasaan*. Rapat berjalan kondusif

⁵⁶³ Moh. Hamzah Arsa, *Wawancara*, Preduan, tanggal 16 Desember 2020.

⁵⁶⁴ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Preduan, tanggal 8 Oktober 2020.

karena didukung oleh sportivitas dari seluruh anggota rapat. Untuk lebih lengkapnya KH. Khoiri Husni menuturkan:

“Pada rapat *selasaan* itu kita lakukan secara fair. Itu terlihat pada cara seluruh anggota rapat menyampaikan argumen. Mereka dalam menyampaikan pendapat atau argumen menggunakan cara-cara yang baik, menggunakan bahasa yang sopan dan saling menghargai, serta dilakukan secara tertib dan bergiliran.”⁵⁶⁵

KH. Khoiri Husni kembali melanjutkan penjelasannya, yaitu sebagai berikut:

“Secara bergiliran tiap anggota rapat menyampaikan catatannya sedangkan yang lain mendengarkan dengan seksama. Rapat berjalan secara hangat, katakanlah argumen menerima atau menolak biasa terjadi, akan tetapi yang namanya pondok pesantren kita tetap menjaga tradisi yang berlaku di dalam dunia pesantren, yaitu bagaimana kita mengedepankan akhlak dalam beradu argumen. Inilah mungkin tradisi musyawarah khas pesantren, tidak lepas dari nilai-nilai agama Islam dan pesantren.”⁵⁶⁶

Potret di atas menunjukkan bahwa pada rapat *selasaan*, pada diri seluruh anggota, atau bahkan di lingkungan Pesantren Al-Amien Preduan telah terbangun budaya rapat yang positif, seperti budaya sportivitas, saling menghargai dan menghormati, menggunakan bahasa yang halus dan sopan. Kondisi ini sangat berpengaruh terhadap proses rapat itu sendiri. Dan dapat dikatakan, rapat *selasaan* selalu berjalan kondusif, karena di dalamnya hampir tidak ditemukan sebuah kasus yang merugikan atau mengganggu jalannya rapat, misalnya sebut saja arogansi pendapat atau mementingkan pribadi. Selaras dengan ini, KH. Zainullah menjelaskan berikut ini:

“Hal yang perlu saya jelaskan mengenai kondisi rapat *selasaan* adalah terkait dengan budaya positif yang sudah lama terbentuk di pesantren

⁵⁶⁵ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 11 Oktober 2020.

⁵⁶⁶ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 11 Oktober 2020.

ini. Sehingga ini sangat membantu terhadap terlaksananya rapat yang kondusif. Kalau rapat sudah kondusif, pasti rapat itu akan menghasilkan banyak manfaat. Contoh kecilnya, sampai detik ini kami belum pernah merasakan adanya ego dari anggota rapat, seperti memaksakan kehendak, apalagi merasa pendapatnya yang paling benar. Egoisme semacam itu kami hindari karena tidak ada manfaatnya. Yang kami lakukan adalah bermusyawarah dengan dilandasi rasa *uskhuwah Islamiyah* untuk mencari alternatif terbaik.⁵⁶⁷

Selain budaya tersebut di atas, terdapat prinsip-prinsip yang terus ditanamkan oleh pimpinan Al-Amien kepada segenap keluarga besar, pengasuh, dan pengurus pesantren. Berikut prinsip-prinsip yang dimiliki Pesantren Al-Amien:

“Prinsip-prinsip itu ada pada istilah panca jiwa pondok, yaitu keikhlasan, kesederhanaan, ukhuwah, kebebasan dalam berfikir tapi tetap terkendali, kemandirian. Dan yang paling ditekankan oleh para kiai adalah keikhlasan karena dengan ikhlas ketika mengerjakan sesuatu inyaallah sesuai dengan yang kita harapkan.”⁵⁶⁸

Budaya dan prinsip-prinsip tersebut di atas menjiwai pola pikir, pola sikap, dan pola perilaku segenap masyarakat Pesantren Al-Amien. Budaya dan prinsip-prinsip di atas juga dibawa oleh mereka ke dalam rapat-rapat dan pertemuan rutin yang dilaksanakan di Pesantren Al-Amien.

Ketika seluruh pimpinan selesai menyampaikan apa yang menjadi unek-uneknya, rapat dilanjutkan pada sesi tanya-jawab atau merespon atas apa yang disampaikan oleh salah satu pimpinan. Hal ini sebagaimana pendapat KH. Zainullah Rois, setelah seluruh anggota rapat menyampaikan apa yang mereka sampaikan, kemudian dibuka tanggapan atau respon dari pihak lain, dengan harapan diperoleh ide baru atau usulan baru dari anggota

⁵⁶⁷ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Preduan, tanggal 11 Oktober 2020.

⁵⁶⁸ KH. Khoiri Husni, *Wawancara*, Preduan, tanggal 11 Oktober 2020.

lain.⁵⁶⁹ Langkah ini diambil untuk menampung berbagai aspirasi dari bawah sebelum nanti diambil sebuah keputusan final. Dan ketika aspirasi atau ide dan gagasan baru selesai ditampung baru kemudian mengerucut pada satu pilihan terbaik. Ada beberapa ciri kapan sebuah keputusan dapat langsung diambil atau tidak. Penjelasan mengenai hal ini disampaikan oleh Moh. Izzudin Al-Faroqi sebagai berikut:

“Rapat selasaan berfungsi sebagai wadah menyelesaikan berbagai masalah pesantren. Setiap ada problem, maka akan dibahas pada rapat selasaan tersebut, jika bisa diputuskan maka diputuskan pada hari itu juga, tapi jika tidak dapat diputuskan, maka biasanya Dewan Riasah yang memutuskan dengan cara mereka melakukan pertemuan lanjutan secara internal.”⁵⁷⁰

Sementara dapat kita pahami bahwa setiap permasalahan yang dibahas pada acara rapat *selasaan* dapat langsung diputuskan waktu itu juga dalam hal ini berupa keputusan final yang disepakati secara kolektif, atau tidak dapat diputuskan karena permasalahan yang dibahas adalah permasalahan yang berat atau penting. Kalau ini yang terjadi, maka biasanya akan diambil alih oleh Dewan Riasah.

C. Temuan Penelitian

Pada sub bahasan ini peneliti akan menyajikan temuan penelitian yang didasarkan pada paparan data di atas. Paparan temuan penelitian ini menurut situs masing-masing, yaitu sebagai berikut; pertama, temuan penelitian pada situs I, Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk. Kedua, temuan penelitian pada situs II, Pesantren Al-Amien Prenduan.

⁵⁶⁹ KH. Zainullah Rois, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 11 Oktober 2020.

⁵⁷⁰ Moh Izzudin Al Faroqi, *Wawancara*, Prenduan, tanggal 3 Oktober 2020.

1. Temuan Penelitian pada Situs I Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk

a. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah.

1) Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Organisasi

Strategi Komunikasi Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di dalam Organisasi Pesantren Annuqayah adalah komunikasi kiai di dalam lingkungan organisasi pesantren. Periode pertama dan kedua belum ada pengurus, yang ada hanya asatidz, jadi pengasuh dan asatidz-lah yang menjalankan roda pesantren. Komunikasi mereka langsung dengan para santri menggunakan metode komunikasi *bil lisan* dan *bil hal*. Komunikasi *bil lisan* kiai dan santri menggunakan mediaajian kitab kuning secara bandongan dan sorogan yang bertujuan untuk mengajar ilmu-ilmu Islam, mendidik akhlak santri. Sementara *bil hal*, mereka langsung memberikan contoh perilaku yang baik terkait dengan cara beribadah dan berakhlak.

Barulah pada generasi ketiga, komunikasi semakin kompleks karena struktur organisasi Pesantren Annuqayah mulai tertata rapi, dengan dibentuknya kelembagaan baru yaitu Lembaga Pondok Pesantren Annuqayah dan lembaga Yayasan Annuqayah. Dua lembaga ini kemudian berkomunikasi dengan para bawahannya dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya. Dua lembaga ini diisi oleh para kiai sepuh yang terdiri dari lima orang kiai; Kiai

Ahmad Basyir, Kiai Abd. Warist, Kiai Ishomuddin, Kiai Abdul Basit AS, dan Kiai Muqsit Idris. Mereka disebut juga Dewan Masyayikh.

Pada masa ini, komunikasi sangat intens terjadi antar sesama Dewan Masyayikh dan menghasilkan keputusan yang berkaitan dengan kepesantrenan, pendidikan, dan yayasan. dan kemudian keputusan tersebut diintruksikan kepada 19 pesantren daerah di bawah untuk dilaksanakan. Dengan demikian, pola komunikasi Dewan Masyayikh di atas adalah *top down*, Dewan Masyayikh sebagai pengambil keputusan sedangkan di bawahnya bertindak sebagai eksekutor. Pola komunikasi semacam ini cukup efektif karena dilandasi oleh sikap loyalitas yang tinggi, rasa khidmat, penuh pengabdian, dan bertanggungjawab.

Sementara ketika Dewan Masyayikh tinggal dua kiai sepuh, struktur Pesantren Annuqayah mengalami perkembangan menjadi Dewan Masyayikh, Dewan Pengasuh, Pengurus Pesantren, dan Yayasan Annuqayah. Masing-masing lembaga ini memiliki tugas, tanggungjawab, dan garis koordinasi yang berbeda-beda.

Secara struktural Dewan Masyayikh merupakan lembaga tertinggi, sedangkan Dewan Pengasuh adalah lembaga tinggi di tataran kiai yang berfungsi sebagai wadah koordinasi dan konsultasi. Dalam hal komunikasi Dewan Masyayikh dengan Dewan Pengasuh berlangsung secara satu arah dari atas ke bawah (*top down*). Komunikasi tipe ini lebih bersifat insidental dan sedikit sekali terjadi,

hanya dalam hal-hal tertentu misalnya ada masalah besar dan mendesak dimana membutuhkan keputusan cepat, maka Dewan Masyayikh yang langsung mengambil dan menentukan keputusan final tanpa harus dikomunikasikan terlebih dahulu dengan Dewan Pengasuh. Kemudian hasil keputusan itu diinstruksikan kepada pihak terkait.

Selain cara pengambilan keputusan dilakukan melalui cara di atas, terkadang dewan masyayikh menggunakan metode pengambilan keputusan melalui istikharah.

Berdasarkan paparan di atas, komunikasi vertikal dari atas ke bawah dewan masyayikh mencakup dua hal, yaitu lahiriah secara berkala dan sesuai situasi tertentu dengan instruksional langsung dan batiniah dengan istikharah.

Komunikasi dua arah memungkinkan dewan pengasuh untuk saling bertukar informasi dengan dewan masyayikh. Komunikasi dua arah dipilih sebagai jalan berkomunikasi antara dua lembaga ini karena keinginan dewan masyayikh untuk melibatkan dewan pengasuh.

2) Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Santri

Komunikasi kiai dan para santri berlangsung secara intens selama 24 jam. Terdapat beberapa prinsip dasar komunikasi yang berkembang di Annuqayah di antaranya adalah *qaulan baligha*, *qaulan maisura*, *qaulan ma'rufa*, *qaulan karima*, *qaulan sadida*, dan

qaulan layina. Prinsip ini dipraktikkan para kiai Annuqayah ketika berkomunikasi dengan santri-santri.

Komunikasi kiai Annuqayah dari dulu sampai kini menggunakan komunikasi bil lisan dan bil hal. Komunikasi bil lisan dan bil hal digunakan kiai untuk mengajarkan tentang bagaimana cara berkata-kata dan berperilaku yang benar menurut ajaran Islam.

Komunikasi kiai Annuqayah dengan santri melalui beberapa media, antara lain di waktu mengajar baik di sekolah formal maupun di pengajian kitab kuning, setelah solat magrib dan solat subuh, acara pada organisasi daerah, dan acara hari besar Islam.

Dua komunikasi di atas (komunikasi bil lisan dan komunikasi bil hal) tergolong komunikasi lahiriah. Selain komunikasi lahiriah, kiai Annuqayah juga menggunakan komunikasi batiniyah dengan santri. Adapun bentuk komunikasinya seperti doa dalam beberapa kesempatan, solat jamaah, tawassulan ke para masyayikh, dan tirakat di maqbarah pendiri.

3) Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Masyarakat

Strategi komunikasi vertikal kiai dengan masyarakat di Pesantren Annuqayah secara umum menggunakan dua cara yaitu komunikasi bil lisan dan komunikasi bil hal. Kedua cara ini terkadang dilakukan secara interpersonal dan juga kolektif.

Ada beberapa media yang digunakan kiai Annuqayah dalam menjalin hubungan atau berkomunikasi dengan masyarakat yaitu

sebagai berikut: (1) tahlilan, (2) kompolan yang di dalamnya ada pengajian kitab kuning, (3) melibatkan masyarakat dan alumni dalam setiap pembangunan di pesantren, (4) pemberdayaan ekonomi masyarakat (BPM), (5) bidang politik, dan (6) SIMA.

b. Strategi Komunikasi Horizontal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah.

Komunikasi yang paling sering terjadi adalah di lingkungan Dewan Pengasuh. Dewan Pengasuh memiliki fungsi yakni sebagai pengganti dewan masyayikh yang siap melanjutkan pekerjaan dewan masyayikh seperti mengambil keputusan, melaksanakan pertemuan-pertemuan, merumuskan program pesantren, dan menjembatani aspirasi dari bawah ke Dewan Masyayikh. Salah satu kerja rutin Dewan Pengasuh melaksanakan musyawarah mingguan yang disebut *musyawarah jum'atan* yang dihadiri oleh seluruh anggota Dewan Pengasuh dalam rangka membahas tema-tema kepesantrenan dan pendidikan. Disebut *musyawarah jum'atan* karena musyawarah ini dilaksanakan setiap hari jum'at setelah solat jum'at.

Musyawarah jum'atan ini mengandung beberapa hal; 1. Mengandung filosofi Islam karena istilah ini berasal dari Islam sehingga di dalamnya banyak terkandung nilai-nilai Islam; dan 2. Mengandung nilai-nilai kekeluargaan dan silaturahmi. Nilai-nilai kekeluargaan maksudnya ikatan-ikatan kekeluargaan bani Syarqawi yang telah lama terbangun, melahirkan komitmen bersama untuk memajukan Pesantren Annuqayah. Nilai silaturahmi memiliki pengertian menyambung tali persaudaraan.

Nilai-nilai tadi menciptakan komunikasi yang harmonis dan kondusif. Komunikasi. Komunikasi jenis ini melahirkan keputusan yang pro terhadap pengembangan dan kemajuan pesantren.

Musyawahah jum'atan ini dapat langsung menghasilkan keputusan dapat juga tidak, dan jika tidak maka Dewan Pengasuh akan menyampaikan hasil musyawarah kepada Dewan Masyayikh untuk kemudian diambil sebuah keputusan final.

Namun jika Dewan Masyayikh tidak dapat menentukan keputusan maka mereka menggunakan istikharah. Metode istikharah merupakan salah satu cara pengambilan keputusan yang lama mentradisi di Pesantren Annuqayah yang digunakan sebagai alat pengambilan keputusan.

Hasil keputusan Dewan Masyayikh kemudian disampaikan kembali ke Dewan Pengasuh untuk juga disampaikan kepada lembaga-lembaga di bawahnya; Pengurus Pesantren Pusat dan Pengurus Pesantren Daerah.

c. Strategi Komunikasi Diagonal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah.

Komunikasi diagonal yang dipraktekkan di lingkungan Pesantren Annuqayah adalah hanya satu kasus, yakni ketika dewan pengasuh mengundang lembaga-lembaga lainnya untuk mengikuti musyawarah jum'atan untuk membahas masalah yang terjadi. Berikut lembaga-lembaga yang diundang dan dilibatkan; yayasan, pengurus pesantren, kepala sekolah, dan pimpinan kampus.

Dari seluruh gambaran tersebut untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel di Bawah ini:

TABEL 4.4
Temuan Penelitian pada Situs I Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk.

| No | Fokus | Temuan Penelitian |
|----|---|---|
| 1 | Strategi komunikasi vertikal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk. | <p>a. Strategi komunikasi vertikal kiai dalam organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Komunikasi kiai dan santri adalah menggunakan metode komunikasi <i>bil lisan</i> dan <i>bil hal</i>. Komunikasi <i>bil lisan</i> kiai dan santri menggunakan mediaajian kitab kuning secara bandongan dan sorogan yang bertujuan untuk mengajar ilmu-ilmu Islam, mendidik akhlak santri. Komunikasi <i>bil hal</i> kiai langsung memberikan contoh perilaku yang baik terkait dengan cara beribadah dan berakhlak. 2) Lembaga pertama yang dibentuk yaitu Lembaga Pondok Pesantren Annuqayah dan lembaga Yayasan Annuqayah. Kemudian Struktur Pesantren Annuqayah mengalami perkembangan yakni Dewan Masyayikh, Dewan Pengasuh, Pengurus Pesantren, dan Yayasan Annuqayah. Masing-masing lembaga ini memiliki tugas, tanggungjawab, dan garis koordinasi yang berbeda-beda. 3) Secara struktural Dewan Masyayikh merupakan lembaga tertinggi, sedangkan Dewan Pengasuh adalah lembaga tinggi di tataran kiai yang berfungsi sebagai wadah koordinasi dan konsultasi. 4) Komunikasi Dewan Masyayikh dengan Dewan Pengasuh berlangsung secara satu arah dari atas ke bawah (<i>top down</i>). Komunikasi tipe ini adalah lahiriah bersifat insidental. Selain itu, terkadang menggunakan komunikasi batiniah dengan menggunakan metode pengambilan keputusan istikharah. 5) Komunikasi Dewan Masyayikh dengan Dewan Pengasuh berlangsung dua arah. Komunikasi dua arah memungkinkan dewan pengasuh untuk saling bertukar informasi dengan dewan |

| | | |
|---|--|--|
| | | <p>masyayikh.</p> <p>b. Strategi komunikasi vertikal kiai dengan santri</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Komunikasi antara kiai dan santri berlangsung selama 24 jam. 2) Prinsip dasar komunikasi di Annuqayah; <i>qaulan baligha, qaulan maisura, qaulan ma'rufa, qaulan karima, qaulan sadida, dan qaulan layina</i>. Prinsip ini dipraktikkan para kiai Annuqayah ketika berkomunikasi dengan santri-santri. 3) Strategi komunikasi kiai dengan santri menggunakan komunikasi bil lisan dan bil hal. Komunikasi bil lisan dan bil hal digunakan kiai untuk mengajarkan tentang bagaimana cara berkata-kata dan berperilaku yang benar menurut ajaran Islam. 4) Komunikasi kiai Annuqayah melalui beberapa media; waktu mengajar baik di sekolah formal, pengajian kitab kuning, setelah solat magrib, solat subuh, acara organisasi daerah, dan acara hari besar Islam. 5) Komunikasi bil lisan dan komunikasi bil hal tergolong komunikasi lahiriah. Kiai Annuqayah juga menggunakan komunikasi batiniah dengan santri. Adapun bentuk komunikasinya seperti doa dalam beberapa kesempatan, solat jamaah, tawassulan ke para masyayikh, dan tirakat di maqbarah pendiri. <p>c. Strategi komunikasi vertikal kiai dengan masyarakat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Strategi komunikasi kiai dengan masyarakat di Pesantren Annuqayah secara umum menggunakan dua cara yaitu komunikasi bil lisan dan komunikasi bil hal. Kedua cara ini terkadang dilakukan secara interpersonal dan juga kolektif. 2) Media yang digunakan kiai Annuqayah yaitu sebagai berikut: (1) tahlilan, (2) kompolan yang di dalamnya ada pengajian kitab kuning, (3) melibatkan masyarakat dan alumni dalam setiap pembangunan di pesantren, (4) pemberdayaan ekonomi masyarakat (BPM), (5) bidang politik, dan (6) SIMA. |
| 2 | Strategi komunikasi horizontal kiai dalam kepemimpinan | <p>a. Musyawarah rutin di Annuqayah musyawarah <i>Jum'atan</i> yang bersifat informal. Disebut <i>Musyawarah jum'atan</i> karena musyawarah ini</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | <p>kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk.</p> | <p>dilaksanakan setiap hari jum'at setelah solat jum'at. Yang dihadiri seluruh anggota Dewan Pengasuh dalam rangka membahas tema-tema kepesantrenan dan pendidikan.</p> <p>b. <i>Musyawah jum'atan</i> mengandung hal berikut ini; Mengandung filosofi Islam karena istilah ini berasal dari Islam sehingga di dalamnya banyak terkandung nilai-nilai Islam, mengandung nilai-nilai kekeluargaan, silaturrahi. Nilai-nilai kekeluargaan maksudnya ikatan-ikatan kekeluargaan bani Syarqawi yang telah lama terbangun, melahirkan komitmen bersama untuk memajukan Pesantren Annuqayah. Nilai silaturrahi memiliki pengertian menyambung tali persaudaraan. Nilai-nilai tadi menciptakan komunikasi yang harmonis dan kondusif. Komunikasi jenis ini melahirkan keputusan yang pro terhadap pengembangan dan kemajuan pesantren.</p> <p>c. <i>Musyawah jum'atan</i> ini dapat langsung menghasilkan keputusan dapat juga tidak, dan jika tidak maka Dewan Pengasuh akan menyampaikan hasil musyawarah kepada Dewan Masyayikh untuk kemudian diambil sebuah keputusan final. Jika Dewan Masyayikh tidak dapat menentukan keputusan maka mereka menggunakan istikharah. Metode istikharah merupakan salah satu cara pengambilan keputusan yang lama mentradisi di Pesantren Annuqayah yang digunakan sebagai alat pengambilan keputusan.</p> <p>d. Hasil keputusan Dewan Masyayikh kemudian disampaikan kembali ke Dewan Pengasuh untuk juga disampaikan kepada lembaga-lembaga di bawahnya; Pengurus Pesantren Pusat dan Pengurus Pesantren Daerah.</p> |
| 3 | <p>Strategi komunikasi diagonal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk.</p> | <p>a. Komunikasi diagonal digunakan pada moment dewan pengasuh mengundang yayasan, pengurus pesantren, kepala sekolah, dan pimpinan kampus.</p> |

2. Temuan Penelitian pada Situs II Pesantren Al-Amien Prenduan

a. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Amien Prenduan.

1) Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Organisasi

Strategi komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di dalam organisasi Pesantren Al-Amien Prenduan adalah komunikasi kiai Al-Amien dengan seluruh lembaga kepesantrenan yang ada. Sebelum menerapkan sistem klasikal, Pesantren Al-Amien belum memiliki struktur kepengurusan yang jelas, karena hanya terdiri dari kiai sebagai pusat sentral pendidikan pesantren. Kiai langsung berkomunikasi dengan para santri baik secara *bil lisan* dan *bil hal* dimana komunikasi ini bertujuan untuk mendidik santri.

Setelah mendirikan sekolah formal pesantren Al-Amien mendirikan beberapa lembaga untuk menunjang pengelolaan pesantren yaitu; (1) Dewan Ri'asah; (2) Dewan Pengasuh Putri; (3) Majelis A'wan; dan (4) Yayasan Pesantren Al-Amien beserta biro-bironya. Masing-masing lembaga dimaksud memiliki tugas, tanggungjawab, dan garis koordinasi yang berbeda-beda.

Dewan Ri'asah Pesantren Al-Amien Prenduan adalah merupakan badan hukum formal serta termasuk lembaga tertinggi di Pesantren Al-Amien Prenduan. Selain itu, sebagai 'Nadhier' dari seluruh waqaf dan aset kekayaan Pesantren Al-Amien Prenduan dan sebagai penasehat dan

pembina yayasan dan lembaga-lembaga yang ada di lingkungan Pesantren Al-Amien Prenduan.

Komunikasi Dewan Ri'asah lebih banyak vertikal, baik yang *top down* maupun *bottom up*. Komunikasi *top down*, jika mereka memutuskan suatu perkara secara langsung baik mengikutsertakan lembaga lain di bawahnya atau tidak. Kemudian keputusan yang dihasilkan Dewan Ri'asah diinstruksikan kepada bawahannya atau lembaga di bawah mereka untuk dilaksanakan. Komunikasi vertikal Dewan Ri'asah yang bersifat satu arah ini sifatnya insidental dan kondisional. Komunikasi jenis ini termasuk lahiriah.

2) Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Santri

Strategi komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif dengan santri di Pesantren Al-Amien Prenduan adalah komunikasi antara kiai dan santri yang berlangsung selama 24 jam. komunikasi kiai Al-Amien berdasarkan pada prinsip-prinsip komunikasi yang ada dalam Al-Qur'an yaitu *qaulan ma'rufa*, *qaulan baligha*, *qaulan sadida*, *qaulan layyina*.

Komunikasi kiai Al-Amien dengan santri berlandaskan pada empat asas yakni; (1) *tawazun* yang berarti keseimbangan; (2) komunikasi kiai dan santri berdasar pada aspek *tawasut*, memiliki arti tidak ekstrims; (3) pola komunikasi kiai dan santri bertitik tolak pada sikap *I'tidal*; dan (4) titik tolaknya pada sifat *tasamuh* (toleransi).

Tidak hanya itu, komunikasi kiai juga diukur dengan kepantasan dan ketidakpantasan. Kepantasan bersumber pada akhlak. Terkait dengan kepantasan ini juga didukung oleh pepatah Madura ‘*bupah bapuh guru ratoh*’.

Kiai Al-Amien menggunakan pola komunikasi *bil lisan* ketika berkomunikasi dengan santri. Komunikasi *bil lisan* ini terbagi ke dalam dua bagian yaitu ada yang formal ada juga yang informal. Yang formal ketika kiai mengajar di sekolah formal atau mengisi acara-acara pesantren seperti acara *khiwar* dan *khutbatul arsy*, sementara yang informal dengan cara langsung dan spontan serta tidak diprogram.

Komunikasi kiai dengan santri menyentuh pada aspek-aspek berikut; muamalah *ma’a Allah wa rosulih*, muamalah *ma’an nafsi*, muamalah *ma’an nas*, dan muamalah *ma’al bi’a’*.

Selain komunikasi *bil lisan*, kiai Al-Amien menggunakan komunikasi *bil amal* dimana komunikasi ini kiai langsung memberikan contoh atau *uswatun hasanah* terhadap santri. dalam hal ini kiai menjadi model bagi santri.

Adapun tujuan dari komunikasi *bil lisan* dan *bil amal* adalah untuk memberikan pemahaman agar santri mempunyai pemahaman yang benar tentang suatu hal yang harus dilaksanakan, pembentukan karakter santri, membangun akhlak santri.

Komunikasi kiai yang terakhir menggunakan komunikasi batiniah. Komunikasi *batiniah* kiai dengan santri terjadi setelah selesai

solat lima waktu dan solat nawafil, karena pada waktu ini kiai mendoakan seluruh santri. Solat nawafil adalah solat solat tahajud. Pada waktu ini kiai juga mendoakan santri. Selain itu *tawassulan* yang dilakukan setiap selesai solat fardhu', dan ziarah kubur.

3) Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Masyarakat

Strategi komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif dengan masyarakat di Pesantren Al-Amien Prenduan secara umum menggunakan pola komunikasi *bil lisan* dan *bil hal* baik secara personal maupun kolektif, dalam hal ini dilakukan oleh Dewan Ri'asah dan lembaga Biro Dakwah dan Kemasyarakatan. Pimpinan Dewan Ri'asah berhubungan dengan kelompok elit, orang penting, sedangkan komunikasi dengan masyarakat dipercayakan kepada anggota Dewan Ri'asah dan Biro Dakwah dan Kemasyarakatan.

Biasanya komunikasi pimpinan bercorak komunikasi dialogis dan *mauidzah hasanah*. Sedangkan kiai-kiai lain, berkomunikasi dengan masyarakat melalui media *Jama'ah Muhajirin*, sebuah kumpulan pengajian yang berbentuk wetonan atau bandongan, FORSITA P2M (Forum Silaturahmi Kiai-Kiai dan Pengasuh Madrasah sekitar Al-Amien), undangan pengajian personal. Selain itu, kiai juga menggunakan komunikasi *bil hal*, dimana ini bergerak dalam bidang pemberdayaan masyarakat.

b. Strategi Komunikasi Horizontal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Amien Prenduan.

Komunikasi horizontal di Pesantren Al-Amien Prenduan dilaksanakan oleh setiap lembaga; TMI, MTA, IDIA, Yayasan dan lembaga-lembaga lainnya. Rapat tersebut dilaksanakan secara mandiri oleh masing-masing lembaga, misalnya di TMI rapatnya setiap malam selasa untuk pimpinan/pengurus TMI, di tahfidz setiap hari kamis sore. Tujuannya untuk mengevaluasi pelaksanaan program-program yang telah dilaksanakan seminggu terakhir, merencanakan program lanjutan atau program baru yang akan dilaksanakan selama satu minggu berikutnya.

Rapat-rapat yang diselenggarakan seluruh lembaga Pesantren Al-Amien berfungsi sebagai media komunikasi dan koordinasi antar pengurus di lembaga tersebut. Rapat tersebut mengerucut pada pengambilan keputusan. Hal-hal yang diputuskan yang berkaitan dengan teknis di lapangan, sedangkan selain dari itu harus dibawa pada rapat *selasaan*.

c. Strategi Komunikasi Diagonal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Al-Amien Prenduan.

Rapat *selasaan* merupakan rapat tertinggi di Al-Amien dan bersifat formal. Disebut rapat *selasaan* karena rapat ini dilaksanakan setiap hari selasa yang dihadiri oleh seluruh lembaga.

Rapat *selasaan* mengandung beberapa hal, yaitu (1) sebagai rapat yang sifatnya formal, (2) sebagai rapat tertinggi di lingkungan Pesantren Al-Amien yang dihadiri oleh perwakilan pimpinan tiap lembaga yang ada,

(3) rapat *selasaan* sebagai wadah aspirasi dari bawah yang kemudian ditampung pada rapat *selasaan*, (4) sebagai media komunikasi, silaturahmi, dan evaluasi, (5) rapat *selasaan* sarat dengan nilai-nilai kekeluargaan (kolektif) dan demokratis, (6) rapat *selasaan* dilandasi oleh rasa *ukhuwah islamiyah*.

Setiap momen rapat dijiwai oleh prinsip-prinsip panca jiwa pondok, yaitu keikhlasan, kesederhanaan, ukhuwah, kebebasan dalam berfikir tapi tetap terkendali, kemandirian.

Rapat *selasaan* yang diselenggarakan setiap hari Selasa guna membahas segala permasalahan kepesantrenan dapat langsung menghasilkan keputusan bersama, namun jika yang dibahas menyangkut masalah besar dan berat maka dilanjutkan pada rapat internal Dewan Ri'asah. Rapat Dewan Ri'asah ini kemudian yang memutuskan. Rapat Dewan Ri'asah ini disebut rapat majelis kiai. Hasil keputusan tersebut lalu diinstruksikan ke seluruh bawahan. Dengan demikian, pola komunikasi semacam ini termasuk ke dalam komunikasi instruktif.

Ringkasan temuan penelitian dari situs II, Pesantren Al-Amien Prenduan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

TABEL 4.5
Temuan Penelitian pada Situs II Pesantren Al-Amien Prenduan.

| NO | Fokus | Temuan Penelitian |
|----|--|--|
| 1. | Strategi komunikasi vertikal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Al-Amien. | <p>a. Strategi komunikasi vertikal kiai dalam organisasi</p> <p>1) Kiai berkomunikasi dengan para santri secara <i>bil lisan</i> dan <i>bil hal</i> dimana komunikasi ini bertujuan untuk mendidik santri.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>2) Pesantren Al-Amien mendirikan beberapa lembaga untuk menunjang pengelolaan pesantren yaitu; (1) Dewan Ri'asah; (2) Dewan Pengasuh Putri; (3) Majelis A'wan; dan (4) Yayasan Pesantren Al-Amien beserta biro-bironya. Masing-masing lembaga dimaksud memiliki tugas, tanggungjawab, dan garis koordinasi yang berbeda-beda.</p> <p>3) Dewan Ri'asah merupakan badan hukum formal serta termasuk lembaga tertinggi di Pesantren Al-Amien Prenduan, sebagai 'Nadhier' dari seluruh waqaf dan aset kekayaan Pesantren Al-Amien Prenduan dan sebagai penasehat dan pembina yayasan dan lembaga-lembaga yang ada di lingkungan Pesantren Al-Amien Prenduan.</p> <p>4) Komunikasi Dewan Ri'asah lebih banyak vertikal; <i>top down</i> dan <i>bottom up</i>. <i>Top down</i>, jika memutuskan perkara secara langsung. Kemudian keputusan diinstruksikan kepada bawahannya. Komunikasi vertikal Dewan Ri'asah yang bersifat satu arah sifatnya insidental dan kondisional (lahiriah).</p> <p>b. Strategi komunikasi vertikal kiai dengan santri.</p> <p>1) Komunikasi antara kiai dan santri berlangsung selama 24 jam.</p> <p>2) Komunikasi kiai Al-Amien berdasarkan pada prinsip-prinsip komunikasi yang ada dalam Al-Qur'an yaitu <i>qaulan ma'rufa</i>, <i>qaulan baligha</i>, <i>qaulan sadida</i>, <i>qaulan layyina</i>. Komunikasi kiai Al-Amien dengan santri juga berlandaskan pada empat asas yakni; (1) <i>tawazun</i> yang berarti keseimbangan; (2) komunikasi kiai dan santri berdasar pada aspek <i>tawasut</i>, memiliki arti tidak ekstrims; (3) pola komunikasi kiai dan santri bertitik tolak pada sikap <i>I'tidal</i>; dan (4) titik tolaknya pada sifat <i>tasamuh</i> (toleransi). Selain itu, komunikasi kiai diukur dengan kepantasan dan ketidakpantasan. Kepantasan bersumber pada akhlak. Terkait dengan kepantasan ini juga didukung oleh pepatah Madura '<i>bupah bapuh guru ratoh</i>.'</p> <p>3) Kiai Al-Amien menggunakan pola komunikasi <i>bil lisan</i> ketika berkomunikasi dengan santri. Komunikasi <i>bil lisan</i> ini terbagi ke dalam dua</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>bagian yaitu ada yang formal ada juga yang informal. Yang formal ketika kiai mengajar di sekolah formal atau mengisi acara-acara pesantren seperti acara <i>khiwar</i> dan <i>khutbatul arsy</i>, sementara yang informal dengan cara langsung dan spontan serta tidak diprogram.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) Komunikasi kiai dengan santri menyentuh pada aspek-aspek berikut; muamalah <i>ma'a Allah wa rosulih</i>, <i>muamalah ma'an nafsi</i>, <i>muamalah ma'an nas</i>, dan <i>muamalah ma'al bi'a'</i>. 5) Kiai Al-Amien menggunakan komunikasi <i>bil amal</i> dimana komunikasi ini kiai langsung memberikan contoh atau <i>uswatun hasanah</i> terhadap santri. Kiai menjadi model bagi santri. 6) Tujuan dari komunikasi <i>bil lisan</i> dan <i>bil amal</i> adalah untuk memberikan pemahaman agar santri mempunyai pemahaman yang benar tentang suatu hal yang harus dilaksanakan, pembentukan karakter santri, membangun akhlak santri. 7) Komunikasi kiai menggunakan komunikasi batiniah. Komunikasi <i>batiniah</i> kiai dengan santri terjadi setelah selesai solat lima waktu dan solat nawafil, karena pada waktu ini kiai mendoakan seluruh santri. Solat nawafil adalah solat solat tahajud. Pada waktu ini kiai juga mendoakan santri. Selain itu <i>tawassulan</i> yang dilakukan setiap selesai solat fardhu', dan ziarah kubur. <p>c. Strategi komunikasi vertikal kiai dengan masyarakat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Komunikasi kiai dengan masyarakat menggunakan komunikasi <i>bil lisan</i> dan <i>bil hal</i> dilakukan oleh Dewan Ri'asah dan lembaga Biro Dakwah dan Kemasyarakatan. Pimpinan Dewan Ri'asah berhubungan dengan kelompok elit, orang penting, sedangkan komunikasi dengan masyarakat dipercayakan kepada anggota Dewan Ri'asah dan Biro Dakwah dan Kemasyarakatan. 2) Komunikasi Pimpinan Dewan Ri'asah dapat secara personal maupun kolektif. Kolektif, biasanya komunikasi pimpinan bercorak komunikasi dialogis dan <i>mauidzah hasanah</i>. |
|--|--|---|

| | | |
|----|--|--|
| | | <p>Sedangkan kiai-kiai lain, berkomunikasi dengan masyarakat melalui media <i>Jama'ah Muhajirin</i>, sebuah kumpulan pengajian yang berbentuk wetonan atau bandongan, FORSITA P2M (Forum Silaturrahim Kiai-Kiai dan Pengasuh Madrasah sekitar Al-Amien), undangan pengajian personal. Kiai juga menggunakan komunikasi <i>bil hal</i>, dimana ini bergerak dalam bidang pemberdayaan masyarakat.</p> |
| 2. | Strategi komunikasi horizontal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Al-Amien. | <p>a. Komunikasi horizontal dilaksanakan disetiap lembaga; TMI, MTA, IDIA, Yayasan dan lembaga-lembaga lainnya. Tujuan; untuk mengevaluasi pelaksanaan program-program yang dilaksanakan, merencanakan program lanjutan, program baru yang akan dilaksanakan minggu berikutnya.</p> <p>b. Rapat-rapat berfungsi sebagai media komunikasi dan koordinasi antar pengurus di lembaga tersebut. Rapat mengerucut pada pengambilan keputusan; teknis di lapangan, sedangkan di luar itu harus dibawa pada rapat <i>selasaan</i>.</p> |
| 3. | Strategi komunikasi diagonal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Al-Amien. | <p>a. Rapat <i>selasaan</i> merupakan rapat tertinggi di Al-Amien dan bersifat formal. Disebut rapat <i>selasaan</i> karena rapat ini dilaksanakan setiap hari selasa yang dihadiri oleh seluruh lembaga.</p> <p>b. Rapat <i>selasaan</i> mengandung beberapa hal, yaitu (1) sebagai rapat yang sifatnya formal, (2) sebagai rapat tertinggi di lingkungan Pesantren Al-Amien yang dihadiri oleh perwakilan pimpinan tiap lembaga yang ada, (3) rapat <i>selasaan</i> sebagai wadah aspirasi dari bawah yang kemudian ditampung pada rapat <i>selasaan</i>, (4) sebagai media komunikasi, silaturrahmi, dan evaluasi, (5) rapat <i>selasaan</i> sarat dengan nilai-nilai kekeluargaan (kolektif) dan demokratis, (6) rapat <i>selasaan</i> dilandasi oleh rasa <i>ukhuwah islamiyah</i>. Selain itu, momen rapat dijiwai oleh prinsip-prinsip panca jiwa pondok, yaitu keikhlasan, kesederhanaan, ukhuwah, kebebasan dalam berfikir tapi tetap terkendali, kemandirian.</p> <p>c. Rapat <i>selasaan</i> yang diselenggarakan setiap hari selasa guna membahas segala permasalahan kepesantrenan dapat langsung menghasilkan keputusan bersama, namun jika yang dibahas menyangkut masalah besar dan berat maka</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | dilanjutkan pada rapat internal Dewan Ri'asah. d. Rapat Dewan Ri'asah ini kemudian yang memutuskan. Rapat Dewan Ri'asah ini disebut rapat majelis kiai. Hasil keputusan tersebut lalu diinstruksikan ke seluruh bawahan. Dengan demikian, pola komunikasi semacam ini termasuk ke dalam komunikasi instruktif. |
|--|--|---|

D. Temuan Lintas Situs

Pada sub bahasan ini peneliti akan menyusun skema temuan lintas situs dimana ini didasarkan pada temuan dari kedua situs sebagai berikut:

Tabel 4.6 Temuan Lintas Situs

| Fokus | Temuan Penelitian Annuqayah Guluk-Guluk | Temuan Penelitian Al-Amien Preduan | Temuan Penelitian |
|---|--|--|--|
| 1. Strategi komunikasi vertikal kiai dalam kepemimpinan kolektif. | a. Strategi komunikasi vertikal kiai dalam organisasi. 1) Komunikasi bil lisan dan bil hal. 2) Dewan Masyayikh, Dewan Pengasuh, Pengurus Pesantren, dan Yayasan Annuqayah yang memiliki tugas, tanggungjawab, dan garis koordinasi yang berbeda-beda. 3) Dewan Masyayikh merupakan lembaga tertinggi, Dewan | a. Strategi komunikasi vertikal kiai dalam organisasi. 1) Komunikasi bil lisan dan bil hal. 2) Dewan Ri'asah, Dewan Pengasuh Putri, Majelis A'wan, Yayasan dan biro-bironya yang memiliki tugas, tanggungjawab, dan garis koordinasi yang berbeda-beda. 3) Dewan Ri'asah merupakan badan hukum formal dan lembaga tertinggi. 4) Komunikasi Dewan Ri'asah | a. Strategi komunikasi vertikal kiai dalam organisasi. 1) Komunikasi bil lisan dan bil hal 2) Dewan Masyayikh, Dewan Pengasuh, Pengurus Pesantren, dan Yayasan Annuqayah, Dewan Ri'asah, Dewan Pengasuh Putri, Majelis A'wan, Yayasan dan biro-biro. 3) Komunikasinya satu arah; insidental, kondisional, istikharah, dan dua arah. b. Strategi komunikasi vertikal kiai |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | <p>Pengasuh adalah lembaga tinggi di tataran kiai.</p> <p>4) Komunikasi Dewan Masyayikh dengan Dewan Pengasuh; satu arah dari atas ke bawah (<i>top down</i>); insidental dan istikharah, Dan dua arah; bertukar informasi.</p> <p>b. Strategi komunikasi vertikal kiai dengan santri.</p> <p>1) Komunikasi berlangsung selama 24 jam.</p> <p>2) Prinsip dasar komunikasi; <i>qaulan baligha, qaulan maisura, qaulan ma'rufa, qaulan karima, qaulan sadida,</i> dan <i>qaulan layina.</i></p> <p>3) Komunikasi lahiriah; bil lisan dan bil hal. Medianya; mengajar sekolah formal, pengajian kitab kuning, setelah solat magrib, solat subuh, acara organisasi daerah, dan acara hari besar</p> | <p>lebih banyak vertikal; <i>top down</i> dan <i>bottom up</i> (sifatnya kondisional dan insidental).</p> <p>b. Strategi komunikasi vertikal kiai dengan santri.</p> <p>1) Komunikasi berlangsung selama 24 jam.</p> <p>2) prinsip-prinsip komunikasi: <i>qaulan ma'rufa, qaulan baligha, qaulan sadida, qaulan layyina.</i> Asas-asas komunikasi: <i>tawazun, tawasut, I'tidal, tasamuh,</i> diukur dengan kepantasan dan ketidakpantasan; akhlak, 'bupah bapuh guru ratoh.</p> <p>3) Komunikasi lahiriah; bil lisan dan bil hal; formal: mengajar di sekolah formal, mengisi acara <i>khiwar, khutbatul arsy,</i> dan informal: dengan cara langsung dan spontan serta tidak diprogram. Komunikasi kiai</p> | <p>dengan santri.</p> <p>1) Komunikasi berlangsung selama 24 jam.</p> <p>2) Prinsip dasar komunikasi: <i>qaulan baligha, qaulan maisura, qaulan ma'rufa, qaulan karima, qaulan sadida,</i> dan <i>qaulan layina.</i> Asas komunikasi: <i>tawazun, tawasut, I'tidal, tasamuh,</i> diukur dengan kepantasan dan ketidakpantasan; akhlak, 'bupah bapuh guru ratoh.</p> <p>3) Komunikasi lahiriah: bil lisan dan bil hal formal dan informal. Media; mengajar sekolah formal, pengajian kitab kuning, setelah solat magrib, solat subuh, acara organisasi daerah, dan acara hari besar Islam, acara <i>khiwar, khutbatul arsy,</i> dengan cara langsung, spontan, tidak diprogram. Komunikasi kiai menyentuh pada aspek-aspek; muamalah <i>ma'a Allah wa rosulih,</i> <i>muamalah ma'an nafsi,</i> <i>muamalah ma'an nas,</i> dan <i>muamalah ma'al</i></p> |
|--|---|---|---|

| | | | |
|--|--|---|---|
| | <p>Islam.</p> <p>4) Komunikasi batiniah; doa dalam beberapa kesempatan, solat jamaah, tawassulan ke para masyayikh, dan tirakat di maqbarah pendiri</p> <p>c. Strategi komunikasi vertikal kiai dengan masyarakat.</p> <p>1) Komunikasi bil lisan dan bil hal.</p> <p>2) Media; tahlilan, kompolan yang di dalamnya ada pengajian kitab kuning, melibatkan masyarakat dan alumni dalam pembangunan pesantren, pemberdayaan ekonomi masyarakat (BPM), bidang politik, SIMA.</p> | <p>menyentuh pada aspek-aspek; muamalah <i>ma'a Allah wa rosulih</i>, <i>muamalah ma'an nafsi</i>, <i>muamalah ma'an nas</i>, dan <i>muamalah ma'al bi'a'</i>.</p> <p>4) Komunikasi batiniah; selesai solat lima waktu, solat nawafil, <i>tawassulan</i> selesai solat fardhu', dan ziarah kubur.</p> <p>c. Strategi komunikasi vertikal kiai dengan masyarakat.</p> <p>1) Komunikasi bil lisan dan bil hal.</p> <p>2) Komunikasi secara personal kolektif. Kolektif; komunikasi bercorak dialogis dan <i>mauidzah hasanah</i>, media <i>Jama'ah Muhajirin</i>, FORSITA P2M (Forum Silaturahmi Kiai-Kiai dan Pengasuh Madrasah sekitar Al-Amien),</p> | <p><i>bi'a'</i>.</p> <p>4) Komunikasi batiniah; doa dalam beberapa kesempatan, solat jamaah, tawassulan ke para masyayikh, tirakat di maqbarah pendiri, selesai solat lima waktu, solat nawafil, <i>tawassulan</i> selesai solat fardhu'.</p> <p>c. Strategi komunikasi vertikal kiai dengan masyarakat.</p> <p>1) Komunikasi bil lisan dan bil hal</p> <p>2) Media komunikasi; tahlilan, kompolan yang di dalamnya ada pengajian kitab kuning, melibatkan masyarakat dan alumni dalam pembangunan pesantren, pemberdayaan ekonomi masyarakat (BPM), bidang politik, SIMA, <i>Jama'ah Muhajirin</i>, FORSITA P2M.</p> |
|--|--|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | undangan pengajian personal, bidang pemberdayaan masyarakat. | |
| 2. Strategi komunikasi horizontal kiai dalam kepemimpinan kolektif. | <p>a. Musyawarah <i>Jum'atan</i> dewan pengasuh yang bersifat informal.</p> <p>b. <i>Musyawaharah jum'atan</i> mengandung filosofi Islam; nilai-nilai Islam, nilai-nilai kekeluargaan (ikatan-ikatan kekeluargaan bani Syarqawi, melahirkan komitmen bersama untuk kemajuan Pesantren) dan silaturahmi (menyambung tali persaudaraan) Nilai-nilai tadi menciptakan komunikasi yang harmonis dan kondusif. Komunikasi ini melahirkan keputusan yang pro pada pengembangan dan kemajuan pesantren.</p> <p>c. <i>Musyawaharah jum'atan</i> dapat langsung menghasilkan keputusan dapat</p> | <p>a. Rapat setiap lembaga; TMI, MTA, IDIA, Yayasan dan lembaga-lainnya.</p> <p>b. Rapat menghasilkan keputusan terkait teknis.</p> | <p>a. Musyawarah <i>jum'atan</i> dewan pengasuh</p> <p>b. Rapat-rapat di lembaga TMI, MTA, IDIA, Yayasan.</p> <p>c. Mengandung filosofi Islam; nilai-nilai Islam, nilai-nilai kekeluargaan dan silaturahmi.</p> <p>d. Musyawarah atau rapat dapat langsung menghasilkan keputusan dapat juga tidak. Istikharah.</p> |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | juga tidak. Pengambilan keputusan terkadang menggunakan istikharah. | | |
| 3. Strategi komunikasi diagonal kiai dalam kepemimpinan kolektif. | a. Dewan pengasuh mengundang yayasan, pengurus pesantren, kepala sekolah, pimpinan PT dalam musyawarah jum'atan. | a. Rapat <i>selasaan</i> merupakan rapat tertinggi di Al-Amien dan bersifat formal yang dihadiri oleh seluruh lembaga. b. Rapat <i>selasaan</i> mengandung beberapa hal; sifatnya formal, media komunikasi silaturahmi, dan evaluasi, sarat dengan nilai kekeluargaan dan demokratis, dilandasi oleh rasa <i>ukhuwah islamiyah</i> , dijiwai oleh prinsip-prinsip panca jiwa pondok; keikhlasan, kesederhanaan, ukhuwah, kebebasan dalam berfikir tapi tetap terkendali, kemandirian. c. Menghasilkan keputusan bersama. | a. Kandungan rapat pesantren: sifatnya ada yang formal dan informal, media komunikasi silaturahmi, dan evaluasi, sarat dengan nilai kekeluargaan dan demokratis, dilandasi oleh rasa <i>ukhuwah islamiyah</i> , dijiwai oleh prinsip-prinsip panca jiwa pondok; keikhlasan, kesederhanaan, ukhuwah, kebebasan dalam berfikir tapi tetap terkendali, kemandirian. b. Musyawarah/rapat menghasilkan keputusan bersama. |

E. Proposisi

Berangkat dari hasil analisa terhadap masing-masing situs penelitian sampai menghasilkan temuan penelitian dari masing-masing situs terkait dengan strategi komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan, maka peneliti dapat merumuskan proposisi sebagai berikut:

1. Strategi komunikasi vertikal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien akan sukses dan efektif bilamana kiai dalam organisasi menggunakan komunikasi bil lisan, bil hal, komunikasi satu arah yang bersifat insidental, kondisional, istikharah, dan dua arah. Jika kiai berkomunikasi dengan santri menggunakan komunikasi lahiriah dan batiniah. Dan jika berkomunikasi dengan masyarakat menggunakan komunikasi bil lisan dan bil hal.
2. Strategi komunikasi horizontal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien akan sukses dan efektif bilamana dilakukan dengan cara musyawarah jum'atan dan/atau rapat formal. Cara ini dapat langsung menghasilkan keputusan atau tidak, dan bila tidak biasanya menggunakan istikharah.
3. Strategi komunikasi diagonal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien akan sukses dan efektif jika menggunakan musyawarah jum'atan dan rapat selasaan.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti akan menyajikan gagasan terkait dengan hasil temuan penelitian dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini yang tersaji pada bab II kajian pustaka. Data yang disajikan di dalam bab IV, terkait dengan strategi komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Preduan, kemudian akan didialogkan dengan teori komunikasi yang ditawarkan oleh Stephen P. Robbins dan dengan beberapa teori pendukung seperti teori komunikasinya Fred Luthans.

Data yang telah berhasil dikumpulkan dari lapangan yang telah dianalisis, disusun, dan disajikan dalam bab IV, selanjutnya akan dibahas untuk mendapatkan kesimpulan akhir. Pembahasan dalam kajian ini akan disesuaikan dengan fokus penelitian yaitu mengenai: 1) strategi komunikasi vertikal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Preduan, 2) strategi komunikasi horizontal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Preduan, dan 3) strategi komunikasi diagonal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Preduan.

Pembahasan ini akan dimulai dari pembahasan mengenai temuan penelitian kasus dari tiap situs dan temuan penelitian lintas situs. Dari uraian temuan penelitian kasus dari tiap situs akan memunculkan temuan substantif, sedangkan uraian dari temuan penelitian lintas situs akan memunculkan temuan formal,

dimana temuan ini diperoleh dari pengembangan temuan substantif dari masing-masing situs, yakni Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan. Pada akhirnya, temuan formal ini bersifat general konseptual.

Di bawah ini merupakan uraian selengkapnya mengenai strategi komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan:

A. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan

1. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dalam Organisasi

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, yang dimaksud komunikasi vertikal kiai dalam organisasi di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan adalah komunikasi kelembagaan yang terdapat pada masing-masing pesantren. Berbicara komunikasi organisasi berarti membicarakan komunikasi yang berlangsung antar lembaga pesantren beserta orang-orang di dalamnya. Bagaimana sebenarnya komunikasi yang berlangsung antara pimpinan pesantren dengan para staf-staf pesantren, serta komunikasi antar staf yang ada.

Berbicara mengenai komunikasi kiai dengan para bawahannya dalam suatu struktur keorganisasian pesantren, agar lengkap akan diuraikan secara runut dan sistematis. Hal ini menjadi penting karena untuk menemukan suatu konsep komunikasi ala pesantren. Komunikasi kiai dengan para bawahan baik di Pesantren Annuqayah maupun Pesantren Al-Amien menggunakan komunikasi *bil lisan* dan *bil hal*. Penggunaan dua

komunikasi ini karena erat kaitannya dengan kondisi pesantren yang masih tradisional. Tradisional yang dimaksud di sini adalah Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien masih menerapkan bentuk aslinya sebagai pesantren yang semata-mata mengajarkan kitab kuning.

Dalam pesantren tradisional, kitab kuning merupakan pokok materi pelajaran yang diajarkan kepada santri, dengan lain kata, kitab kuning adalah satu-satunya muatan kurikulum yang terdapat pada pesantren tradisional. Pesantren jenis ini, hanya memberikan pelajaran kitab kuning, mulai dari kitab yang ringan sampai kitab yang berat, mulai dari kitab yang tipis hingga kitab yang tebal. Di dalamnya memuat tema-tema tafsir, ilmu tafsir, hadist, ilmu hadist, aqidah, fiqh, tasawuf, dan ilmu alat, baik yang *matan* maupun yang *syarah*.⁵⁷¹

Pada masa ini, komunikasi *bil lisan* dan *bil hal* kiai Annuqayah dan kiai Al-Amien berlangsung sederhana karena juga kondisi pesantren yang masih sederhana, hanya terdiri dari kiai, asatidz, dan santri, belum ada suatu kelembagaan khusus yang mengurus pengelolaan pesantren dengan pendekatan manajemen modern. Kala itu, kiai hanya berkomunikasi dengan asatidz dan santri melalui media pengajian di langgar/musala dan masjid baik secara sorogan maupun bandongan. Melalui pengajian atau halaqah inilah kiai berkomunikasi untuk mengajarkan para santri mengenai ilmu-ilmu keislaman yang terdapat dalam kitab kuning sebagaimana di maksud di atas.

⁵⁷¹ Gatot Krisdiyanto et.al, Sistem Pendidikan Pesantren dan Tantangan Modernitas, *Jurnal Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 15, No. 01, Juli 2019, 16.

Sementara dalam konteks komunikasi *bil hal*, kiai langsung memberikan contoh kepada santri. Dan ini menjadi salah satu cara efektif kiai dalam membentuk karakter dan kepribadian santri, karena kiai bagi santri merupakan uswah hasanah dan menjadi sandaran santri dalam hal moral. Khusus masalah ini, kiai secara langsung sering mempraktikkan berbagai perilaku baik dalam masalah ibadah maupun akhlak agar ditiru oleh santri.

Komunikasi mulai berubah tatkala kepemimpinan pesantren mulai mengenalkan pola kepemimpinan kolektif, atau meminjam bahasanya Dawam Rahardjo meyayasankan pengelolaan pesantren, pendapat yang hampir sama dinyatakan oleh Azra, menkonsolidasikan organisasi kelembagaan pesantren dalam hal ini terkait dengan aspek kepemimpinan dan manajemen, dengan kata lain pesantren mengembangkan kelembagaan yayasan. Diterapkannya kelembagaan yayasan ini, mau tidak mau pesantren harus mulai beradaptasi dengan cara-cara manajemen modern—yang biasa disebut pelaksanaan sistem POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Namun demikian, meskipun pesantren menggunakan pendekatan manajemen modern, akan tetapi semua prosedur pengelolaan manajemen pesantren tidak lepas dari nilai-nilai Islam.⁵⁷²

Sri Wulandari menyinyalir bahwa pesantren termasuk lembaga pendidikan yang dikelola dengan manajemen yang unik dan khas, karena basis manajemen yang ia gunakan selalu mendasarkan pada nilai-nilai

⁵⁷² Deded Sulaiman, Manajemen Pendidikan Pesantren Modern dalam Pembentukan Karakter Anak: Studi Kasus pada Pondok Pesantren Modern Diniyah Pasia Kabupaten Agam, Jurnal Al-Fikrah, Vol. 1, No. 2, Juli-Desember 2013, 138.

agama Islam. Tidak hanya itu, adaptasi pesantren dengan dunia luar serta pengembangan organisasinya juga didasarkan pada nilai-nilai Islam.⁵⁷³ Inilah yang menjadi keunikan dari manajemen pesantren, termasuk dalam hal ini Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien.

Selain itu, dinamika komunikasi kiai mulai berkembang tatkala pesantren mulai menerapkan sistem pendidikan modern atau yang lebih dikenal dengan sistem klasikal, dimana salah satu karakteristiknya adalah integrasi kurikulum antara kurikulum lama pesantren dengan kurikulum milik pemerintah yang di dalamnya memuat pelajaran-pelajaran umum. Pada saat inilah komunikasi kiai mulai berubah karena disebabkan dua faktor di atas.

Perubahan secara kelembagaan ini pada gilirannya memengaruhi struktur dan koordinasi dari dua pesantren tersebut. Dapat dikatakan, strukturisasi organisasi pesantren berpengaruh positif terhadap pengelolaan pesantren, yaitu pengelolaan pesantren semakin mudah. Kelembagaan yang terdapat di Pesantren Annuqayah dapat dikategorikan menjadi dua bagian, pertama, Lembaga Pondok Pesantren Annuqayah dan lembaga Yayasan Annuqayah. Dua lembaga ini kemudian secara fungsional menjalankan fungsi kepemimpinan dan manajerial pesantren, misalnya melakukan penataan pengelolaan administrasi pesantren, serta menjalankan tugas pokoknya, yaitu pengambilan keputusan. Struktur kepengurusan kedua lembaga ini diisi oleh para Dewan Masyayikh periode

⁵⁷³ Sri Wulandari, Pola Komunikasi Kiai di Pondok Pesantren, *Commonline Departemen Komunikasi*, vol. 3/ no. 3, 631.

pertama yaitu Kiai Ahmad Basyir, Kiai Abd. Warist, Kiai Ishomuddin, Kiai Abdul Basit AS, dan Kiai Muqsit Idris.

Pada masa kepengurusan ini, komunikasi sangat intens terjadi, namun hanya dalam lingkaran Dewan Masyayikh saja. Sedangkan dari Dewan Masyayikh ke para pembantunya di bawah komunikasi berjalan secara pasif. Komunikasi yang intens ini sering dilakukan dalam rangka menghasilkan sebuah keputusan yang berkaitan dengan kepesantrenan, pendidikan, dan yayasan. Keputusan yang berkaitan dengan ketiga hal tersebut kemudian diinstruksikan kepada 19 pesantren daerah untuk dijalankan secara bersama-sama. Namun secara umum, komunikasi yang berlangsung dapat dikatakan kondusif dan cukup efektif, karena antar dewan masyayikh sering bertemu, berkumpul, dan berinteraksi meskipun tidak formal untuk membicarakan tema-tema kepesantrenan.

Melihat fenomena komunikasi yang berlangsung antara Dewan Masyayikh dan para bawahannya, komunikasi tersebut berbentuk *top down* (dari atas ke bawah), yang berarti Dewan Masyayikh sebagai pengambil keputusan (*decision maker*) sedangkan para pembantunya di bawah bertindak sebagai eksekutor daripada keputusan itu. Meskipun komunikasi Dewan Masyayikh bercorak *top down* namun tidak seperti dunia militer yang otoriter dimana para prajurit harus tunduk patuh buta atas titat atasan, di dunia pesantren justru pola komunikasi *top down* berjalan cukup efektif karena dilandasi sikap loyalitas yang tinggi, rasa khidmat, penuh pengabdian, dan bertanggungjawab.

Pola komunikasi di atas terus berjalan seperti itu sampai pada akhirnya anggota Dewan Masyayikh berkurang karena wafat, dan ketika anggota Dewan Masyayikh tinggal dua orang, KH. Abdul Basit AS dan KH. Muqsit Idris, struktur keorganisasian Pesantren Annuqayah mengalami perkembangan menjadi empat lembaga baru. Empat lembaga baru ini adalah termasuk kategorisasi yang kedua yaitu, Dewan Masyayikh, Dewan Pengasuh, Pengurus Pesantren, dan Yayasan Annuqayah. Masing-masing lembaga ini memiliki tugas, tanggungjawab, dan garis koordinasi yang berbeda-beda.

Demikian juga di Pesantren Al-Amien Prenduan, pola komunikasi di pesantren ini mengalami perubahan dari yang awalnya sangat sederhana karena komunikasi hanya terjadi di antara kiai dan santri kepada komunikasi yang semakin kompleks dan dinamis. Hal ini terjadi karena disebabkan oleh perubahan struktur organisasi pesantren yang semakin tertata. Sebagaimana di Pesantren Annuqayah, organisasi Pesantren Al-Amien kini memiliki lembaga-lembaga independent yaitu sebagai berikut; Dewan Ri'asah, Dewan Pengasuh Putri, Majelis A'wan, dan Yayasan Pesantren Al-Amien. Dengan adanya lembaga-lembaga ini maka pengelolaan pesantren akan semakin mudah dan terkendali.

Kelembagaan pesantren yang terdapat pada dua pesantren sebagaimana penjelasan di atas, menunjukkan kalau dua pesantren itu dikelola secara kolektif. Baik Pesantren Annuqayah maupun Pesantren Al-Amien dipimpin secara bersama-sama atau berkelompok. Pola

kepemimpinan kolektif ini sudah menjadi ciri khas dari dua pesantren tersebut. Menurut M. Dawam Rahardjo (1985), gejala kepemimpinan kolektif di pesantren sebagai implikasi dari semakin merosotnya pola kepemimpinan lama, kharismatik-personal karena ditinggal oleh pendiri pertama atau setelah meninggalnya pengasuh kharismatik. Meninggalnya mereka kemudian mau tidak mau menjadi problem tersendiri bagi pesantren, dan untuk menjaga eksistensinya, pesantren mulai menerapkan pola kepemimpinan baru, kepemimpinan kolektif.

Terkait dengan pola kepemimpinan kolektif ini, Sukamto dalam bukunya yang berjudul 'Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren' (1999) banyak menjelaskan pola-pola kepemimpinan kiai di pesantren. Penelitian Sukamto ini mengambil lokasi penelitian di Pesantren Darul Ulum Jombang. Menurutnya, Pesantren Darul Ulum Jombang pada awalnya menerapkan pola kepemimpinan kharismatik, namun pola kharismatik ini kemudian menjadi problem tatkala pesantren mulai menerapkan sistem pendidikan klasikal dengan mengintegrasikan kurikulum pesantren lama dengan kurikulum pendidikan umum milik pemerintah. Boleh dikata sejak ini pola kepemimpinan kharismatik mulai bergeser karena tidak lagi mampu mengakomodir perkembangan pesantren dan kemajuan sains dan teknologi. Oleh karena itu, Sukamto kemudian berasumsi perlunya pesantren, secara pelan-pelan, meninggalkan pola kepemimpinan personal diganti dengan pola baru, pola kepemimpinan impersonal karena pola ini

lebih rasional. Disinyalir, pola kepemimpinan kolektif ini berdampak positif terhadap kemajuan pesantren.

Sebagaimana juga penelitian yang dilakukan oleh Atiqullah yang berjudul ‘Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren: Studi Multisitus pada Pesantren Bani Djauhari, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep, dan Pesantren Bani Basyaiban di Pasuruan’ tahun 2016. Fokus penelitian Atiqullah adalah pada perilaku kepemimpinan kolektif dari ketiga pesantren yang ia jadikan objek penelitian. Kajian Atiqullah meliputi beberapa hal yakni aspek perspektif kepemimpinan kolektif di pesantren, kedudukan dan sumber kewenangan dewan kiai, dan tujuan kelembagaan dari tiga pesantren.

Menurutnya, pada Pesantren Annuqayah, pimpinan tertinggi berada pada suatu badan organisasi yang bernama Dewan Masyayikh. Adanya dewan ini untuk mengakomodir kebijakan-kebijakan pondok pesantren daerah yang berada di bawah naungan Pesantren Annuqayah yang dibantu oleh Pengurus Pelaksana Harian. Kembali lagi ke Dewan Masyayikh, dewan ini memiliki otoritas dalam seluruh proses pengambilan keputusan pesantren dengan menggunakan pola komunikasi instruktif dari mereka sebagai lembaga tertinggi ke para bawahannya, Pengurus Pelaksana Harian. Begitulah arus koordinasi organisasi di Pesantren Annuqayah.

Sementara pada Pesantren Al-Amien Prenduan, pimpinan tertinggi dipegang oleh Dewan Ri’asah yang dibantu oleh Majelis A’wan. Dewan Ri’asah merupakan pemegang kebijakan tertinggi dimana berbagai

keputusan strategis pesantren berada padanya, sedangkan Majelis A'wan merupakan badan pelaksana harian Dewan Ri'asah. Selain itu juga sebagai konsultan Biro-Biro.

Dari hasil temuannya itu, Atiqullah menyatakan bahwa suatu organisasi yang bernama pesantren agar tetap survive dan bahkan maju harus menerapkan pola kepemimpinan kolektif karena disinyalir pola ini lebih demokratis dan adaptif. Kepemimpinan kolektif ini memiliki peran-peran strategis dalam proses pengembangan organisasi kepesantrenan (ma'hadiyah) dan lembaga pendidikan (madrasiyah) yang berada di dalam pesantren yang lebih dinamis melalui pelibatan unsur-unsur stakeholder secara keseluruhan.

Penelitian di atas hanya menyorot historisasi dan deskripsi kepemimpinan kiai yang awalnya kharismatik kemudian berproses ke pola baru, pola impersonal atau kolektif, serta proses dan perilaku kepemimpinan kolektif di pesantren, belum menyentuh aspek-aspek lain yang lebih urgen dari perilaku kepemimpinan kolektif dari suatu pesantren yakni komunikasi kepemimpinan kolektif di pesantren. Namun, melalui penelitian ini minimal kita dapat mengetahui pola-pola perilaku kepemimpinan kolektif yang ditampilkan oleh lembaga-lembaga pesantren.

Sementara itu, penelitian ini mengungkap fakta baru tentang arus komunikasi dalam pesantren yang dikelola secara kolektif. Melihat fakta dari Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien yang dikelola secara

kolektif, dapat ditemukan bahwa kedua pesantren tersebut dijalankan secara bersama-sama dengan membentuk kelembagaan. Kelembagaan inilah yang akan menjalankan proses pendidikan pesantren serta mengembangkannya. Selain itu, kelembagaan yang dibentuk untuk memperlancar arus koordinasi dan konsolidasi organisasi pesantren. Ada beberapa lembaga organisasi yang dibentuk oleh kedua pesantren, sebagaimana uraian di muka. Yang jelas terdapat perbedaan bentuk, jenis, peran lembaga dari kedua pesantren di atas.

Perbedaan struktur organisasi sebagaimana penjelasan di atas, memengaruhi komunikasi yang akan bergulir dari masing-masing pesantren; Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan. Hal itu terjadi karena lembaga-lembaga tersebut memiliki garis koordinasi yang berbeda-beda pula. Dengan adanya perbedaan kelembagaan secara struktural antara kedua pesantren tersebut mengakibatkan timbulnya karakteristik yang juga berbeda-beda sehingga ini menjadi ciri khas dari masing-masing pesantren. Dan ini yang menarik dari dinamika komunikasi daripada dua pesantren tersebut.

Jika ditelaah lebih mendalam, maka perbedaan ciri khas daripada struktur organisasi baik di Pesantren Annuqayah maupun Pesantren Al-Amien Prenduan dapat dimunculkan ke permukaan. Secara struktural, Dewan Masyayikh merupakan lembaga tertinggi di lingkungan Pesantren Annuqayah dan membawahi lembaga-lembaga lainnya seperti Dewan Pengasuh, Pengurus Pesantren, dan Yayasan Annuqayah. Sebagai lembaga

tertinggi, Dewan Masyayikh memiliki wewenang dan peran yang cukup strategis dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepesantrenan. Artinya, banyak kebijakan yang diputuskan dan ditentukan oleh lembaga ini.

Namun karena anggota Dewan Masyayikh saat ini sudah sepuh, maka untuk menjaga kondusifitas koordinasi di lingkungan organisasi Pesantren Annuqayah mendirikan lembaga baru yakni Dewan Pengasuh. Dewan Pengasuh adalah lembaga tinggi di tataran kiai yang berfungsi sebagai wadah koordinasi dan konsultasi. Secara fungsional, lembaga ini sebagai pembantu Dewan Masyayikh dan penyambung untuk lembaga di bawahnya (Pengurus Pesantren dan yayasan) ke Dewan Masyayikh. Keunikan dari struktur organisasi Pesantren Annuqayah adalah sifat lentur dan luwesnya. Hal ini dapat dipahami bahwa struktur organisasi Pesantren Annuqayah tidak terlalu formal, tidak seperti di Pesantren Al-Amien Prenduan dan Pesantren Gontor yang formal.

Sementara di Pesantren Al-Amien Prenduan, lembaga tertinggi di pesantren ini adalah Dewan Ri'asah atau yang disebut dengan Majelis Kiai. Sebagai lembaga tertinggi, Dewan Ri'asah memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan pesantren. Berbagai keputusan harus disetujui oleh lembaga ini. Ada beberapa atribut yang dimiliki Dewan Ri'asah yakni merupakan badan hukum formal, sebagai nadhier dari seluruh waqaf dan aset kekayaan Pesantren Al-Amien Prenduan, sebagai penasehat dan

pembina yayasan dan lembaga-lembaga yang ada di lingkungan Pesantren Al-Amien Prenduan.

Berdasarkan temuan penelitian, struktur organisasi Pesantren Al-Amien Prenduan bersifat formal, bahkan sangat formal. Hal ini terindikasi dari jelasnya tugas dan tanggung jawab dari lembaga-lembaga tersebut— yang termaktub dalam ADART Pesantren Al-Amien Prenduan. ADART pesantren ini menjadi rel yang tegas dan jelas sehingga masing-masing lembaga sudah mengerti apa yang harus dilakukan dan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, antar lembaga yang ada dalam membuat program maupun dalam menjalankan pekerjaannya tidak terjadi yang namanya tumpang tindih karena sudah ditentukan secara jelas sejak awal di dalam ADART tersebut.

Berdasarkan itu semua, posisi kiai dalam pesantren tetaplah menduduki posisi tertinggi meskipun pesantren telah dikelola secara kolektif. Dalam hal ini seperti yang dinyatakan oleh Abd. Halim Soebahar dalam bukunya yang berjudul 'Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren' tahun 2013, bahwa kiai dalam pesantren tetap menduduki posisi penting, bahkan perannya sangat menentukan maju tidaknya sebuah pesantren. Kemajuan pesantren menjadi keniscayaan jika dipimpin oleh kiai yang profesional dan kompeten. Menurutnya, kiai profesional dan kompeten adalah kiai yang memiliki kharisma, kualitas keilmuan, kepribadian, kemampuan managerial, dan keikhlasan untuk menerima amanah. Oleh karena itu,

dalam perspektif pendidikan Islam dikenal sebuah istilah yang disingkat STF-AI; shiddiq, tabligh, fathonah, amanah dan istiqamah. Melalui kemampuan yang dimaksud, kiai dapat dengan mudah melakukan perubahan-perubahan kemajuan di pesantren.

Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Abd. Halim Soebahar hanya menyunting proses peralihan kepemimpinan yang terjadi di sebuah pesantren yang dibarengi dengan kualitas-kualitas kepribadian kiai. Sedangkan penelitian ini, lebih tertarik pada bagaimana kiai, dengan kualitas-kualitas yang dimilikinya itu menjalankan fungsi manajerialnya di pesantren, serta bagaimana kiai melakukan koordinasi kelembagaan. Pada kasus Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan, kiai secara kolektif ikut tergabung ke dalam lembaga-lembaga pesantren, jika di Annuqayah kiai tergabung ke dalam lembaga Dewan Masyayikh, Dewan Pengasuh, dan yayasan, sementara pada Pesantren Al-Amien kiai tergabung ke dalam lembaga Dewan Ri'asah dan Majelis A'wan.

Dari sisi manajemen komunikasi, komunikasi di lingkungan Dewan Masyayikh Pesantren Annuqayah dan Dewan Ri'asah Pesantren Al-Amien Prenduan memiliki kesamaan dengan teori komunikasi milik Stephen P. Robbins yakni komunikasi vertikal. Hanya saja pola-pola komunikasi antara dua pesantren ini sedikit berbeda. Hal itu, sekali lagi, disebabkan oleh bentuk struktur organisasinya. Berikut penjelasan komunikasi dari dua pesantren tersebut.

Komunikasi Dewan Masyayikh dan Dewan Ri'asah sama-sama vertikal. Dari dua lembaga puncak ini dimasing-masing pesantrennya, lebih dominan menggunakan komunikasi vertikal dalam berkomunikasi dengan lembaga di bawahnya. Komunikasi antar mereka berlangsung secara satu arah dari atas ke bawah (*top down*) dan dari bawah ke atas (*bottom up*).

Dalam konteks ini Robbins menjelaskan bahwa yang dikatakan komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas dalam suatu struktur organisasi tertentu. Robbins selanjutnya mengklasifikasikan komunikasi vertikal ke dalam dua bagian, yaitu vertikal dari atas ke bawah (*top down*) dan vertikal dari bawah ke atas (*bottom up*).

Aliran arus informasi Dewan Masyayikh Annuqayah dan Dewan Ri'asah Al-Amien dapat diketahui melalui dua pola komunikasi vertikal, seperti uraian di atas. Jika arus informasi mengalir dari atas ke bawah maka disebut komunikasi *top down*. Jika arus informasi mengalir dari bawah ke atas, maka komunikasi semacam itu disebut *bottom up*. Menurut De Vito dalam mia Angeline,⁵⁷⁴ jenis komunikasi ini biasanya mencakup; (1) kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan, hal yang sedang terjadi di pekerjaan, seberapa jauh pencapaian, hal yang masih harus dilakukan; (2) masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan pertanyaan yang belum terjawab; (3) berbagai gagasan untuk perubahan dan saran-saran

⁵⁷⁴ Lidia Wati Evelina dan Mia Angeline, Komunikasi Vertikal dan Horizontal dalam Membentuk Gaya Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal: Studi pada Binus University, *Jurnal: Humaniora*, Vol. 5, No. 1 April 2014, 448.

perbaikan; dan (4) perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan mengenai organisasi, pekerjaan itu sendiri, pekerja lainnya, dan masalah lain yang serupa.

Dengan melihat arus informasi Dewan Masyayikh dan Dewan Ri'asah tersebut, kita dapat mengetahui bahwa bentuk komunikasi vertikal baik yang *top down* maupun yang *bottom up*, keduanya sama-sama dilakukan oleh mereka. Tentu penggunaan pola komunikasi vertikal (*top down* dan *bottom up*) ini memiliki makna tersendiri bagi Dewan Masyayikh dan Dewan Ri'asah. Salah satu maknanya karena secara kultural mereka sebagai kiai tetap memiliki posisi penting di pesantren. Meskipun pesantren mereka masing-masing dikelola secara kolektif namun mereka tetap memiliki wewenang yang masih kuat dalam pengambilan keputusan terkait dengan kepesantrenan, meskipun wewenang itu tidak lagi sekuat ketika pesantren masih menggunakan pola kepemimpinan personal-kharismatik. Selain alasan di atas, komunikasi vertikal cukup efektif untuk digunakan dalam pesantren, hal ini karena melihat posisi kiai—yang secara struktural adalah merupakan pimpinan pesantren. Bahkan menurut Mardiyah, kiai tidak saja sebagai pemimpin, tetapi lebih dari itu, selain sebagai pemimpin, kiai juga sebagai pendiri, pemilik, dan pendidik pesantren. Halim Soebahar menandaskan bahwa maju tidaknya sebuah pesantren tergantung pada kepemimpinan yang diperankan kiai. Penggunaan komunikasi vertikal Dewan Masyayikh dan Dewan Ri'asah salah satunya untuk pencapaian tujuan pesantren.

Dalam hal ini selaras dengan pendapat M. Nurul Fadhli yang mengatakan bahwa:

“Komunikasi vertikal dalam organisasi sangat memiliki kontribusi yang cukup besar dalam perjalanan organisasi. Komunikasi dari puncak pimpinan kepada bawahan sangat diperlukan dalam merelevansikan apa yang menjadi tujuan organisasi yang akan dilakukan oleh bawahan. Semakin jelas dan intens komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan maka semakin kecil kemungkinan terjadinya kesalah pahaman pesan pada pelaksanaan tugas yang disampaikan oleh pimpinan.”⁵⁷⁵

Handoko dalam M. Nurul Fadhli, menyatakan bahwa praktik komunikasi vertikal sesuai rantai perintah atau struktur organisasi, dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Adapun maksud dan tujuan dari komunikasi vertikal untuk memberi informasi, instruksi, penilaian, dan nasehat.⁵⁷⁶

Pada Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien, komunikasi *top down* terjadi bilamana Dewan Masyayikh dan Dewan Ri’asah ingin memutuskan suatu perkara yang berkaitan dengan kepesantrenan. Dalam hal ini, dua lembaga ini (Dewan Masyayikh dan Dewan Ri’asah), sebagai pimpinan pesantren memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan.

Biasanya karena ada masalah besar atau ada masalah yang sangat mendesak sehingga menuntut diputuskannya sebuah keputusan yang cepat, maka Dewan Masyayikh langsung mengambil keputusan tanpa dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan bawahan, lalu kemudian keputusan itu diinstruksikan kepada pihak-pihak terkait. Namun, kasus

⁵⁷⁵ M. Nurul Fadhli, Strategi Komunikasi Organisasi di Mis Azzaky Medan, Journal Ability: Journal of Education and Social Analysis, Volume 2, Issue 2, April 2021, 13.

⁵⁷⁶ M. Nurul Fadhli, Strategi Komunikasi Organisasi..., 14.

komunikasi yang seperti ini jarang terjadi dan lebih bersifat insidental belaka.

Dengan melihat komunikasi Dewan Masyayikh di atas, kita dapat mengetahui bahwa komunikasi mereka dengan bawahannya terpola yakni lahiriah dan batiniah. Gambaran komunikasi yang pertama tercatat sebagai komunikasi lahiriah, sementara komunikasi batiniah bisa dilihat dari istikharah yang dilakukan oleh Dewan Masyayikh. Cara istikharah digunakan jika pengambilan keputusan secara langsung mengalami kebuntuan dan tidak mendapatkan jawaban. Istikharah dilakukan dengan tujuan kiai ingin mendapat jawaban langsung dari Allah. Kiai percaya bahwa ilham itu lebih baik karena sifatnya yang datang langsung dari Allah, tidak dari manusia. Menurut Atiqullah,⁵⁷⁷ salah satu kebiasaan baik dari seorang mukmin jika ia menghadapi persoalan pelik, mereka meminta petunjuk dan *maonah* Allah swt. dengan jalan solat istikharah untuk mendapat petunjuk dan hidayahnya dalam mengambil keputusan. Kebiasaan ini membawa dampak positif yaitu untuk selalu dekat dan pasrah kepada Allah swt. demikian juga yang dilakukan Dewan Masyayikh, mereka menggunakan jalan istikharah untuk memperoleh petunjuk berupa jawaban dari masalah yang terjadi secara langsung dari Allah.

Sementara di Pesantren Al-Amien Prenduan, komunikasi *top down* dilaksanakan jika mereka memutuskan suatu perkara secara langsung baik

⁵⁷⁷ Atiqullah, Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur, *Jurnal Karsa*, Vol. 20 No. 1 Tahun 2012, 34.

mengikutsertakan lembaga lain di bawahnya atau tidak. Selain itu, Dewan Ri'asah juga memutuskan menyangkut hal-hal besar dan berat yang tidak bisa diputuskan dalam rapat selasaan. Kemudian keputusan yang dihasilkan Dewan Ri'asah diinstruksikan kepada bawahannya atau lembaga di bawah mereka untuk dilaksanakan. Komunikasi vertikal Dewan Ri'asah yang bersifat satu arah ini sifatnya insidental dan kondisional.

Pola komunikasi Dewan Ri'asah di atas disebut pola komunikasi lahiriah saja, tidak menggunakan komunikasi batiniah dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan oleh kebiasaan Pesantren Al-Amien sendiri yang dalam setiap pengambilan keputusan dilakukan dengan cara rapat formal.

2. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Santri

Berdasarkan data dan pengamatan peneliti, yang diperoleh dari lapangan, menunjukkan bahwa komunikasi yang berlangsung antara kiai dan santri dari dua pesantren yang diteliti; Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan sangatlah intens. Komunikasi antar mereka berlangsung selama 24 jam, siang dan malam. Hal itu terjadi karena pesantren mewujudkan diri sebagai lembaga pendidikan Islam yang unik. Unik karena tempat tinggal kiai dan santri berdekatan, seperti satu keluarga besar yang hanya dibatasi asrama-asrama. Lokasi santri tinggal di samping rumah kiai, sehingga tidak ayal komunikasi dan interaksi antara kiai dan santri sangatlah tinggi.

Logika sederhananya karena selama ini kita mengenal pesantren sebagai tempat para santri belajar agama Islam. Bagi kiai, pesantren merupakan tempat mengajar para santri, sedangkan bagi santri, pesantren adalah tempat ia menimba ilmu kepada kiai dan ustadz. Dengan demikian, salah satu komponen pesantren adalah kiai, ustadz, dan santri itu sendiri. Indikator interaksi kiai dan santri tersebut menandakan bahwa mereka tidak lepas dari komunikasi. Dalam arti terjadi komunikasi antara kiai dan santri.

Dengan demikian, pesantren juga mengenal komunikasi, baik verbal maupun nonverbal. Hanya saja, komunikasi pesantren berbeda dengan non pesantren atau organisasi secara umum, karena komunikasi pesantren adalah komunikasi pendidikan. Hal ini sesuai dengan pengertian pesantren, yaitu lembaga pendidikan Islam dimana di dalamnya diajarkan ajaran Islam melalui metode wetonan, bandongan, dan sorogan, dengan kiai sebagai tokoh sentralnya dan masjid sebagai pusat lembaganya. Pengertian yang hampir serupa adalah pesantren sebagai tempat diselenggarakannya pengajaran dan pendidikan, dimana seorang kiai mengajar santri-santri dengan menggunakan kitab kuning yang ditulis oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan, sedang santrinya tinggal di asrama yang telah disediakan oleh kiainya.⁵⁷⁸

Kiranya perlu memperhatikan pernyataan Gusdur tentang pesantren.

Secara konseptual, Gusdur memberikan garis definisi bahwa pesantren

⁵⁷⁸ Ali Nurdin, Tradisi Komunikasi di Pesantren, *Karsa: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman* Vol. 23 No. 2, Desember 2015, 276.

dalam bacaan teknis merupakan suatu lembaga pendidikan berjenis Islam yang dihuni oleh para santri. Pernyataan ini menunjukkan makna pentingnya ciri-ciri pesantren sebagai sebuah lingkungan pendidikan yang integral.⁵⁷⁹ Ciri-ciri ini menjadi indikator kuat bahwa pesantren dan masyarakatnya saling terikat dan saling membutuhkan satu sama lain. Oleh karena itu, masyarakat pesantren yang dalam hal ini kiai, para asatidz, dan santri saling berinteraksi dan berkomunikasi. Ini menjadi keniscayaan ketika mereka saling bertemu dan berinteraksi.

Tujuan pendidikan pesantren sejauh yang kita amati amatlah *soleh*, yaitu mencetak manusia yang berkepribadian muslim. Kiai mendirikan pesantren untuk menanamkan ajaran dan nilai-nilai ortodoksi Islam, dan membiasakan serta membudayakan amalan-ritual Islam terhadap santri lewat kajian kitab-kitab kuning dengan menggunakan metode sorogan, wetonan, bandongan, dan musyawarah. Tujuan tersebut dapat dicapai jika semua itu ditransfer oleh kiai. Transfer ilmu agama dapat dilakukan dengan komunikasi. Dengan demikian, komunikasi yang dilakukan kiai yang memiliki tujuan seperti tersebut di atas adalah komunikasi pendidikan. Kiai mengajar dan mendidik santri agar santri menguasai ilmu-ilmu Islam, memiliki kepribadian baik (*soleh fi al-amal*) atau akhlak yang tinggi. Dengan cara seperti ini, kiai dapat mempertahankan dan menjaga tradisi lama pesantren. Tidak hanya itu, kiai lewat pendidikan

⁵⁷⁹ Sa'id Aqiel Siradj et. al, *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), 13.

klasikal yang sudah disediakan dapat mentransfer tradisi baru guna menyongsong peradaban baru.⁵⁸⁰

Menurut Syamsul Ma'arif komunikasi pendidikan yang dilakukan kiai kepada santri dapat berupa transfer ilmu agama Islam (terkait dengan aqidah, Islam, dan Ihsan) dan penanaman nilai seperti hormat, takzim, dan kepatuhan terhadap guru. Tradisi pesantren dimaksud bernafaskan sufistik dan ubudiyah. Nilai-nilai sufistik itulah yang ditanamkan kiai atas santri, sehingga ini sangat berpengaruh terhadap kepribadian santri. Hal ini menjadikan kiai memiliki pengaruh besar terhadap santri. Bagi santri kiai merupakan sosok yang dituakan, baik dituakan ilmunya maupun akhlaknya.⁵⁸¹ Anggapan ini lahir dari fakta religiositas kiai bahwa kiai dianggap pewaris para nabi yang secara otomatis juga mewarisi agama Islam. Hiroko Horikoshi menyatakan bahwa kiai merupakan pegawai agama Islam, sehingga tidak heran jika *sami'na wa ato'na* santri sangatlah besar. Secara kultural, santri sangat mematuhi dan mentaati segala perintah kiai. Keadaan ini sangat menguntungkan kiai ketika berkomunikasi dengan santri, karena pesan pendidikan yang disampaikannya akan mudah diamini dan diterima santri sebagai suatu kebenaran.

Komunikasi antara kiai dan warga pesantren yang dalam hal ini diwakili santri, dapat dibilang sangatlah intens, berlangsung selama 24 jam dan begitu seterusnya. Komunikasi kiai khususnya dengan santri dapat

⁵⁸⁰ M. Afif Hasan, *Pesantren dan Isu Global: Menghadirkan Rasulullah untuk Sustainability Fiqh Politik Aswaja*, (Malang: Al-Qariz, 2013), 241-142.

⁵⁸¹ Syamsul Ma'arif, Pola Hubungan Patron-client Kiai dan Santri di Pesantren, *Jurnal Ta'dib*, Volume XV. No. 02. Edisi Nopember 2010, 275.

dilakukan dalam banyak aktivitas dan rutinitas diantaranya; proses pembelajaran baik yang tradisional-non klasikal dan klasikal, tutorial, latihan retorika, kegiatan organisasi, musyawarah dan banyak yang lainnya. Semua kegiatan tersebut mengkonstruksi berbagai macam model komunikasi yang disesuaikan dengan strata sosial, psikologis, dan antropologis warga pesantren.⁵⁸²

Melihat fakta komunikasi kiai di atas, dapat dikatakan bahwa komunikasi kiai secara umum menggunakan komunikasi verbal dan nonverbal, karena dua pola ini mendekati substansi komunikasi kiai yaitu pengajaran dan pendidikan terhadap santri. Komunikasi interpersonal kiai dengan santri dilakukan dengan dua cara tersebut; verbal dan nonverbal.

Leslie A. Baxter⁵⁸³ menyatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah hubungan yang terjadi antara individu yang satu dengan individu yang lain. Menurut Nadia Wasta Utami,⁵⁸⁴ komunikasi interpersonal sangat mengutamakan adanya interaksi-interaksi antar anggota. Interaksi antar anggota-anggota ini sebenarnya sesuai dengan istilah interpersonal itu sendiri—yang terdiri dari *prefix inter* yang berarti diantara dan person (manusia), maka dari kata ini dapat dipahami bahwa yang dikatakan komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara manusia.

⁵⁸² Rudi Hartono, Pola Komunikasi di Pesantren: Studi tentang Model Komunikasi antara Kiai, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren TMI Al-Amien Preduan, *al-Balagh: Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, Vol. 1, Januari-Juni 2016, 70.

⁵⁸³ Leslie A. Baxter, Interpersonal Communication as Dialogue: A Response to the “Social Approaches” Forum, diakses tanggal 06 Maret 2021, 330.

⁵⁸⁴ Nadia Wasta Utami, Komunikasi Interpersonal Kyai dan Santri dalam Pesantren Modern di Tasikmalaya, Sebuah Pendekatan *Interactional View*, *Jurnal Komunikasi*, Volume 12, Nomor 2, April 2018, 143.

Hubungan komunikasi interpersonal ini terjadi antara komunikator dan komunikan dimana antara keduanya saling memengaruhi secara efektif. Komunikasi tipe ini lebih sering menggunakan komunikasi verbal dan nonverbal karena erat kaitannya dengan sifatnya yang tatap muka. Komunikasi interpersonal disinyalir sebagai komunikasi paling efektif dalam mengubah pandangan, sikap, dan perilaku seseorang. Oleh karena itu, komunikasi interpersonal lebih sering digunakan oleh pimpinan, manajer suatu organisasi,⁵⁸⁵ dan dalam konteks penelitian ini tidak terkecuali kiai Pesantren Annuqayah dan kiai Pesantren Al-Amien Preduan Sumenep.

Komunikasi masyarakat dengan santri di Pesantren Annuqayah maupun Pesantren Al-Amien Preduan berlangsung selama 24 jam. Komunikasi yang intens ini dapat terjadi karena didukung oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor mukim santri di pesantren sehingga para santri dapat bertemu dan berinteraksi dengan kiai kapan saja, serta pondok asrama santri yang tidak jauh dari rumah kiai. Faktor pendukung ini menjadikan komunikasi kiai dan santri efektif dan efisien.

Komunikasi kiai dan santri yang berlangsung selama 24 jam itu juga menjadi pembeda antara pendidikan pesantren dengan di luar pendidikan pesantren, taruhlah seperti pendidikan formal milik pemerintah, dimana interaksi dan komunikasi di dalamnya sangat terbatas, karena dibatasi oleh kurikulum, hari efektif sekolah, dan jam pelajaran baik di kelas maupun di

⁵⁸⁵ Ida Suryani Wijaya, Komunikasi Interpersonal dan Iklim Komunikasi dalam Organisasi, *Jurnal Dakwah Tabligh*, Vol. 14. No. 1, Juni 2013, 118.

luar kelas. Melihat komunikasi yang intens ini sangat dimungkinkan bagi kiai untuk mendidik dan menggembeleng karakter dan akhlak santri sehingga kegiatan pendidikan di pesantren tidak hanya transfer ilmu.

Pendidikan karakter seperti disebut di atas sangat mungkin untuk diwujudkan karena kiai memiliki kemampuan akan hal itu. Sosok kiai merupakan sumber kebaikan, sumber nilai, sumber ilmu, dan bahkan menurut Mardiyah kiai disebut-sebut orang suci karena mewarisi risalah para nabi, dengan potensi semua itu, komunikasi kiai (lisan dan hal) sangat berbekas di dalam lubuk hati para santri. Tidak heran jika ditemukan sebuah kasus santri di Annuqayah ketika kiai melewati di depan mereka maka santri secara otomatis berdiri mematung serta menyilangkan kedua tangannya sebagai tanda penghormatan kepada kiainya. Ini semua menjadi indikator bahwa kiai sarat dengan nilai-nilai kebaikan. Dalam hal berkomunikasi pun, kiai tidak lepas dari nilai-nilai, utamanya nilai-nilai al-Qur'an. Nilai-nilai komunikasi ini oleh kiai dijadikan prinsip dasar dalam berkomunikasi, bahkan sudah lama terbentuk dalam diri mereka. Berikut prinsip-prinsip komunikasi di Pesantren Annuqayah: *qaulan baligha*, *qaulan maisura*, *qaulan ma'rufa*, *qaulan karima*, *qaulan sadida*, dan *qaulan layina*. Berikut juga prinsip-prinsip komunikasi di Pesantren Al-Amien Prenduan: *qaulan ma'rufa*, *qaulan baligha*, *qaulan sadida*, dan *qaulan layyina*.

Tidak hanya itu, di Pesantren Al-Amien, selain prinsip-prinsip tersebut, komunikasi kiai juga didasarkan pada asaz-asaz berikut ini: (1)

tawazun yang berarti keseimbangan; (2) komunikasi kiai dan santri berdasar pada aspek *tawasut*, memiliki arti tidak ekstrims; (3) pola komunikasi kiai dan santri bertitik tolak pada sikap *I'tidal*; dan (4) titik tolaknya pada sifat *tasamuh* (toleransi).

Komunikasi kiai Al-Amien juga diukur dengan kepantasan dan ketidakpantasan. Kepantasan di sini bersumber pada akhlak yang diajarkan Nabi Muhammad SAW. Perkataan dan perbuatan Nabi Muhammad menjadi sumber inspirasi bagi para kiai Al-Amien untuk kemudian dilakukan dalam kehidupan sehari-hari dan kemudian diajarkan pada segenap santri. Terkait dengan kepantasan ini juga didukung oleh pepatah Madura '*bupah bapuh guru ratoh* sebuah pepatah yang mengandung makna amat mendalam yaitu bagaimana cara santri bersikap kepada orang tua, guru, dan pemimpin secara proporsional dan sesuai dengan Islam. Pepatah ini mengajarkan para santri agar mengerti siapa pertama kali yang harus dihormati dari ketiga kelompok di atas. Berdasarkan pepatah tersebut, santri harus medahulukan orang tua, baru guru, dan terakhir baru ke pemimpin.

Sementara itu, terdapat dua cara komunikasi yang sering digunakan kiai Annuqayah dan kiai Al-Amien yaitu komunikasi *bil lisan* dan komunikasi *bil hal/bil amal*. Dua komunikasi ini sebenarnya memiliki kesamaan dengan komunikasi verbal dan nonverbal, meskipun tidaklah sama persis karena perbedaan kultur yang melatarinya. Yang persis sama ialah komunikasi *bil lisan* dan verbal, karena keduanya dipahami sebagai

suatu proses pertukaran pengertian dengan menggunakan kata-kata.⁵⁸⁶ Artinya, baik manajer perusahaan ataupun kiai pesantren, ketika berkomunikasi secara verbal dengan orang lain/santri pasti yang dimaksud adalah komunikasi berupa kata-kata baik secara lisan maupun tulisan. Namun yang paling banyak digunakan oleh kiai Annuqayah dan kiai Al-Amien dalam berkomunikasi dengan santri adalah komunikasi lisan. Ada beberapa alasan mengapa komunikasi lisan paling banyak digunakan, salah satunya seperti yang disampaikan oleh Stephen P. Robbins, komunikasi lisan sering digunakan karena jenis komunikasi ini termasuk sarana utama yang mudah dilakukan pimpinan maupun warga organisasi sekaligus dalam menyampaikan informasi atau pesan.⁵⁸⁷

Sedangkan komunikasi *bil hal/bil amal* yang terdapat di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien tidak sama persis dengan komunikasi nonverbal yang terdapat di organisasi non pesantren. Cakupan komunikasi *bil hal/bil amal* lebih luas dari komunikasi nonverbal. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa komunikasi *bil hal* adalah komunikasi selain lisan yang meliputi ekspresi wajah, tatapan mata, intonasi suara, gerakan dan sikap tubuh, perilaku, perbuatan, dan atau style yang ditampilkan kiai baik secara langsung maupun tak langsung. Sementara komunikasi nonverbal adalah merupakan respon manusia berupa non-kata, seperti konsep definisi Fred Luthans, komunikasi nonverbal sebagai respon manusia yang berupa non-kata seperti gerakan. Komunikasi nonverbal juga dapat dikatakan

⁵⁸⁶ Cut Alma Nurafiah et.al, *Komunikasi Verbal dan Nonverbal: Strategi dalam Menghindari Konflik*, (Medan: Enam Media, 2019), 20.

⁵⁸⁷ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational...*, 9.

sebagai komunikasi bahasa tubuh, di antara bentuknya adalah ekspresi wajah, apa yang dilakukan oleh seseorang dengan mata, kaki, tangan, dan sikap.

Melihat definisi antara komunikasi *bil hal/bil amal* dan komunikasi nonverbal tersebut, tidaklah salah jika dikatakan komunikasi jenis pertama lebih luas daripada jenis yang kedua. Karena jenis kedua (komunikasi nonverbal) hanya terbatas pada gerakan tubuh, sedangkan komunikasi jenis pertama (*bil hal/bil amal*) tidak hanya terbatas pada bahasa tubuh atau gerakannya, selain itu juga meliputi style yang ditampilkan kiai seperti pakaian yang dipakai; baju, sarung, kopiah dan lain-lain.

Komunikasi para masyayikh baik di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan tidak meggunakan istilah komunikasi verbal dan nonverbal, kedua istilah ini tidak dikenal dan tidak familiar di lingkungan dua pesantren tersebut. Istilah komunikasi yang familiar bagi mereka adalah komunikasi yang bernuansa Islami, yaitu komunikasi *bil lisan* dan *bil hal/bil amal*. Bagi penulis sendiri hal ini sangatlah wajar karena pesantren bukan lembaga seperti perusahaan ataupun lembaga pendidikan umum, melainkan lembaga pendidikan Islam yang memiliki kultur yang khas yang tidak terdapat pada lembaga lain. Gusdur menyebut pesantren sebagai sub kultur, sedangkan Nurcholis Madjid menyebutnya sebagai lembaga khas Nusantara (*indigenous*). Faktor-faktor tersebut sedikit banyak memengaruhi terhadap nuansa yang berkembang di pesantren, termasuk dalam hal ini komunikasi kiai dan santri.

Secara historis, komunikasi kiai dan santri Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien menggunakan komunikasi *bil lisan* dan *bil hal*. Dua pola komunikasi ini telah mengakar kuat di dua pesantren ini sebagai metode komunikasi antara kiai dan santri. Artinya komunikasi *bil lisan* dan *bil hal* telah digunakan kiai dari dulu hingga sekarang, dari generasi pertama hingga generasi saat ini. Komunikasi *bil lisan* dan *bil hal* digunakan oleh kiai Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien untuk mengajarkan tentang bagaimana cara berkata-kata dan berperilaku yang benar menurut ajaran Islam. Oleh karena itu, komunikasi kiai dengan santri baik di Pesantren Annuqayah maupun di Pesantren Al-Amien sarat dengan nilai-nilai pendidikan. Dapat dipahami, komunikasi yang dilakukan kiai kepada santrinya memiliki tujuan pendidikan. Dengan demikian, komunikasi kiai yang berupa *bil lisan* dan *bil hal* adalah komunikasi pendidikan.

Adapun realisasi tujuan pendidikan dimaksud adalah melalui lembaga pendidikan baik formal maupun informal. Untuk saat ini, Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien telah mengelola lembaga pendidikan formal mulai dari tingkat paling bawah yaitu PAUD sampai tingkat paling atas dalam hal ini perguruan tinggi. Ini dilakukan semata-mata untuk proses transfer keilmuan Islam. Melalui lembaga pendidikan formal inilah kiai di Annuqayah mengajar dan mendidik para santri.

Sebagaimana dikatakan oleh Ali Nurdin,⁵⁸⁸ sebagai figur yang dihormati di dalam pesantren, kiai-lah yang membimbing, mengasuh, mengajar, dan mendidik para santri. Proses komunikasi dalam proses belajar mengajar seperti di atas berlangsung secara tatap muka baik secara lisan maupun hal/amal dengan mengkaji kitab kuning sebagai bahan ajarnya.

Komunikasi *bil lisan* kiai dan santri Annuqayah juga berlangsung pada pengajian kitab kuning yang diselenggarakan di masjid atau di langgar-langgar pesantren daerah. Pengajian kitab kuning ini sudah terjadwal setiap hari, biasanya setelah solat subuh berjama'ah santri tidak boleh turun dari masjid atau langgar akan tetapi langsung mengikuti pengajian kitab kuning. Adapun proses pengajian kitab kuning berlangsung secara bandongan, di mana kiai yang membaca kitab kuning tiap kata perkata dan menjelaskannya secara panjang lebar, sedangkan santri mendengar bacaan kiai dan mencatat hal apa saja yang dirasakan penting atau perlu dicatat.

Terdapat kata kunci yang harus dipahami dariajian kitab kuning ini yakni kiai membaca sedangkan santri mendengar bacaan kiai dan mencatatnya. Tradisi bandongan ini sebenarnya didukung oleh sikap tawadhu' santri terhadap kiai sehingga metode bandongan ini terus berjalan mulus nyaris tidak ada rintangan. Ketika kiai membacakan kitab kuning di depan santri-santrinya, tidak ada santri yang berani menyetop bacaan kiai karena misalnya terlalu lamanya waktuajian, atau santri tidak

⁵⁸⁸ Ali Nurdin, Tradisi Komunikasi di Pesantren, *Karsa: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, Vol. 23, No. 2, Desember 2015, 280.

berani menegur bacaan kitab kiai yang salah. Jadi, meskipun kiai salah baca maka santri membiarkan kesalahan itu, karena santri merasa takut kualat atau takut *cangkolang* (bahasa Madura), atau bahkan tidak dapat barokah dari kiainya. Ini mungkin menjadi keindahan akhlak mulia yang ditunjukkan santri kepada gurunya atau kiainya itu.

Bagi Taufik Rahman,⁵⁸⁹ tradisiajian kitab secara bandongan akan membuat kiai berwibawa di depan santri-santrinya, karena kiai-lah yang memegang kendali pengajian itu, sedangkan santri tidak dapat berbuat banyak, karena disadari atau tidak ruang gerak santri dalam forum bandongan sangat terbatas.

Selain itu, komunikasi *bil lisan* dan *bil hal* kiai dan santri terjadi pada acara-acara berikut, misalnya setelah solat magrib dan solat subuh kiai langsung berdiri menyampaikan hal penting atau informasi yang berkaitan dengan kepesantrenan dan santri. Posisi kiai sebagai komunikator yang menyampaikan pesan atau informasi kepada santri sangat diuntungkan, karena apa yang menjadi dawuh kiai, santri tanpa panjang pertimbangan mematuhi dan menjalankan dawuh kiai itu. Santri memosisikan diri sebagai anak yang selalu ingin diayomi oleh orang tuanya, selalu ingin didekap dengan erat agar tidak salah jalan. Realitas ini senada dengan pandangan Ali Nurdin bahwa:

“Komunikasi kiai dengan santri diibaratkan seperti komunikasi antara bapak dan anaknya. Kiai sebagai seorang bapak dalam segala penuturannya selalu mengandung makna mendidik, memberi

⁵⁸⁹ Taufik Rahman, *Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional, Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies*, Vol. 10, No. 2, Juli-Desember 2016, 182.

nasehat, memberi bekal, dan mengarahkan untuk kehidupan di masa depan. Pola komunikasi semacam ini sering terjadi dalam suatu keluarga yang menggunakan pola komunikasi protektif, sebuah komunikasi yang berbentuk sikap orang tua yang cenderung memberikan perlindungan terhadap seluruh anggota keluarga untuk mengembangkan kemandiriannya. Dengan pola komunikasi protektif ini, seorang kiai di pesantren selalu melindungi santri-santrinya dalam mencari ilmu.⁵⁹⁰

Pada acara organisasi daerah kiai juga memberikan sambutan, berpidato menyampaikan mauidzah hasanah kepada santri. Yang dimaksud organisasi daerah adalah organisasi santri sesuai dengan daerah masing-masing, misalnya santri-santri yang berasal dari lenteng mendirikan organisasi yang bernama PERSAL (Persatuan Santri Lenteng) dan begitu juga santri yang berasal dari daerah tertentu. Kiai juga berkomunikasi dengan santri pada acara-acara hari besar Islam, dimana kiai juga memberikan sambutan atau bahkan menjadi pembicara dalam acara tersebut.

Sedangkan pola komunikasi *bil lisan* dan *bil amal* kiai Al-Amien sedikit berbeda dengan komunikasi yang terdapat di Annuqayah. Pembahasan komunikasi kiai dan santri Al-Amien akan dimulai dari komunikasi *bil lisan* dan nantinya akan berakhir pula pada komunikasi *bil amal*. Komunikasi *bil lisan* yang berlangsung antara kiai dan santri terbagi ke dalam dua bagian, yaitu komunikasi *bil lisan* formal dan komunikasi *bil lisan* informal.

Komunikasi *bil lisan* formal berlangsung ketika kiai mengajar di sekolah formal atau mengisi pada acara-acara pesantren seperti acara

⁵⁹⁰ Ali Nuridin, Tradisi Komunikasi di Pesantren..., 280-281.

khiwar dan *khutbatul arsy*. Para Masyayikh mengajar di sekolah-sekolah formal dan kampus digunakan untuk berkomunikasi dengan santri, dalam hal ini komunikasi yang bersifat edukatif. Jadi, mengajarnya kiai tersebut memiliki tujuan untuk mendidik santri dan menyampaikan ilmu-ilmu keislaman.

Acara *khiwar* merupakan acara rutin setiap hari jum'at pagi, biasanya setelah sebh seluruh santri tidak boleh keluar dari masjid pesantren, akan tetapi langsung mengikuti acara ini. Acara *khiwar* menjadi media kiai dalam berkomunikasi dengan seluruh santri karena di dalamnya kiai menjawab pertanyaan santri dan memberikan tausiah kepada mereka.

Momentum komunikasi formal yang terakhir adalah dalam acara *khutbatul arsy*. Acara ini diselenggarakan setiap awal tahun dimana semua santri baik putra dan putri dikumpulkan di satu tempat yaitu di lapangan. Sementara komunikasi *bil lisan* informal adalah dengan cara langsung dan spontan serta tidak diprogram.

Sedangkan komunikasi *bil hal/bil amal* kiai Al-Amien berjalan secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini terjadi karena kiai dapat langsung memberikan contoh kepada santri atau kiai menjadi uswatun hasanah bagi santri. Komunikasi *bil hal/bil amal* ini cukup efektif dalam mendidik santri karena kiai menjadi model dan sumber ilmu sehingga apa-apa yang terdapat dalam kiai menjadi inspirasi bagi santri.

Sementara itu, komunikasi kiai dengan santri baik secara *bil lisan* maupun *bil amal* menyentuh pada aspek-aspek berikut; muamalah *ma'a*

Allah wa rosulih, muamalah ma'an nafsi, muamalah ma'an nas, dan muamalah ma'al bi'a'.

Adapun tujuan dari komunikasi *bil lisan* dan *bil amal* adalah untuk memberikan pemahaman agar santri mempunyai pemahaman yang benar tentang suatu hal yang harus dilaksanakan, pembentukan karakter santri, membangun akhlak santri, dan *tafaqohu fiddin*.

Dua komunikasi tersebut di atas (komunikasi *bil lisan* dan komunikasi *bil hal*) termasuk ke dalam komunikasi lahiriah. Selain komunikasi lahiriah, kiai Annuqayah dan kiai Al-Amien juga menggunakan komunikasi batiniah sebagai media komunikasi dengan santri. Adapun bentuk komunikasi batiniah antara kiai dan santri di Pesantren Annuqayah seperti (1) doa dalam beberapa kesempatan, (2) solat jamaah, (3) tawassulan ke para masyayikh, dan (4) tirakat di maqbarah pendiri.

Bagi Masyayikh Annuqayah, komunikasi batiniah merupakan keniscayaan sanad keguruan, di mana santri berkomunikasi secara batin dengan gurunya guru adalah merupakan keharusan yang harus dilakukan agar sanad keilmuannya bersambung. Komunikasi batiniah ini tujuannya adalah untuk memperoleh barokah dan pencerahan. Komunikasi batiniah menjadi faktor yang tidak terpisahkan dalam pembentukan seorang santri. Boleh dikata, jenis komunikasi ini merupakan kurikulum pesantren. Persoalan komunikasi batiniah ini paling diprioritaskan dalam Islam dan pesantren. Sisi supranatural seperti komunikasi batiniah lebih bernilai

daripada komunikasi dhahir. Dengan komunikasi batiniah ini, sisi spiritualitas tetap terjaga dengan baik di pesantren.

Sementara komunikasi batiniah di Pesantren Al-Amien yang terjadi antara kiai dan santri berlangsung dalam momen-momen berikut: (1) setelah selesai solat lima waktu dan solat nawafil karena pada waktu ini kiai mendoakan seluruh santri. Solat nawafil adalah solat-solat sunat seperti solat tahajud, (2) *tawassulan* yang dilakukan setiap selesai solat fardhu', dan (3) ziarah kubur.

Bentuk-bentuk komunikasi batiniah baik di Pesantren Annuqayah maupun di Pesantren Al-Amien Prenduan dapat disimpulkan berikut; (1) doa dalam beberapa kesempatan, (2) solat jamaah, (3) tawassulan ke para masyayikh, dan (4) ziarah kubur atau tirakat di maqbarah pendiri.

Pertama, doa adalah ibadah yang sering dilakukan oleh setiap orang muslim. Secara bahasa, doa terdiri dari dua akar kata yakni *daa yadu du'aan wa da'watan*, yang berarti menyeru, memanggil, mengajak memohon, minta tolong, menamakan dan mengundang/menjamu. Secara etimologis, doa dapat dimaknai memohon atau memanjatkan sesuatu kepada Allah dengan menggunakan cara-cara yang telah ditentukan oleh syari'at Islam. Sementara itu, pendapat sebagian ulama menyatakan bahwa doa yang dipanjatkan seorang hamba kepada tuhaninya, Allah adalah sebagai bentuk pengakuan bahwa dirinya lemah, pernyataan kekurangannya, ketidakmampuan serta kehinaan diri, lalu kemudian kita berdoa memohon kepada Allah agar ridha mengganti kekurangan,

ketidakmampuan, kehinaan, dan kelemahan dengan kelebihan, kemampuan, dan kemulyaan.⁵⁹¹

Kiai menjadikan doa sebagai sarana komunikasi dengan Allah. Melalui doa ini, hubungan kiai dengan Allah tidak pernah putus. Kiai memanjatkan doa kepada rabnya agar segala hajatnya dikabulkan olehnya. Kebiasaan doa yang dilakukan kiai ini sebenarnya memiliki filosofi yang mendasar, yaitu Islam mengajarkan umatnya bahwa mereka memiliki hubungan yang spesial dengan tuhan, hubungan ini amat sangat dekat. Menurut Muhammad Nurdin,⁵⁹² keterhubungan antara sang Khalik dan hamba diwakili dengan sebuah garis vertikal; arah *top down* dan *bottom up*. Arah *top down* berarti dari Allah kepada hambanya—yang dalam hal ini tuhan memerintah hambanya agar taat, patuh, pasrah kepadanya, dan memberi. Senada dengan hal tersebut, Abdul Wahab Rosydi memaparkan bahwa hubungan hamba dengan Khalik yang dibungkus dengan doa tidaklah sama dengan ketika ia berhubungan, meminta-minta kepada manusia, karena doa memiliki makna yang lebih khusus, yaitu hubungan vertikal seorang hamba dengan Khaliknya. Dalam doa itu sendiri, sesungguhnya terdapat tiga unsur yang harus dipahami oleh seorang hamba, yakni sebagai berikut:

- a. Pernyataan seorang hamba tentang eksistensi Allah SWT. Dengan kata lain, seorang hamba yang merasa yakin sepenuhnya bahwa Allah

⁵⁹¹ Abdul Wahab Rosydi, Doa dalam Tradisi Islam Jawa, *Jurnal el-Harakah*, Vol. 14, No. 1, Tahun 2012, 90.

⁵⁹² Muhammad Nurdin, *The Law of Attraction* dan Doa dalam Islam, *Universitas Merdeka Ponorogo*, 19.

SWT memang ada, Maha Kuasa, Maha Pemurah dan Penyangga selaku Dzat Paling Agung. Dialah satu-satunya Dzat yang patut dimintai pertolongan, tiada yang lain yang dapat memberikan manfaat dan mendatangkan mudharat selain diri-Nya. Maka hendaknya seorang hamba hanya senantiasa berdoa, memohon sesuatu kepada Allah SWT saja dengan penuh keyakinan bahwa di tangan Allah SWT terletak segala kekuasaan mutlak untuk mengabulkan segala permohonan.

- b. Pernyataan seorang hamba tentang ketidakberdayaannya. Setelah berusaha sungguh-sungguh, pada akhirnya seorang hamba akan pasrah kepada Allah SWT karena dia yakin bahwa segala usaha yang telah dilakukan hanyalah sebatas ikhtiar belaka. Bukan dia sendiri yang sanggup menentukan hasil akhirnya, tapi masih ada kekuatan lainnya yaitu Allah SWT. Pengakuannya bahwa dia adalah makhluk yang lemah, makhluk yang tidak cukup pengetahuan dan pengalaman, serta tidak berkuasa dalam menentukan hasil merupakan unsur penting dalam setiap doa.
- c. Wujud nyata introspeksi diri. Selaku hamba Allah SWT yang sangat lemah, kita harus senantiasa menyadari status kita di hadapanNya. Namun, dibalik kelemahan itu, kita juga harus yakin adanya eksistensi Allah SWT, zat Maha Kuasa yang sanggup mengabulkan doa-doa kita sepanjang kita dekat dan taat dalam menjauhi segala larangan dan mentaati segala perintahNya. Sebaliknya, kita juga tidak boleh khilaf

bahwa Allah SWT pasti tidak akan mengabulkan permintaan kita selama kita masih melanggar segala larangan dan menjahui segala perintah-Nya.⁵⁹³

Hal ini mengisyaratkan bahwa seorang hamba hanya memohon doa kepada tuhanNya, Allah bukan pada yang lain. Dalam proses doanya, seyogyanya ia harus merasa lemah dan tak punya daya upaya, bersamaan dengan itu ia sebisa mungkin merasa berdosa, sehingga dengan perasaan itu memohon kepada Allah untuk mengampuni kekurangan dan dosa-dosa nya dan mengijabah doanya tersebut.

Sementara arah *bottom up* adalah merupakan wilayah hubungan dari seorang hamba kepada tuhanNya. Pada posisi ini, seorang hamba taat, patuh, melakukan segala perintahNya, serta berharap penuh kepadanya. Itulah mengapa umat Islam selalu melakukan ritual doa setiap saat, lebih-lebih dalam solat dan setelahnya.

Begitu juga yang dilakukan oleh kiai Annuqayah dan kiai Al-Amien, selalu berdoa tiada henti setiap hari. Dalam doanya, kiai secara khusus mendoakan para santrinya agar menjadi orang yang alim dan soleh. Keterhubungan secara batin antara kiai dan santri ini adalah merupakan bukti bahwa hubungan mereka tidak pernah putus, meskipun misalnya si santri telah berhenti mondok.

Kedua, solat jamaah merupakan perintah Allah melalui Nabi Muhammad SAW yang memiliki status hukum sunah muakad. Hal ini

⁵⁹³ Abdul Wahab Rosydi, Doa dalam Tradisi Islam Jawa..., 91-92.

sebagaimana kesepakatan jumhur ulama. Di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien, solat jamaah sangat dianjurkan bagi santri. Kiai berharap santri-santri dapat menggunakan waktunya untuk melakukan solat jamaah di masjid. Solat jamaah di masjid sebagai momentum bertemunya atau bersuanya kiai dengan santri, santri dengan santri sehingga ini banyak mengandung manfaat. Selain itu, solat jamaah di masjid sebagai simbol kebersamaan kiai dengan santri, santri dengan santri, sehingga sekali lagi, ini banyak mengandung nilai positif misalnya dapat menumbuhkan rasa kekeluargaan. Kiai dapat mengenal lebih dekat santri-santrinya ya di masjid pada saat melakukan solat jamaah, dan sebaliknya. Santri yang satu dengan yang lainnya dapat mengenal lebih dekat ketika berada di masjid tatkala melakukan solat bersama. Pada tataran ini, solat jamaah berfungsi menghidupkan rasa sosial dan jalinan emosional yang tinggi. Dengan demikian, tidak heran jika kedua pesantren di atas sangat menganjurkan solat jamaah di masjid pesantren. Dalam kaca mata komunikasi, kiai dan santri dapat menjalin komunikasi di dalam solat jamaah yang sering mereka lakukan lima kali sehari semalam.

Khusus Pesantren Annuqayah, solat jamaah memiliki nilai lebih tersendiri. Menurut sebagian santri dan alumni, bagi mereka solat jamaah adalah wajib yang harus mereka lakukan setiap hari. Santri-santri Annuqayah memiliki pemahaman bahwa dengan melakukan solat jamaah (istilah mereka hadiran) maka mereka akan mendapat barokah kiai. Dalam pesantren ini sering muncul istilah, “kalau ingin mendapat barokah kiai ya

harus solat jamaah bersama kiai”. Ada juga rumor yang berkembang di lingkungan santri bahwa salah satu kiai mengatakan bahwa santri Annuqayah tidak usah tirakat atau mengikuti toriqah, cukup hadir saja solat jamaah, maka insyaallah mendapat ilmu barokah. Istilah dan rumor di atas menjadi jimat bagi kalangan santri Annuqayah sehingga mereka akan berlomba-lomba untuk melakukan solat jamaah bersama kiai. Pada sisi ini, solat jamaah memiliki nilai spiritual.

Jadi dapat dikatakan bahwa solat jamaah yang dilakukan kiai bersama santri mengandung manfaat sebagai berikut; (a) menumbuhkan rasa kekeluargaan antara kiai dan santri, antar sesama santri; (b) merekatkan rasa sosial dan emosional antar mereka; (c) menumbuhkan nilai spiritualitas; dan (d) tentunya mendapat pahala solat jamaah.

Dalam Islam sendiri, solat jamaah merupakan amalan ibadah yang utama, lebih utama daripada solat sendirian. Ibnu Umar ra meriwayatkan bahwa Nabi SAW bersabda, “Shalat berjamaah dua puluh tujuh derajat lebih utama daripada shalat sendirian.” Bukhari *rahimahullah* menuturkan, dahulu Al-Aswad bin Yazid An-Nakha’i -salah seorang pembesar tabi’in-, apabila tertinggal shalat jamaah maka dia pergi ke masjid yang lain untuk mencari shalat jamaah. Sedangkan Anas bin Malik *radhiyallahu’anhu*, apabila beliau sampai di masjid sementara shalat jamaah telah selesai dilaksanakan, maka beliau mengumandangkan adzan dan iqamah lantas melakukan shalat secara berjamaah. Al-Hafizh Ibnu Hajar mengatakan, “Yang tampak bagi saya, dengan membawakan riwayat dari Al-Aswad dan

Anas tersebut, Bukhari ingin memberikan isyarat bahwa keutamaan yang disebutkan dalam hadits-hadits dalam bab ini hanya berlaku bagi orang yang melakukan shalat jamaah di masjid, bukan bagi orang yang melakukan shalat jamaah di rumahnya”.⁵⁹⁴

Meskipun ada perbedaan mengenai pahala 27 derajat bagi orang muslim yang melakukan solat jamaah di masjid dan di rumah, namun hal itu tidak terlalu menjadi permasalahan yang serius, karena pendapat yang banyak diikuti adalah bahwa solat jamaah memiliki pahala 27 derajat bagi yang melakukannya.

Ketiga, *tawassulan* (bertawassul)⁵⁹⁵ setelah solat fardhu hanya dilakukan di Pesantren Al-Amien. Yang dimaksud *tawassulan* di sini kiai bertawassul dengan membaca bacaan-bacaan tertentu yang secara khusus diperuntukkan bagi *almarhum*. Acara seperti ini dilakukan di masjid pesantren setelah solat fardhu yang dipimpin langsung oleh kiai atau siapa pun yang menjadi imam solat fardhu. Ritual *tawassulan* di Pesantren Al-Amien ini dilakukan secara terprogram, sebagaimana penjelasan tersebut di atas.

Rutinitas *tawassulan* yang dilakukan kiai bersama santri bertujuan untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT. Bertawassul dilakukan sebagai acara rutin karena kiai menyadari bahwa bagi setiap hamba

⁵⁹⁴ A. Darussalam, Indahnya Kebersamaan dengan Solat Berjamaah, *Jurnal Tafseer*, Volume 4, No. 1, Tahun 2016, 30.

⁵⁹⁵ Tawassul adalah perkataan Arab yang banyak terdapat dalam Al-Qur'an, hadist, syair Arab. Al-Qaradhawi menjelaskan bahwa tawassul dari segi bahasa ialah mengambil wasilah atau perantara untuk mencapai apa yang diinginkan. Menurut Ibn Faris, tawassul atau wasilah adalah keinginan dan permintaan. Lihat Nozira Salleh, Kedudukan Tawassul dalam Islam, *Jurnal Al-Hikmah*, Volume 5, tahun 2013, 34.

seharusnya selalu berusaha untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT, sedangkan untuk mendekat kepadanya tidaklah mudah, dan untuk memudahkannya maka kiai menggunakan media tawassul sebagai jalan cepat menuju tuhan, Allah.

Jika dilacak dari sisi historisitasnya, maka dapat dikatakan bahwa tawassul sudah lama berkembang di pesantren. Hampir setiap pesantren, warganya pernah atau biasa bertawassul baik di kalangan kiai sendiri, ustadz, atau santri sekalipun. Tawassulan juga dapat disebut sebagai tradisi pesantren, terutama pesantren yang berafiliasi dan berideologi aswaja dan/atau NU. Bagi kalangan pesantren NU, tawassul merupakan anjuran dalam Islam, oleh karena itu mereka melaksanakannya.

Kiai dan santri sebagai warga pesantren selalu melakukan berbagai ritual-ritual ibadah yang telah diajarkan oleh Rasulullah SAW dengan tujuan mendekatkan diri kepada Allah, seperti shalat, puasa, zakat, haji, dan berdzikir serta tawassul.⁵⁹⁶ Oleh karena itu, ayat Al-Qur'an selalu memerintahkan kepada umatnya untuk berwasilah agar dapat mendekat kepada Allah, seperti firman Allah berikut ini:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan yang dapat mendekatkan diri kepadanya, dan

⁵⁹⁶ Faisal Muhammad Nur, Konsep Tawassul dalam Islam, Jurnal Substantia, Vol. 13, No. 2, Oktober 2011, 268.

berjuanglah pada jalannya, supaya kamu menjadi orang-orang yang beruntung.” (Q.S al-Maidah: 35).

Ayat di atas menunjukkan bahwa betapa pentingnya bertawassul supaya memperoleh rahmat dan hidayah dari Allah. Dengan demikian, tawassul adalah merupakan ajaran Islam yang mentradisi di dalam pesantren, termasuk di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan.

Keempat, ziarah kubur atau tirakat di maqbarah pendiri adalah tradisi yang telah lama dikenal dan berkembang di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien. Dari hasil pengamatan atas geliat santri berziarah dan tirakat di maqbarah kiai, tradisi ziarah hampir setiap hari dilakukan baik pada malam hari maupun siang hari (pagi atau sore). Ziarah dan tirakat di kuburan kiai yang telah wafat sebagai bentuk komunikasi santri secara batin kepada para masyayikh yang telah wafat untuk mengharap barokah dari mereka. Di dalamnya, biasanya santri mengirim fatihah yang dikhususkan kepada kiai tertentu yang telah wafat, dilanjutkan dengan bacaan al-Qur'an atau tahlil.

Ziarah kubur yang dijadikan rutinitas santri memiliki banyak dimensi. Oleh karena itu, tidak cukup hanya dipahami sebagai ritual pengiriman doa kepada orang meninggal, tetapi di dalamnya terdapat makna yang mendalam. Selain mengirim doa, ritual ziarah kubur juga terdapat sisi spiritualitas, komunikasi atau hubungan batin antara pengirim doa dengan orang yang meninggal, serta komunikasi pendidikan. Artinya, terdapat nilai-nilai pendidikan di dalam tradisi ziarah kubur tersebut.

Abd. Aziz⁵⁹⁷ menjelaskan, ziarah kubur banyak mengandung nilai, salah satunya nilai ekonomi, sosial, dan pendidikan. Adapun yang dimaksud nilai pendidikan, menurut Abd. Aziz adalah karena di dalam ziarah kubur terdapat transformasi ajaran agama berupa membaca doa, al-Qur'an, penataan hati dan spiritualitas. Dengan demikian, ziarah kubur memiliki makna yang sangat luas dan mendalam.

3. Strategi Komunikasi Vertikal Kiai dengan Masyarakat

Kita tahu, pesantren itu berada di tengah-tengah masyarakat, bahkan sangat dekat dengan masyarakat. Jika memunculkan asumsi bahwa pesantren tumbuh dan berkembang bersama masyarakat, itu tidak berlebihan. Karena pesantren pada fakta historisnya adalah dari masyarakat, oleh masyarakat, dan untuk masyarakat. Sehingga antara pesantren dan masyarakat tak dapat dipisahkan, antara keduanya selalu beriringan. Kedekatan pesantren dengan masyarakat menunjukkan bahwa antar mereka memiliki hubungan emosional dan sosial. Antara pesantren dan masyarakat saling membutuhkan satu sama lain, hal ini nampak jelas ketika pesantren mengundang masyarakat untuk memusyawarahkan pembangunan demi pembangunan yang akan dikerjakan oleh pesantren, di sini masyarakat hadir membantu pesantren dari berbagai hal; pikiran, materi, bahkan tenaga.

Fakta tersebut memberikan gambaran bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang secara langsung dikelola oleh masyarakat

⁵⁹⁷ Abd. Aziz, Ziarah Kubur, Nilai Didaktis dan Rekonstruksi Teori Pendidikan Humanistik, *Jurnal Episteme*, Volume 13, No. 1, Juni 2018, 39.

dan bahkan merupakan milik masyarakat karena tumbuh dari dan oleh masyarakat.⁵⁹⁸ Oleh karena itu, pesantren memiliki tanggungjawab yang besar terhadap masyarakat. Dalam hal ini pesantren harus memainkan perannya baik sebagai lembaga pendidikan Islam maupun sebagai lembaga sosial kemasyarakatan. Sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren harus mampu mengembangkan peran dan fungsinya ke arah perubahan ideal yang dicita-citakan Islam. Untuk mencapai cita-cita tersebut tentu tidaklah mudah, harus ada tokoh perubahan yang mampu mengantarkan masyarakat ke arah sana, tokoh itu tiada lain adalah kiai, mengapa kiai? Karena kiai termasuk salah satu tokoh bahkan satu-satunya tokoh pesantren yang memiliki sumber pengetahuan dan kemampuan yang multi; mulai dari pengetahuan Islam, pengetahuan sains, dan keterampilan kepemimpinan. Untuk merealisasikan itu semua, kiai mendirikan pesantren yang dijadikan media dan alat dalam mewujudkan cita-cita tersebut di atas. Lewat lembaga ini, kiai mendidik masyarakat mengenalkan ajaran Islam baik dengan cara sorogan maupun bandongan. Upaya ini bertujuan untuk menjaga keagamaan masyarakat agar selalu kuat tertanam di lubuk mereka. Sedangkan sebagai lembaga sosial kemasyarakatan, pesantren dan kiai memberdayakan masyarakat dalam berbagai bidang; sosial, ekonomi, politik, dan budaya.⁵⁹⁹

Tugas dan peran kiai semakin dipertegas mengingat kiai merupakan tokoh elit yang memiliki kedalaman ilmu, kekuatan spiritual, genealogi,

⁵⁹⁸ M. Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan...*, 17.

⁵⁹⁹ Fathorrahman, Peran Kiai Pesantren dalam Pemberdayaan Masyarakat, *Prosiding Nasional IAIN Kediri*, Vol. 1. No. 1 November 2018, 160-164.

dan moralitas. Sehingga tidak heran jika kiai dianggap sebagai pemimpin umat yang bertanggungjawab atas berbagai masalah yang dihadapi masyarakat. Terkait masalah ini, kiai dituntut dapat menyelesaikan masalah-masalah yang berkembang di tengah-tengah masyarakat.⁶⁰⁰

Dalam konteks ini, kiai memiliki tugas pokok yaitu menciptakan kesejahteraan umum. “*Wama arsalnaka illa rahmatan lil’alamin*” (aku tidak mengutusmu kecuali menciptakan rahmat bagi seluruh alam).⁶⁰¹ Berdasarkan ayat pendek di atas, seorang kiai seharusnya menjadi sumber kebaikan bagi orang lain, dalam hal ini bagi kehidupan sosial masyarakat, serta dapat merealisasikan kemaslahatan bagi penduduk bumi. Ayat tersebut memiliki korelasi dengan peran dan fungsi manusia secara umum yaitu sebagai *khalifatullah*, dimana peran ini menuntut kiai menyejahterakan kehidupan masyarakat.

Deskripsi singkat di atas sebagai indikator bahwa kiai berperan sebagai pemimpin masyarakat yang sangat urgen perannya dibutuhkan oleh masyarakat luas. Sebagaimana yang kita ketahui, masyarakat Indonesia pada umumnya beragama Islam yang membutuhkan sosok pemimpin yang dapat mengayomi, mendidik, dan membantu meringankan kehidupan mereka. Hal ini bisa dipenuhi oleh kiai dan pesantren sebagai tokoh dan pusat lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian, kehadiran kiai di tengah-tengah masyarakat sangat diperlukan guna misalnya menjadi

⁶⁰⁰ M. Syamsul Huda, Kultus Kiai: Sketsa Tradisi Pesantren, *Teosofi: Jurnal Tasawuf dan Pemikiran Islam*, Volume 1 Nomor 1 Juni 2011, 122-124.

⁶⁰¹ Qs. Al-Anbiya’, 107.

imam solat jama'ah dan solat jum'at, memimpin jalannya ritual-ritual Islam dan tradisi pesantren seperti *slametan*, *tahlil*, dan *solawatan*.⁶⁰²

Kiai sebagai tokoh dan pemimpin di masyarakat, dan melihat kemampuan yang dimiliki, tidak mustahil untuk melakukan perubahan sosial kemasyarakatan, sebagaimana pernyataan Robby Darwis Nasution kiai sering melakukan perubahan besar di dalam masyarakat.⁶⁰³ Untuk melakukan perubahan besar itu, kiai didukung oleh pengetahuan keislaman yang mumpuni dan kemampuan berinteraksi dengan khalayak ramai. Untuk merealisasikan perubahan tersebut kiai merangkul dan menggandeng masyarakat, dengan cara kiai datang ke tengah-tengah mereka, dalam hal ini kiai berdialog dan bermusyawarah perihal kehidupan ini, atau masyarakat mendatangi kiai dengan maksud yang sama.

Begitu juga kiai Annuqayah dan kiai Al-Amien telah banyak melakukan perubahan-perubahan besar di masyarakatnya masing-masing sesuai jangkauan wilayah dan pengaruhnya. Kiai Annuqayah dan kiai Al-Amien secara intens dan istikamah melakukan perubahan di masyarakat dalam berbagai bidang dan sendi kehidupan; agama, sosial, ekonomi, budaya atau kultur, dan politik.

Sejalan dengan ini, terdapat satu penelitian yang ditulis M. Bahri Ghazali yang berjudul 'Pesantren Berwawasan Lingkungan' tahun 2003,

⁶⁰² M. Hadi Purnomo, *Kiai dan Transformasi Sosial: Dinamika Kiai dalam Masyarakat*, Edisi Revisi, (Yogyakarta: Absolute Media, 2016), 82-83.

⁶⁰³ Robby Darwis Nasution, Kiai sebagai Agen Perubahan Sosial dan Perdamaian dalam Masyarakat Tradisional, *Jurnal Sosiohumaniora*, Volume 19 No. 2 Juli 2017, 179.

dan menghasilkan temuan bahwa kiai dan Pesantren Annuqayah memiliki kontribusi dalam pengembangan lingkungan hidup masyarakat. Secara spesifik temuannya meliputi beberapa hal: 1) Pesantren Annuqayah dapat menjadi salah satu alternatif umat Islam dalam memecahkan masalah sosial termasuk dalam hal ini masalah lingkungan hidup. Pengembangan lingkungan hidup yang ditawarkan oleh Pesantren Annuqayah adalah bercorak Islami dan sarat dengan etika Islam; 2) Pesantren Annuqayah memunculkan program-program pelatihan baik terhadap para santri maupun pada masyarakat; 3) Pengembangan versi Pesantren Annuqayah bersifat totalitas dan holistik karena hampir seluruh yang berkaitan dengan lingkungan hidup digarapnya dengan cara melibatkan masyarakat ke dalam seluruh kegiatan pengembangan seperti dalam pengajian, pendidikan, dan pelatihan; 4) Pengembangan lingkungan hidup menggunakan bahasa agama yang disampaikan melalui tiga media tersebut; 5) Dengan adanya program pengembangan lingkungan hidup yang dicanangkan dan digerakkan oleh Pesantren Annuqayah ini masyarakat menjadi sadar akan jati dirinya masing-masing dan memiliki kesadaran betapa pentingnya memelihara lingkungan hidup.

Di sini, dapat dikatakan bahwa penelitian ini merupakan kelanjutan dari penelitian yang telah ditulis oleh saudara M. Bahri Ghazali yang menitik beratkan pada pengembangan lingkungan hidup di Pesantren Annuqayah, sementara penelitian ini lebih fokus pada strategi komunikasi

kiai Annuqayah dalam menjalin hubungan dengan masyarakat dalam upaya merealisasikan pemberdayaan di masyarakat.

Melihat fakta di atas, komunikasi kiai dan masyarakat terjalin sebuah komunikasi dua arah yang harmonis. Harmonisasi komunikasi ini disebabkan oleh kiai yang selalu berusaha dekat dengan masyarakat. Kondisi ini membuat masyarakat merasa nyaman dekat dan berbincang-bincang berbagai hal, utamanya yang berkaitan dengan kehidupan sehari-hari. Apalagi kiai selama ini tidak pernah menolak masyarakat untuk datang kepadanya, bahkan waktu kiai sangat luas untuk masyarakat.⁶⁰⁴

Ada banyak cara kiai berinteraksi dan berkomunikasi dengan masyarakat dan menggunakan multi media yang berfungsi sebagai alat penghubung antara dirinya dengan masyarakat, salah satunya dapat disebut di sini media kopolan dan pengajian. Dua yang disebut ini merupakan sebagian kecil media yang digunakan kiai dalam berkomunikasi dengan masyarakat, karena sebenarnya media itu sangatlah banyak, seperti pada para Masyayikh Annuqayah dan Masyayikh Al-Amien Prenduan. Para Masyayikh dari dua pesantren ini secara intens membangun relasi dan komunikasi dengan menggunakan berbagai media sebagai pengantar mereka pada masyarakatnya sendiri.

Penelitian tentang relasi kiai pesantren dan masyarakatnya serta implikasi dari peran mereka sebenarnya sudah banyak dilakukan, salah satunya yang dilakukan oleh Pradjarta Dirdjosanjoto dalam salah satu

⁶⁰⁴ Anis Kurli, Konstruksi Kiai oleh Masyarakat Desa Gadu Timur Kecamatan Ganding Kabupaten Sumenep, *Jurnal Komunikasi*, Vol. IX No. 01, Maret 2015, 52.

bukunya yang berjudul 'Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa' tahun 1999. Hasil penelitian ini mengungkap bahwa kiai memiliki banyak peran dalam masyarakat dan peran vital itu yang paling dominan adalah penjagaan kiai terhadap keagamaan masyarakat. Kiai melalui perannya telah sukses membentengi tradisi sunni dari pengaruh luar yang mengancam. Bahkan tidak hanya dalam bidang ini, kiai juga berperan besar dalam bidang ekonomi, sosial, dan politik masyarakat. Dengan demikian, pemberdayaan yang digarap kiai sangatlah kompleks dan mencakup seluruh bidang kehidupan masyarakat.

Penelitian ini hanya berfokus pada peran dan strategi-strategi kiai dalam menjaga tradisi keagamaan dan memberdayakan masyarakat, namun belum masuk pada pembahasan proses komunikasi kiai dengan masyarakat. Padahal, kiai pesantren dalam menjalankan peran kekiiaannya menggunakan strategi komunikasi. Jadi hal ini tidak dapat dihindarkan karena kiai selalu bertemu dan berinteraksi dengan masyarakat, dimana hal tersebut membutuhkan cara tertentu agar interaksi mereka dengan masyarakat sesuai dengan yang diinginkan. Sebagaimana penjelasan di atas, interaksi kiai dengan masyarakat menggunakan strategi komunikasi interpersonal baik dengan cara verbal dan nonverbal, serta menggunakan multi media. Yang jelas antar kiai yang satu dengan yang lain memiliki kecenderungan komunikasi yang majemuk dan berbeda-beda, dan ini lumrah karena disebabkan oleh berbagai faktor. Seperti pola komunikasi dan media yang digunakan oleh kiai Annuqayah dan kiai Al-Amien

tidaklah sama, hal ini dikarenakan para Masyayikh dari dua pesantren ini memiliki keterampilan komunikasi yang beragam serta perbedaan kultur pesantren.

Secara umum, komunikasi yang digunakan kiai Annuqayah dan kiai Al-Amien dalam berkomunikasi dengan masyarakat adalah komunikasi *bil lisan* dan *bil hal* yang bersifat dua arah. Baik komunikasi *bil lisan* ataupun komunikasi *bil hal* terkadang dilakukan secara personal dan terkadang juga kolektif. Hal itu tergantung acara atau momen yang berlangsung.

Komunikasi kiai Annuqayah dan kiai Al-Amien baik *bil lisan* maupun *bil hal* ini dapat dibidang efektif dalam menyampaikan pesan-pesan agama dan pendidikan karena dilakukan dengan dua acara, yaitu kiai mendatangi langsung masyarakat dan atau masyarakat yang mendatangi kiai dengan menggunakan media tertentu. Media-media yang digunakan sangat membantu mereka dalam berhubungan dengan masyarakat, dengan media ini pula komunikasi mereka menjadi semakin intensif dengan masyarakat. Komunikasi yang intensif ini dapat terjadi karena didasari atas kesadaran kiai Pesantren Annuqayah dan kiai Pesantren Al-Amien bahwa mereka tumbuh dan berkembang dari, oleh, dan untuk masyarakat, sehingga sepantasnya mereka membalas jasa masyarakat dengan jalan memberdayakan masyarakat.

Adapun media-media yang digunakan kiai Annuqayah dalam menjalin hubungan dengan masyarakat adalah sebagai berikut: (1) tahlilan, (2) kompolan yang di dalamnya ada pengajian kitab kuning, (3)

melibatkan masyarakat dan alumni dalam setiap pembangunan di pesantren, (4) pemberdayaan masyarakat (BPM), (5) bidang politik, dan (6) SIMA. Uraian masing-masing media di atas sebagai berikut.

Pertama, tahlilan. Tradisi tahlilan merupakan warisan budaya Wali Songo yang bertahan hingga saat ini. Tradisi ini bisa bertahan salah satunya disebabkan oleh adanya pesantren. Pesantren di Indonesia dan khususnya Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Preduan mayoritas berideologi sunni dimana tahlilan menjadi bagian dari tradisi mereka. Dengan kata lain, pesantren sebagai penjaga tradisi tahlilan hingga tetap bertahan sampai saat ini. Untuk menjaga tahlilan ini, salah cara yang dilakukan kiai Annuqayah dengan melaksanakan tradisi tersebut. Misalnya ketika ada salah satu masyarakat yang meninggal, maka kiai Annuqayah akan datang dan hadir ke rumah berduka untuk ikut berbela sungkawa dan mengikuti proses demi proses kematian; dari memandikan, menyolati, penguburan, dan tahlilan.⁶⁰⁵

Kehadiran kiai Annuqayah ke tahlilan disambut bahagia oleh keluarga yang berduka karena rumah mereka didatangi kiai. Bagi keluarga yang berduka, hadirnya kiai Annuqayah merupakan sesuatu yang memang diharapkan karena mereka akan meminta doa kiai untuk keluarganya yang baru meninggal. Dengan doa kiai ini diharapkan dosa yang meninggal bisa diampuni dan dihapus oleh Allah, serta dijauhkan dari siksa neraka dan dimasukkan ke surga firdausnya.

⁶⁰⁵ Tahlilan biasanya dilakukan mulai dari malam pertama sampai malam ketujuh, dilanjutkan malam ke 40, seratus, satu tahun, dan seribu harinya.

Melalui acara tahlilan ini, kiai Annuqayah dapat berinteraksi dan melakukan komunikasi dengan masyarakat. Komunikasi yang dimaksud di sini adalah komunikasi *bil lisan* dimana kiai menyampaikan pesan-pesan yang berkaitan dengan kematian, dan komunikasi *bil hal* dimana kiai memberikan contoh bahwa tahlilan perlu terus dijaga dan dipelihara di tengah masyarakat, karena melalui tahlilan ini umat Islam dapat mendoakan orang yang mati.

Kedua, kmpolan ini dijadikan media oleh kiai Annuqayah untuk mengajar dan mendidik masyarakat yang dilaksanakan satu kali dalam seminggu, setengah bulan, dan satu bulan sekali. Para kiai Annuqayah banyak memiliki *kmpolan* yang di dalamnya diselenggarakan pengajian kitab kuning, mulai dari kitab *safina-sullam*, *bidayautul hidayah*, dan tafsir. *Kmpolan* ini hampir sama denganajian kitab untuk santri yang dilakukan dengan cara bandongan dimana kiai membaca kitab kuning bait perbait, mengartikannya, dan kemudian menjelaskan isi kitab tersebut, sedangkan santri mendengar bacaan kiai dan mencatatnya, hanya saja terdapat perbedaan dimana masyarakat memiliki kesempatan untuk bertanya dan berdialog dengan kiai. Dengan demikian, *kmpolan* ini dijadikan media dakwah dan pendidikan, karena melalui *kmpolan* ini kiai dapat menyebarkan ajaran Islam dan mendidkan masyarakat agar menjadi masyarakat religius.

Ketiga, pelibatan masyarakat dan alumni dalam setiap pembangunan fisik pesantren. Dalam hal ini, hampir setiap pembangunan fisik pesantren

atau gedung sekolah pesantren, para kiai Annuqayah selalu meminta bantuan masyarakat baik material maupun tenaga. Cara ini dilakukan agar pesantren tidak jauh dari masyarakat, melainkan terasa dekat dengan masyarakat. Dengan begitu, pesantren merasa dekat dengan masyarakat, dan masyarakat juga dekat dengan pesantren. Kondisi ini sangat mendukung terwujudnya kehidupan yang harmonis antara warga Pesantren Annuqayah dengan masyarakat.

Kondisi seperti di atas tetap terjaga sampai sekarang, salah satu buktinya adalah antusiasme masyarakat dan alumni membantu dan bergotong-royong pembangunan fisik dan sarana prasarana pesantren, sehingga tidak heran pembangunan di Pesantren Annuqayah berkembang pesat, hingga saat ini pun pembangunan terus dilakukan.

Keempat, pemberdayaan masyarakat (BPM). Biro Pengabdian Masyarakat atau yang disingkat BPM ini adalah lembaga yang khusus bergerak dalam bidang pengabdian masyarakat. Dengan adanya BPM ini para kiai Annuqayah dengan mudah membangun relasi dengan masyarakat yang tujuannya tiada lain untuk bisa mengakomodasi permasalahan-permasalahan yang terjadi dan dialami masyarakat. Secara khusus BPM melakukan kajian terhadap berbagai masalah yang terjadi dan terhadap apa yang dibutuhkan masyarakat. Jadi dapat dikatakan bahwa BPM ini berfungsi melaksanakan pengembangan pesantren dan masyarakat. Untuk mewujudkan hal tersebut, BPM membuat program-program yang pro terhadap pengembangan pesantren dan masyarakat.

Kelima, bidang politik. Komunikasi politik yang dilakukan kiai Annuqayah adalah memberikan pendidikan politik kepada masyarakat. Hal ini dilakukan karena politik selama ini kental dengan praktik kotor seperti KKN dan penuh intrik. Hadirnya kiai Annuqayah ke dalam dunia politik dalam rangka menjelaskan kepada masyarakat tentang bagaimana berpolitik yang benar. Benar yang dimaksud di sini adalah benar menurut agama Islam, yaitu politik yang berakhlak dan bermoral. Kiai Annuqayah hadir ke panggung politik untuk bicara dan memberikan teladan politik ala Islam kepada masyarakat. Alhasil, komunikasi politik yang dilakukan kiai Annuqayah berbuah manis, kini masyarakat memperoleh pendidikan politik yang benar. Dengan pendidikan politik ini masyarakat sedikit banyak mengetahui bagaimana cara memilih pemimpin di pemerintahan. Tentunya sesuai dengan kriteria yang telah digaris oleh Islam, misalnya pemimpin itu harus amanah, memiliki kejujuran dalam menjalankan tugasnya, serta loyal dan mendahulukan kepentingan masyarakat, bangsa, dan negara.

Keenam, SIMA, adalah sebuah forum silaturahmi antara pesantren dan masyarakat. Acara ini dilaksanakan tiap bulan, adapun tempatnya pindah-pindah dari satu masjid ke masjid yang lain. SIMA ini dibentuk dengan tujuan agar Pesantren Annuqayah dapat berkomunikasi dan bersilaturahmi secara intens dengan masyarakat. Dari setiap acara SIMA, paling sedikit ada lima kiai yang mewakili untuk datang ke acara tersebut. Namun, SIMA untuk saat ini masih dinon-aktifkan karena wabah covid-19 ini.

Terdapat dua contoh komunikasi *bil hal* yang menarik untuk ditampilkan dalam tulisan ini. Contoh pertama yang dialami langsung oleh KH. Syafi'i Ansori, yaitu ketika beliau melihat beberapa masyarakat sekitar pondok lambat melakukan solat subuh dikarenakan masih antri di kamar mandi karena kamar mandi yang tersedia menurut mereka hanya satu, jadi harus bergiliran mengambil wudhu. Melihat itu, Kiai Syafi'i tidak menegur secara langsung akan tetapi lebih memilih pendekatan pendidikan *bil hal*, yaitu dengan cara membuatkan mereka tempat dengan ukuran kecil untuk berjualan kepada santri. Setelah tempat itu selesai, Kiai Syafi'i mendatangi masyarakat dimaksud untuk memberi informasi baik itu dan menyuruh masyarakat siapa yang berminat berjualan di lokasi yang telah beliau bangun. Ternyata masyarakat sangat setuju berjualan di tempat sekitar Pondok Annuqayah.

Cara ini secara tidak langsung dapat mengubah kebiasaan masyarakat telah solat subuh, karena jam tiga malam masyarakat tersebut sudah bangun untuk menyiapkan berbagai masakan yang akan dijual, secara otomatis masyarakat akan solat karena tidak akan tidur lagi sampai terbit matahari. Selain itu, pesantren dapat membantu perekonomian masyarakat karena menambah sumber penghasilan mereka.

Komunikasi *bil lisan* dan komunikasi *bil hal* yang dilakukan para kiai Annuqayah masuk ke dalam kategori '*rahmatan lil tatanggeh*' dan '*rahmatan lil alamin*' karena sangat berdampak positif bagi lini kehidupan

masyarakat; sosial, budaya, politik, ekonomi, agama, dan pendidikan masyarakat.

Sementara itu, komunikasi *bil lisan* dan *bil amal* antara para Masyayikh Pesantren Al-Amien Preduan dengan masyarakat lebih tertata rapi daripada Pesantren Annuqayah, hal ini karena di Pesantren Al-Amien memiliki ADART sehingga secara garis koordinasi, tugas, dan peran dari masing-masing unit menjadi jelas. Kejelasan tugas ini dikarenakan seluruh struktur yang ada atau unit kelembagaan yang ada mengikuti aturan main yang tercantum dalam ADART tersebut.

Adapun lembaga yang bertugas membangun relasi dan hubungan dengan masyarakat adalah Dewan Ri'asah dan lembaga Biro Dakwah dan Kemasyarakatan. Dari pihak Dewan Ri'asah pun juga tertata rapi, masing-masing pengurus dewan ini memiliki tugas dan fungsi masing-masing, seperti pimpinan Dewan Ri'asah, KH. Ahmad Fauzi memiliki tugas berhubungan dengan kelompok elit, orang-orang penting; umara, pejabat, tokoh nasional dan internasional, sedangkan komunikasi dengan masyarakat dipercayakan kepada seluruh anggota Dewan Ri'asah dan Biro Dakwah dan Kemasyarakatan.

Komunikasi pimpinan Dewan Ri'asah, KH. Ahmad Fauzi terkadang dilakukan secara personal terkadang juga secara kolektif. Komunikasi secara personal terjadi ketika KH. Ahmad Fauzi berinteraksi dan berkomunikasi dengan umara, pejabat, tokoh nasional dan tokoh internasional, sedangkan secara kolektif ketika KH. Ahmad Fauzi

berdakwah ke suatu daerah atau bahkan lintas negara dan berdialog atau memberikan *mauidzah hasanah* kepada alumni-alumni dari berbagai daerah. Biasanya para alumni mengadakan acara yang dikemas pengajian umum atau hanya sekedar silaturahmi biasa, dalam acara ini pimpinan, KH. Ahmad Fauzi menyampaikan ceramah atau sambutan-sambutan.

Sementara kiai-kiai lainnya bentuk komunikasinya dengan masyarakat melalui media *Jama'ah Muhajirin*. *Jama'ah Muhajirin* ini merupakan sebuah perkumpulan para kiai Al-Amien dengan masyarakat sekitar yang berbentuk pengajian dengan format wetonan atau bandongan. Pengajian *Jama'ah Muhajirin* ini diselenggarakan setiap setengah bulan sekali. Adapun tempatnya bergiliran di rumah kiai sepuh, yaitu rumah KH. Tidjani, KH. Idris, dan KH. Maktum. Tentang alasan mengapa acara *Jama'ah Muhajirin* ditempatkan di rumah para pengasuh generasi kedua karena untuk menghormati dan mengingat jasa mereka.

Sementara itu, yang mengisi acara *Jama'ah Muhajirin* setengah bulanan tersebut adalah Dewan Ri'asah dan kiai-kiai anom sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam hal ini, kiai menyampaikan isi dari sebuah kitab sedangkan masyarakat mendengarkan penjelasan itu tanpa mencatat seperti mencatatnya santri-santri. Artinya, masyarakat hanya mendengarkan dan sesekali bertanya jika ada yang tidak dimengerti dari apa yang dijelaskan kiai. Dengan adanya pengajian ini diharapkan dapat menjaga keagamaan masyarakat itu sendiri.

Media komunikasi yang digunakan kiai Al-Amien selanjutnya adalah FORSITA P2M (Forum Silaturahmi Kiai-Kiai dan Pengasuh Madrasah sekitar Al-Amien). FORSITA P2M ini sengaja didirikan oleh kiai Pesantren Al-Amien untuk berkoordinasi dan menampung aspirasi masyarakat, lebih-lebih di lembaga-lembaga pendidikan Islam di sekitar pesantren. Misalnya masyarakat membutuhkan dana untuk merehab masjid, melalui forum ini Pesantren Al-Amien mencoba hadir untuk memberikan bantuan berupa dana. Dana tersebut sebagian berasal dari pondok, alokasi dana sosial, bahkan KH. Ahmad Fauzi sampai membantu pendanaan ke luar negeri seperti ke Arab Saudi.

Sementara bahasan mengenai perihal pesantren dan madrasah sekitar, FORSITA P2M banyak mengangkat tema yang berkaitan dengan permasalahan-permasalahan yang terjadi di pesantren dan madrasah yang tergabung ke dalam keanggotaan FORSITA P2M itu. Apapun masalah yang dibahas, FORSITA P2M berusaha mencari solusi terbaik agar pesantren dan madrasah cepat keluar dari masalah tersebut, misalnya kalau ada pesantren atau madrasah yang kekurangan tenaga pendidik maka FORSITA P2M mendatangkan tenaga pendidik dari pesantren al-Amien agar supaya dapat mengabdikan dan mengajar di pesantren dan madrasah yang kekurangan tenaga pendidik tersebut.

Keberadaan FORSITA P2M ini sangat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat, pimpinan pesantren dan madrasah di sekitar Pesantren Al-Amien, karena lembaga ini secara spesifik mencarikan dan memberikan

solusi yang dihadapi oleh masyarakat dan lembaga-lembaga pendidikan tersebut.

Komunikasi *bil lisan* yang intens juga dilakukan oleh Biro Dakwah dan Pengabdian Masyarakat. Biro ini menyusun program kemasyarakatan salah satunya berupa program kmpolan yang anggotanya masyarakat dari beberapa desa. Melalui kmpolan ini yang dibuat ini, Biro Dakwah dan Pengabdian Masyarakat dapat mengajarkan, berdakwah, dan mendidik masyarakat.

Selain itu, beberapa kiai Al-Amien ada yang menjadi imam solat jumat di masjid-masjid sekitar Prenduan. Dengan demikian, masjid menjadi lahan ibadah dan dakwah kiai Al-Amien, karena di dalamnya beliau beribadah dan berkhotbah—yang secara langsung maupun tak langsung dapat menyebarkan agama Islam lewat khotbah tersebut. Khotbah yang dilakukan oleh kiai Al-Amien memiliki tujuan mengajak masyarakat meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah sehingga mereka mencapai kebahagiaan hidup baik di dunia maupun di akhirat kelak. Dengan demikian, komunikasi lewat khotbah jumat ini sangat bermanfaat bagi keberlanjutan keagamaan dan tradisi agama Islam.

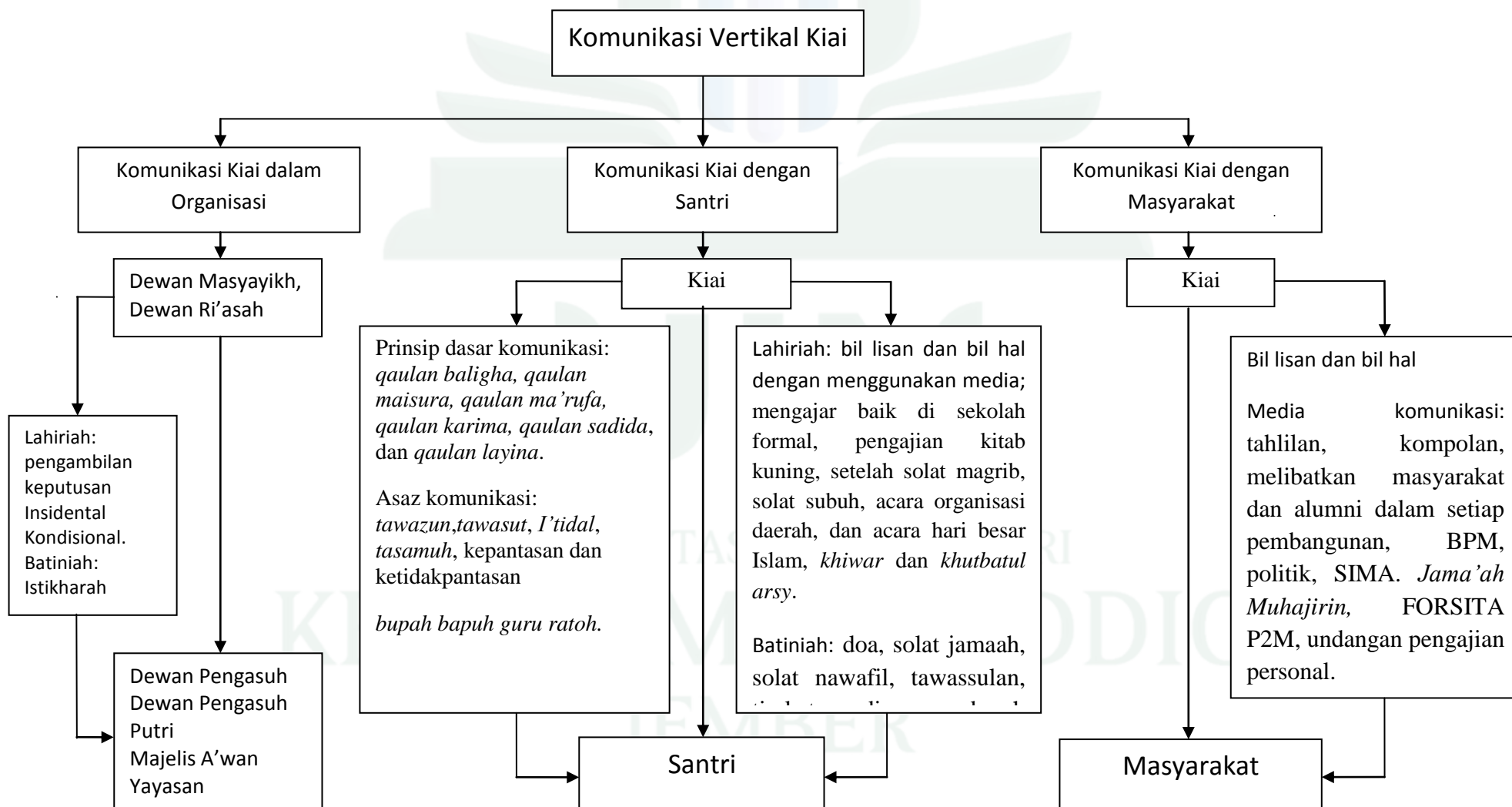
Komunikasi para Masyayikh dan Pesantren Al-Amien juga menyoasar dalam bidang ekonomi masyarakat. Komunikasi semacam ini dikategorikan sebagai komunikasi *bil hal*. Komunikasi *bil hal* yang lebih fokus ke dalam bidang ekonomi masyarakat menunjukkan bahwa kiai dan Pesantren Al-Amien sangat menaruh perhatian terhadap kesejahteraan

masyarakat. Dalam hal ini ada dua cara yang dilakukan kiai, *pertama*, memberikan pekerjaan kepada masyarakat di pesantren dengan gaji tiap bulan, dan *kedua*, mengelola dana zakat. Dua cara ini sangat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat karena ekonomi mereka dapat terangkat.

Komunikasi *bil lisan* dan *bil hal* Masyayikh Pesantren Al-Amien perlu terus ditingkatkan, karena dengan cara demikian manfaat kiai dan pesantren akan terus dirasakan oleh masyarakat secara luas, baik dalam bidang agama, sosial, budaya, politik, ekonomi, dan pendidikan.

Melihat komunikasi antara para Masyayikh Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien dengan masyarakatnya masing-masing, menunjukkan bahwa hubungan yang mereka bangun adalah hubungan yang terbuka, sehingga antara yang satu dengan yang lainnya saling membutuhkan, bukan saling bermusuhan. Oleh karena itu, kehidupan yang rukun dan damai bukan menjadi sesuatu yang mustahil melainkan menjadi suatu keniscayaan.

Strategi komunikasi vertikal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien, baik dalam organisasi, dengan santri, atau dengan masyarakat dapat dilihat pada gambaran di bawah ini:



Gambar 5.1
Temuan Penelitian pada Situs I dan II
Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan

B. Strategi Komunikasi Horizontal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Preduan

Uraian yang lalu banyak membahas komunikasi vertikal kiai yang berlangsung di tingkat Dewan Masyayikh dan Dewan Ri'asah. Pada kesempatan ini, akan mengulas komunikasi horizontal di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien, yang dalam hal ini diwakili oleh lembaga dewan pengasuh di Pesantren Annuqayah dan lembaga-lembaga seperti Pondok Tegal, Pondok Putri 1, TMI, MTA, Ma'had Salafy, dan IDIA di Pesantren Al-Amien. Masing-masing lembaga tersebut memiliki cara, sistem, dan ciri khas rapat tersendiri. Inilah kelebihan pesantren, antara satu pesantren dengan pesantren lain banyak memiliki perbedaan dan ciri khas tersendiri. Meskipun dua pesantren tersebut kini memiliki cara, sistem, serta memiliki ciri khas sendiri-sendiri, namun secara umum keduanya memiliki persamaan, yakni sistem pesantren mereka sudah terbuka, kedua pesantren ini sudah mendelegasikan pekerjaan-pekerjaan pada banyak orang, di mana di dalamnya terdapat partisipasi aktif dari orang-orang yang tergabung ke dalam organisasi pesantren. Meminjam bahasanya Wibowo,⁶⁰⁵ pekerjaan atau tugas organisasional dipecah-pecah sehingga pekerjaan orang-orang dalam organisasi itu terinci dan berulang-ulang.

Dengan demikian, lembaga-lembaga yang terdapat dalam organisasi secara mandiri melakukan rapat atau pertemuan-pertemuan. Dengan cara ini, pimpinan sebenarnya ingin memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk

⁶⁰⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Press, 2016), 109.

menentukan arah dan kemajuan lembaganya. Cara ini juga membawa dampak positif, yakni seluruh anggota organisasi diberikan hak dan kebebasan berpendapat, menyampaikan gagasan terbaik, serta menghasilkan keputusan terbaik pula.⁶⁰⁶

Pendelegasian dan partisipasi seperti di atas pada akhirnya berpengaruh pada aliran komunikasi organisasi bahwa selain aliran komunikasi organisasi vertikal, juga horizontal. Berikut uraian aliran komunikasi horizontal pada organisasi Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan, dan akan kita mulai dari Pesantren Annuqayah lalu kemudian ke Pesantren Al-Amien. Komunikasi horizontal di Annuqayah berlangsung dalam momen musyawarah mingguan yang diselenggarakan setiap hari jumat setelah solat jumat—yang kemudian disebut '*musyawarah jum'atan*'. *Musyawarah jum'atan* ini dapat dikatakan satu-satunya komunikasi horizontal. Mengapa disebut demikian? karena *musyawarah jum'atan* beranggotakan seluruh kiai Annuqayah yang mengasuh pesantren di daerah atau pernah mengasuh pesantren. Kiai-kiai pengasuh pesantren daerah ini kemudian tergabung ke dalam wadah organisasi yang bernama Dewan Pengasuh. Jadi dapat dikatakan bahwa kiai-kiai yang tergabung ke dalam Dewan Pengasuh wajib menghadiri pertemuan *musyawarah jum'atan* ini.

Musyawarah jum'atan disebut sebagai wadah komunikasi horizontal karena satu alasan yakni dalam musyawarah ini dihadiri oleh kiai-kiai yang levelnya sama yaitu kiai-kiai pengasuh dari 19 pesantren daerah. Hal ini

⁶⁰⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 231.

sebagaimana pernyataan Robbins bahwa komunikasi horizontal adalah komunikasi yang terjadi di antara anggota dari kelompok kerja yang sama atau dari manajer yang memiliki level yang sama. Pada tataran ini, praktik komunikasi horizontal/lateral Dewan Pengasuh Pesantren Annuqayah sama dengan organisasi lainnya.

Musyawahah jum'atan memiliki keunikan sendiri, karena mengandung hal-hal berikut, yaitu 1. Mengandung filosofi Islam karena istilah ini berasal dari Islam sehingga di dalamnya banyak terkandung nilai-nilai Islam, dan 2. Mengandung nilai-nilai kekeluargaan dan silaturahmi.

Filosofi musyawarah di atas selaras dengan apa yang disampaikan Kiai Muhsin bahwa para masyayikh memang lebih setuju menggunakan istilah musyawarah daripada menggunakan istilah rapat, karena kata musyawarah lebih islami, apalagi kata tersebut berasal dari Islam yang pastinya sarat dengan nilai-nilai Islam, berbeda halnya dengan kata rapat yang berasal dari non pesantren. Selain itu, Penggunaan istilah musyawarah ini sesuai dengan kultur pesantren secara umum dan kultur pesantren Annuqayah secara khusus, karena dalam pesantren ini lebih mengedepankan nilai-nilai Islam dan kentalnya karakter kekeluargaan sehingga musyawarah yang berlangsung tidak terlalu formal.

Dalam sejarah Islam itu sendiri, musyawarah merupakan bagian dari mekanisme pengambilan keputusan yang telah cukup lama dikenal dan dipraktikkan. Sejak pertama pertumbuhan dan perkembangan masyarakat Islam tradisi musyawarah sudah mulai dipraktikkan dalam masyarakat.

Sementara itu, Nabi sendiri menganggap musyawarah sebagai salah satu sistem yang dapat digunakan untuk memutuskan suatu masalah dengan tepat. Karena itu, beliau selalu menempuh jalan musyawarah bersama para sahabatnya ketika menyelesaikan suatu masalah, khususnya yang berkaitan dengan kepentingan umum/umat. Setelah Nabi meninggal, tradisi musyawarah terus dilanjutkan oleh *Khulafa' al-Rasyidun*,⁶⁰⁷ dan terus berjalan hingga kini, termasuk yang mempraktikkan tradisi musyawarah adalah pesantren.

Oleh karena itu, tradisi musyawarah⁶⁰⁸ memiliki posisi dan peran penting di tengah-tengah masyarakat, utamanya dalam kehidupan berbangsa, bernegara, dan berorganisasi, dimana orang-orang di dalamnya berhubungan, selalu bertemu, dan berkomunikasi, sehingga tradisi musyawarah menjadi salah satu alternatif pengambilan keputusan yang cukup efektif. Dan suatu musyawarah yang dilakukan, baik dalam skala masyarakat maupun skala organisasi seperti lembaga pendidikan akan berhasil secara optimal jika prinsip-prinsip dasar musyawarah seperti persamaan, kebebasan dan keadilan tetap terjaga dan dihormati serta direalisasikan.⁶⁰⁹

Sedangkan nilai-nilai kekeluargaan di sini dimaksudkan sebagai bentuk ikatan-ikatan kekeluargaan bani Syarqawi yang telah lama terbentuk, karena

⁶⁰⁷ Firdaus, Musyawarah dalam Perspektif Al-Qur'an, *Al-Mubarak: Jurnal Kajian Al-Qur'an dan Tafsir*, Volume 4 No. 2, tahun 2019, 72.

⁶⁰⁸ Secara bahasa, kata *al-syura* diambil dari kata kerja *syawara* yang berarti menampakkan sesuatu atau mengeluarkan madu dari sarang lebah. Kata musyawarah itu sendiri diambil dari bahasa Arab, yaitu *syura* yang kemudian diserap ke dalam bahasa Indonesia yang mengandung arti berunding dan berembuk. Sedangkan secara terminologi, musyawarah berarti perbuatan aktif yang tidak berhenti pada batas-batas sukarela dalam berpendapat, melainkan meningkat dari sukarela menjadi upaya perbuatan mengemukakan pendapat sebaik-sebaiknya. Tsalis Rifa'I, Komunikasi dalam Musyawarah (Tinjauan Konsep Asyura dalam Islam), *Jurnal Channel*, Volume 3, No. 1, April 2015, 37.

⁶⁰⁹ Zamakhsyari Abdul Majid, Konsep Musyawarah dalam Al-Qur'an (Kajian Tafsir Tematik), *Al-Marhalah: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 4, No. 1, Mei 2020, 23.

adanya ikatan darah biologis. Adanya ikatan kekeluargaan, secara biologis, sesama keturunan KH. Syarqawi ini membentuk suatu komitmen kuat untuk bersatu dan bersama-sama mengelola Pesantren Annuqayah—yang terimplementasikan ke dalam ruang-ruang pertemuan yang dikemas dengan musyawarah. Ruang-ruang pertemuan bagi mereka dijadikan ajang silaturahmi. Nilai silaturahmi itu sendiri memiliki pengertian menyambung tali persaudaraan.

Menurut Lilik Ummi Kaltsum dalam tulisannya menyatakan bahwa silaturahmi merupakan suatu bentuk hubungan (kekeluargaan) yang selalu dijaga dan diperbaharui terus menerus yang dilandasi oleh rasa kasih sayang, perhatian, dan perlakuan baik terhadap manusia, sesama muslim, lebih-lebih kepada sanak famili dekat maupun jauh. Dari sini dapat dipahami bahwa silaturahmi sangat dianjurkan dalam Islam, dan sebaliknya, Islam sangat mencela bagi umatnya yang memutus silaturahmi.⁶¹⁰

Melalui pernyataan di atas, mudah dipahami mengapa para kiai Annuqayah senang bersilaturahmi melalui media musyawarah, karena kiai menjalankan anjuran silaturahmi yang tersirat dalam Islam. Dalam Islam, silaturahmi itu juga ada kaitannya dengan sikap taqwa seorang hamba kepada Allah. Artinya, seorang hamba yang bertaqwa dapat diketahui sejauh mana ia

⁶¹⁰ Secara eksplisit istilah *Shilat al-rahim* tidak ditemukan dalam al-Qur'an. Pengungkapan makna *Shilat al-rahim* menurut al-Qur'an dapat diperoleh melalui penulisan secara semantik kata *Shilat* dan *rahim*. Kedua kata yang menunjukkan makna atau perintah *Shilat al-rahim* ini ditemukan dalam enam ayat dan sangat global. Keenam ayat tersebut hanya menyebutkan perintah menyambung hubungan kekeluargaan, balasan bagi yang mau bersilat *al-rahim* dan peringatan keras bagi yang melanggarnya dan tidak menyebutkan secara terperinci hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan *shilat al-rahim*. Lihat Lilik Ummi Kaltsum, *Shilat Al-Rahim Dalam Perspektif Al-Qur'an, jurnal Al-Fanar_Jurnal Ulum al-Qur'an dan Hadits Fakultas Ushuluddin IIQ Jakarta*, vol. 3. No. 2 Desember 2011, 2.

menjauhi dari perbuatan yang dibenci oleh rabnya, dan sejauh mana ia dapat mengamalkan perbuatan yang dicintainya, termasuk dalam hal ini silaturrahi, karena silaturrahi merupakan bagian dari perbuatan yang dicintai dan diridhai Allah.⁶¹¹

Nilai-nilai yang dijelaskan di atas kemudian menciptakan komunikasi yang harmonis dan kondusif. Nilai-nilai tadi, juga mendukung terhadap lahirnya keputusan yang pro terhadap pengembangan dan kemajuan Pesantren Annuqayah.

Hadirnya Dewan Pengasuh memiliki tujuan untuk membantu Dewan Masyayikh dalam meringankan kerja mereka, karena anggota Dewan Masyayikh saat ini sudah sepuh sehingga tidak memungkinkan aktif seperti dulu lagi. Dalam rangka ini, Dewan Pengasuh mengadakan *musyawarah jum'atan* untuk membahas berbagai hal yang berkaitan dengan kepesantrenan. Dalam setiap musyawarah hampir dapat dipastikan menghasilkan kesimpulan rapat atau bahkan keputusan, baik keputusan tersebut diputuskan oleh forum musyawarah itu sendiri atau diputuskan oleh Dewan Masyayikh. Keputusan yang dihasilkan oleh Dewan Pengasuh lewat forum *musyawarah jum'atan* adalah hal-hal ringan yang berkaitan dengan pesantren. Meskipun Dewan Pengasuh memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan, mereka dalam banyak hal pula tetap menyampaikan pada Dewan Masyayikh, terutama jika Dewan Pengasuh tidak dapat memutuskan, maka dalam hal ini Dewan Masyayikh-lah yang memutuskan.

⁶¹¹ Lilik Ummi Kaltsum, *Shilat Al- Rahim...*, 7.

Bahkan Dewan Pengasuh tidak hanya menyampaikan hasil *musyawarah jum'atan* kepada Dewan Masyayikh, antara mereka masih terlibat dialog membicarakan tema tersebut untuk kemudian dicari alternatif terakhir sebagai pilihan terbaik. Dalam hal ini, Dewan Masyayikh-lah yang memutuskan. Kemudian hasil keputusan tersebut diterima kembali oleh Dewan Pengasuh.

Melihat fakta komunikasi struktural di Pesantren Annuqayah tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi menjadi alat dalam pengambilan keputusan yang dilakukan melalui forum *musyawarah jum'atan*, keputusan langsung Dewan Masyayikh yang bersifat instruktif. Selain itu, terdapat metode lain pengambilan keputusan selain cara-cara di atas, yaitu metode istikharah.⁶¹² Istikharah ini merupakan model manajemen pengambilan keputusan yang sudah mentradisi di Annuqayah. Menurut penuturan salah satu informan, jalan istikharah diambil jika misalnya dalam menyelesaikan suatu perkara, masalah (kepesantrenan), dan atau dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan cara musyawarah menemukan jalan buntu, maka istikharah dipilih sebagai alternatif pengambilan keputusan.

Tentu pemilihan alternatif istikharah dalam menyelesaikan masalah karena di antara pilihan yang ada, kiai tidak mengetahui mana yang paling baik pilihan itu, oleh karena itu kiai dalam hal ini meminta pertolongan secara langsung kepada Allah swt untuk menemukan pilihan terbaik itu. Hal ini juga

⁶¹² Istikharah secara bahasa berasal dari kata *'ikhtaarah'* yang artinya memilih atau meminta dipulihkan. Tidak salah jika mengatakan bahwa istikharah adalah mencari pilihan. Lihat Ahmad Marson Munawwir, *Kamus Lengkap al-Munawwir Arab-Indonesia*, (Surabaya: Pustaka Progressif, 1997), 32.

disampaikan oleh salah satu kiai Annuqayah, KH. Muhammad Muhsin bahwa istikharah yang dilakukan kiai semata-mata untuk memperoleh jawaban langsung dari Allah atas masalah-masalah yang dihadapi pesantren. Dengan istikharah, semoga diperoleh jawaban berupa pilihan terbaik.

Cara-cara seperti ini (istikharah) bukan suatu perbuatan yang tanpa dasar. Apa yang dilakukan kiai sesuai dengan ajaran Islam, solat istikharah itu sendiri disyariatkan oleh Islam. Terkait dengan ini, istikharah menurut syariat Islam memiliki dua makna yakni meminta kepada Allah suatu kebaikan, sedangkan yang kedua meminta pilihan yang terbaik kepada Allah. Keduanya akan diperoleh oleh seorang hamba jika ia melakukan solat istikharah.

Al- Tuwajjiri dalam Ibnu Hajar Ansori mengemukakan bahwa solat istikharah bertujuan untuk memperoleh pilihan terbaik, seorang hamba yang melakukan solat istikharah adalah memohon kepada Allah agar dipilhkan pilihan terbaik dan paling utama atas perkara pada saat hamba tersebut dihadapkan pada dua atau beberapa pilihan. Selain daripada itu, solat istikharah dilakukan untuk memantapkan hati dan menuntunnya menuju kesadaran akan ketergantungan kepada Allah.⁶¹³

Solat istikharah dilakukan karena pada hakikatnya manusia serba dengan kekurangan, kelemahan, dan ketidakberdayaan sehingga ia perlu meminta pertolongan kepada yang memilikinya dan memiliki dunia dan seisinya, yaitu Allah. Istikharah mengajarkan kepada kita bahwa seharusnya kita menyerahkan segala urusan kepada Allah. Biarlah Allah yang

⁶¹³ Ibnu Hajar Ansori, Pergeseran Pemahaman Konsep Istikharah dari Bertanya Menuju Berserah diri, *Jurnal Spiritualita*, Vol. 4, NO. 1, 2020, 46.

menentukan segala urusan kita, utamanya urusan yang berkaitan dengan dunia. Dengan demikian, akan tertanam sikap pasrah dan ridha serta prasangka baik atas apa yang menjadi keputusan Allah.⁶¹⁴

Dari berbagai masalah yang dihadapi manusia, termasuk dalam hal ini masalah yang dihadapi kiai Pesantren Annuqayah, istikharah bisa menjadi alternatif atas berbagai masalah yang dihadapi dan menjadi kunci sukses dalam mengarungi kehidupan.

Fakta menarik lainnya dari komunikasi di lingkungan organisasi Pesantren Annuqayah adalah berkembangnya nilai-nilai musyawarah yaitu saling menghargai, menghormati, percaya satu sama lain, pengabdian. Dengan nilai positif ini instruksi dari dewan masyayikh diterima secara lapang dada oleh dewan pengasuh sebagai keputusan final untuk dilaksanakan dengan senang hati.

Komunikasi dewan masyayikh dengan dewan pengasuh merumuskan dan menghasilkan keputusan, sedangkan pengurus pesantren dan pengurus pesantren daerah menerima keputusan yang berasal dari dewan pengasuh untuk dilaksanakan secara bersama-sama.

Sementara di Pesantren Al-Amien, komunikasi organisasinya bermula dari lembaga paling bawah terus ke atas. Jika dirunut bermula dari komunikasi horizontal ke diagonal dan terakhir ke vertikal. Ketiga pola komunikasi tersebut dijalankan secara formal oleh lembaga-lembaga pesantren melalui rapat-rapat. Komunikasi yang berawal dari bawah inilah yang termasuk ke

⁶¹⁴ Ibnu Hajar Ansori, *Pergeseran Pemahaman Konsep Istikharah...*, 47.

dalam bagian komunikasi horizontal. Lembaga-lembaga di bawah Dewan Ri'asah secara mandiri mengadakan pertemuan sendiri guna memikirkan berbagai masalah yang melilit lembaganya, mencari solusi terbaik. Cara ini melatih tiap-tiap lembaga untuk mandiri. Dengan demikian, lembaga-lembaga seperti Pondok Tegal, Pondok Putri 1, TMI, MTA, Ma'had Salafy, dan IDIA memiliki rapat sendiri-sendiri membahas program masing-masing.

Lembaga-lembaga tersebut memiliki wewenang untuk mengambil keputusan, dan keputusan tersebut tidak perlu diinformasikan atau disampaikan kepada lembaga tertinggi, Dewan Ri'asah. Kewenangan ini memang sengaja diberikan oleh pimpinan agar mereka secara mandiri menentukan kebijakan yang tepat guna. Pemberian kewenangan ini kepada lembaga-lembaga di bawah Dewan Ri'asah bertujuan untuk mempermudah koordinasi di lembaga-lembaga tersebut. Artinya, setiap lembaga terlibat koordinasi yang intens antar anggota. Di lembaga itu, seluruh anggota dapat saling berkoordinasi secara bebas, karena di dalamnya tidak melibatkan Dewan Ri'asah.

Komunikasi horizontal di setiap lembaga Pesantren Al-Amien memang sengaja disetting demikian untuk mengurangi kebergantungan lembaga kepada Dewan Ri'asah. Pengurangan kebergantungan ini salah satu manfaatnya adalah gerak dan aktivitas lembaga tidak terlalu kaku melainkan bisa luwes. Hal ini sebagaimana disinyalir oleh Mada Sutapa bahwa komunikasi horizontal seharusnya disetting bagaimana gerak koordinasi lembaga lancar

serta menjadikan gerak lembaga tidak kaku dalam menjalankan tugas.⁶¹⁵ Sesekali memang pimpinan merasa butuh untuk memberikan kewenangan terhadap lembaga di bawahnya untuk saling berkomunikasi dan berinteraksi satu sama lain, dengan cara berkomunikasi secara horizontal. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai syarat bagi efektivitas organisasi.

Dengan demikian, lembaga-lembaga tersebut di atas memiliki pertemuan rutin setiap minggu guna membahas apa pun yang berkaitan dengan lembaga masing-masing atau hal-hal yang berkaitan dengan teknis di lapangan. Sedangkan di luar masalah teknis lembaga-lembaga tidak memiliki wewenang untuk memutuskan, melainkan harus dibawa ke rapat *selasaan*.

Pertemuan mingguan dari setiap lembaga berarti seluruh pengurus lembaga tersebut hadir mengikuti rapat, seperti misalnya di TMI, ketika mereka menyelenggarakan rapat maka yang hadir seluruh pengurus TMI, dalam hal ini tidak ada pengecualian. Mereka semua duduk bersama membahas dan mendiskusikan program-programnya. Dalam konteks teori komunikasi, pertemuan lembaga-lembaga yang dihadiri oleh seluruh pengurus yang ada adalah merupakan bentuk komunikasi horizontal atau lateral. Interaksi antara anggota-anggota di dalam lembaga tertentu, misalnya di TMI yang berujung pada terciptanya kerjasama dan sama-sama bekerja adalah disebut komunikasi horizontal.⁶¹⁶

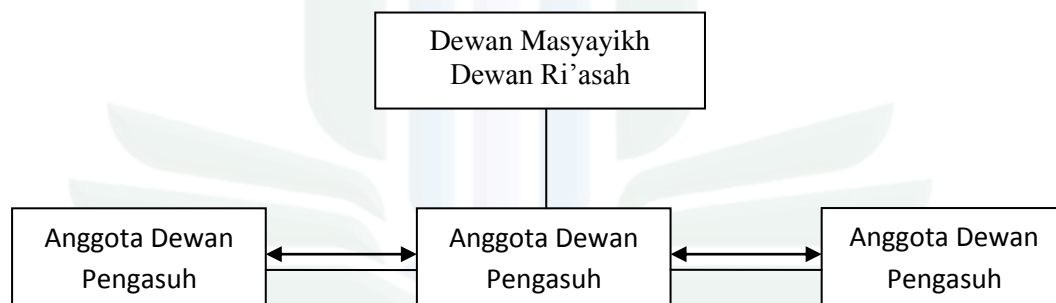
⁶¹⁵ Mada Sutapa, Membangun Komunikasi Efektif di Sekolah, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, No. 2, th. II, Oktober 2006, 71.

⁶¹⁶ Ramdhan

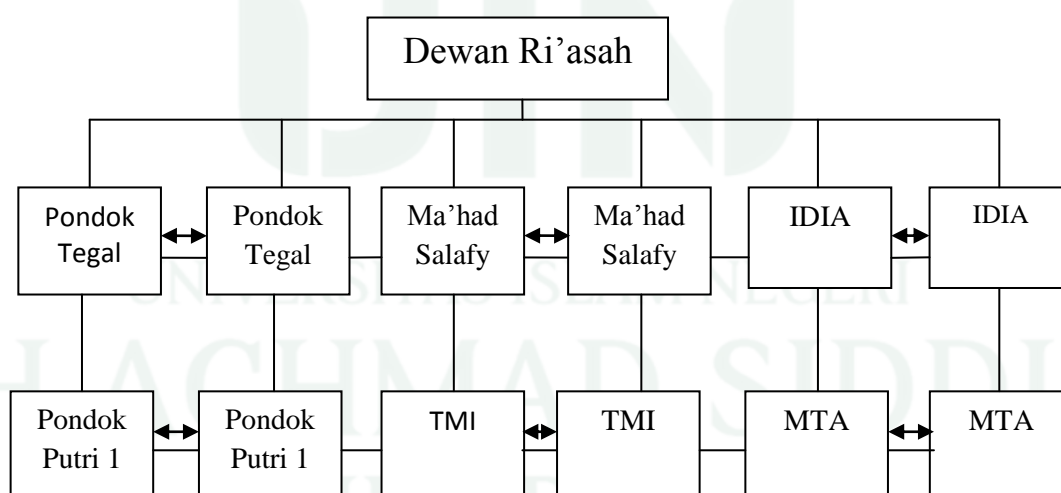
Prasetyana dan Gede Sandiasa, Peran Komunikasi dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai di bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng, *Locus Majalah Ilmiah FISIP*, Volume 13, No. 1, Februari 2021, 94.

Seperti uraian di muka, permasalahan yang tidak dapat diputuskan di rapat mingguan dari setiap lembaga-lembaga yang ada, atau masalah di luar teknis yang memang tidak boleh diputuskan oleh lembaga-lembaga tersebut, dicatat dan kemudian dibawa ke rapat besar yaitu rapat *selasaan*.

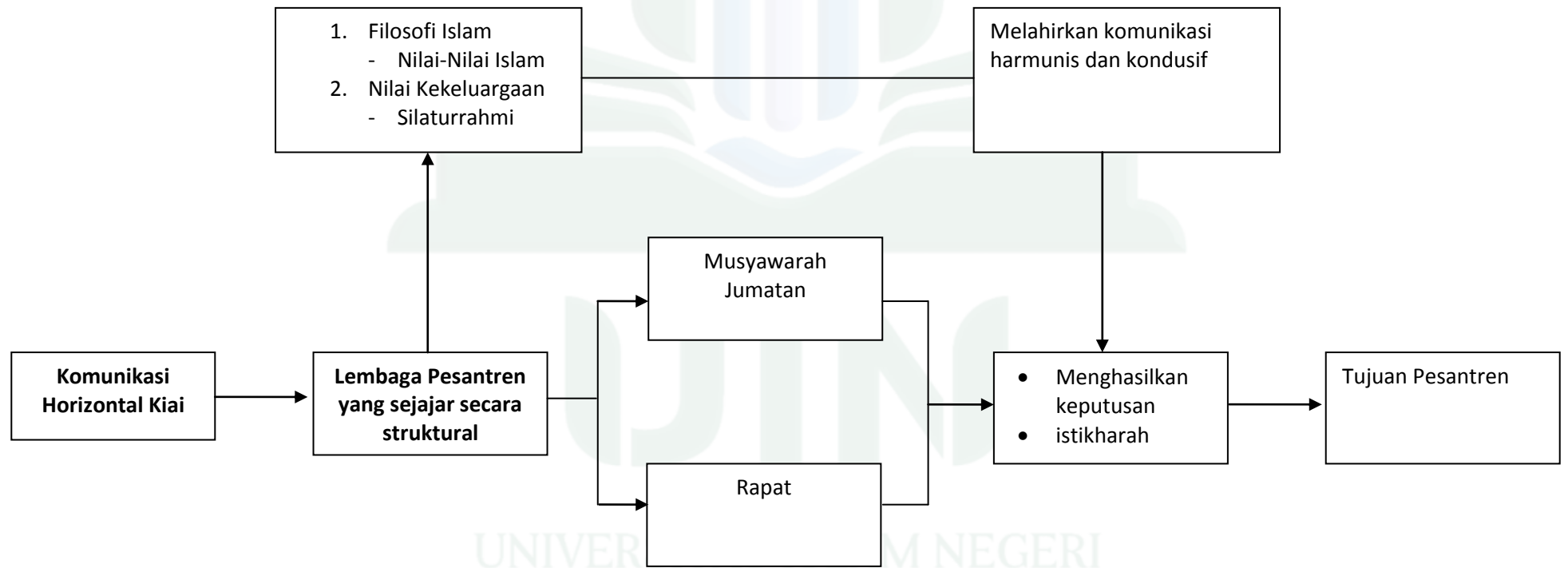
Untuk lebih memahami komunikasi horizontal kiai Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien, peneliti menyajikan bagan mengenai hal tersebut di atas, yaitu sebagai berikut:



Gambar 5.2
Temuan Penelitian pada situs I
Pesantren Annuqayah terkait dengan strategi horizontal kiai.



Gambar 5.3
Temuan Penelitian pada situs II
Pesantren Al-Amien terkait dengan strategi horizontal kiai.



Gambar 5.4
Temuan Penelitian pada situs I dan Situs II Komunikasi Horizontal Kiai

C. Strategi Komunikasi Diagonal Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan

Selain komunikasi yang berlangsung sesama anggota yang sama dalam struktur organisasi, juga sering terjadi komunikasi antara karyawan di bagian yang satu dengan karyawan di bagian yang lain. Misalnya di Annuqayah, komunikasi diagonal dalam pesantren ini terjadi bilamana Dewan Pengasuh mengundang lembaga-lembaga lainnya untuk mengikuti musyawarah jum'atan untuk membahas masalah yang terjadi. Ada beberapa lembaga yang sering diundang dan dilibatkan dalam musyawarah yaitu yayasan, pengurus pesantren, kepala sekolah, dan dari pihak perguruan tinggi. Pertemuan antar lembaga ini tidak sering dilakukan hanya jika ada hal-hal yang perlu dikoordinasikan.

Komunikasi diagonal di Pesantren Annuqayah tidak seintens di Pesantren Al-Amien Prenduan. Di Pesantren ini, komunikasi diagonal diselenggarakan setiap hari selasa yang dikemas dengan acara rapat bersama yang dihadiri oleh seluruh elemen pesantren. Disebut demikian, karena rapat besar ini dihadiri oleh seluruh lembaga yang berada di bawah naungan Pesantren Al-Amien. Rapat *selasaan* merupakan rapat tertinggi di Al-Amien dan bersifat formal. Istilah rapat *selasaan* karena rapat ini dilaksanakan setiap hari selasa.

Rapat *selasaan* ini mengandung beberapa hal, yaitu (1) sebagai rapat yang sifatnya formal, (2) sebagai rapat tertinggi di lingkungan Pesantren Al-Amien yang dihadiri oleh perwakilan pimpinan tiap lembaga yang ada, (3)

rapat *selasaan* sebagai wadah aspirasi dari bawah yang kemudian ditampung pada rapat *selasaan*, (4) sebagai media komunikasi, silaturahmi, dan evaluasi, (5) rapat *selasaan* sarat dengan nilai-nilai kekeluargaan (kolektif) dan demokratis, (6) rapat *selasaan* dilandasi oleh rasa *ukhuwah islamiyah*.

Secara khusus lagi, pertemuan yang mereka lakukan dijiwai oleh prinsip-prinsip panca jiwa pondok, yaitu keikhlasan, kesederhanaan, ukhuwah, kebebasan dalam berfikir tapi tetap terkendali, dan kemandirian.

Pertama, keikhlasan⁶¹⁷ adalah suatu keadaan dimana hamba berusaha memurnikan agamanya, imannya, amalnya, ucapannya dari berbagai noda, kotoran, penyakit, dari hal-hal yang tak berguna menuju kepada hal-hal yang diridhai Allah. Ikhlas merupakan kesucian hati dari keinginan untuk hanya beribadah kepada Allah, dan menjauhkan dari keinginan selain kepada Allah. Hidup matinya hanya untuk berbakti kepada Allah. Seseorang dikatakan ikhlas jika dalam beribadah didorong oleh keinginan hanya berbakti kepada Allah, dan ibadahnya itu dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya menurut syariat Islam. Sifat dan sikap seperti ini biasanya tercermin dalam diri seorang hamba baik dalam perbuatannya maupun perkataannya.⁶¹⁸

Seorang hamba semestinya beribadah kepada Allah tidak mengharap imbalan apapun selain ridhanya. Jika keadaan hamba bisa mencapai kondisi

⁶¹⁷ Kata ikhlas dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan sebagai hati yang bersih (kejujuran), ketulusan hati dan kerelaan. Dalam bahasa Arab, kata ikhlas berasal dari kata '*khalaso*' yang memiliki pengertian mengosongkan sesuatu dan membersihkannya, dapat berarti yang tulus, yang jujur, yang murni, yang bersih, dan yang jernih. Sedangkan secara etimologi, ikhlas adalah membersihkan, suci dari pencemaran dan campuran baik berupa materi maupun immateri. Secara termenologi, ikhlas adalah kejujuran hamba dalam keyakinan atau aqidah dan perbuatan yang hanya ditujukan kepada Allah swt. lihat Taufiqurrohman, Ikhlas dalam Perspektif Al-Qur'an, *Jurnal EduProf*, Volume 1, No. 02, September 2019, 95.

⁶¹⁸ Taufiqurrohman, Ikhlas dalam Perspektif Al-Qur'an..., 96.

itu maka ia dapat dikatakan ikhlas. Dan seharusnya ikhlas dapat dipraktekkan ke dalam berbagai dimensi kehidupan. Menurut KH. Idris Djauhari dalam Atiqullah,⁶¹⁹ secara implementatif ikhlas berarti melakukan yang terbaik dalam bidang apapun, kepada siapapun, dan dalam keadaan bagaimanapun *sepi ing pamrih rame ing gawe*, dalam segala hal para kiai dan santri selalu *ikhlas lillahi ta'ala*. Ini tercermin dalam sikap jujur, amanah, istiqamah, sungguh-sungguh, penuh integritas, dan akhlak lainnya.

Kedua, kesederhanaan⁶²⁰ adalah suatu sikap dari seorang mukmin yang menampakkan kehidupan yang sewajarnya dan tidak berlebihan. Salah satu potret kesederhanaan ada dalam diri Rasulullah saw. yang beliau praktikkan dalam kehidupan sehari-hari. Umat Islam sebenarnya dituntut meneladani kehidupan Nabi Muhammad saw yang penuh dengan kesederhanaan, namun perlu ditekankan di sini, bahwa potret kesederhanaan Nabi tersebut tidak wajib dalam arti bagi siapa yang tidak melakukannya lantas berdosa, karena hukum tentangnya tidak hitam putih melainkan hanya bersifat anjuran yang penting juga ditiru dalam menjalani kehidupan ini.⁶²¹

KH. Idris Djauhari memahami kesederhanaan dengan pemahaman yang mudah, yaitu sikap yang wajar, apa adanya, tidak mewah, tidak berlebihan dan tidak melampaui batas. Sederhana artinya melakukan sesuatu sesuai dengan

⁶¹⁹ Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif...*, 3.

⁶²⁰ Kesederhanaan yang diambil dari secara epistemologi adalah sebagai cara hidup yang relatif cukup tidak berlebih-lebihan. Kalau dirujuk juga kata sederhana dalam berbagai kamus bahasa seperti bahasa Indonesia dan Inggris artinya adalah bersahaja, mudah, gampang dan lapang. Dalam bahasa Inggris; *simple, easily done or understood*. Di kalangan sufi, sederhana dimaknai *zuhud* artinya hidup sederhana atau mengurangi nafsu. Lihat Khairil Ikhsan Siregar, Kesederhanaan Pribadi Nabi Muhammad dan Aplikasinya Dalam Fakta Sosial (Sebuah Kajian Nilai Al-Qur'an dan Hadist), *Jurnal Studi Al-Qur'an Membangun Tradisi Berfikir Al-Qur'an*, Vol. 9, No. 1, Tahun 2013, 54.

⁶²¹ Khairil Ikhsan Siregar, Kesederhanaan Pribadi Nabi Muhammad..., 54.

kemampuan yang dia miliki dan kebutuhan yang logis dan proporsional. Sederhana bukan berarti miskin dan stagnan, tetapi justru menjadi pendorong untuk lebih maju dan berkembang. Kesederhanaan kiai dan santri tampak dalam banyak aspek, misalnya sederhana dalam bersikap, berbicara, berperilaku, berpikir, dan berpakaian.

Ketiga, ukhuwah (Islamiyah) adalah hubungan yang dijalin oleh rasa cinta dan didasari oleh aqidah dalam bentuk persahabatan bagaikan satu bangunan yang utuh dan kokoh. Ukhuwah berarti persaudaraan sesama muslim yang sudah digariskan di dalam al-Qur'an dan hadist, yakni suatu persaudaraan karena Allah. Persaudaraan ini muncul sebenarnya karena tidak lepas dari hakikat penciptaan manusia bahwa dirinya sebagai makhluk individu dan makhluk sosial. Persaudaraan muslim memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut; persamaan, kemerdekaan, persatuan, dan musyawarah.⁶²²

Adapun hakikat ukhuwah Islamiyah adalah sebagai berikut:⁶²³

1. Nikmat Allah

Hal ini sebagaimana firman Allah swt di dalam al-Qur'an surat Al-Imran ayat 103:

“Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai-berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu daripadanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayatnya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk”. (qs. Ali Imran [3]: 103).

⁶²² Cecep Sudirman Anshori, Ukhuwah Islamiyah sebagai Pondasi Terwujudnya Organisasi yang Mandiri dan Profesional, *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim*, Vol. 14, No. 1, 2016, 118.

⁶²³ Cecep Sudirman Anshori, Ukhuwah Islamiyah..., 119.

2. Perumpamaan tali tasbih

“Teman-teman akrab pada hari itu sebagiannya menjadi musuh bagi sebagian yang lain kecuali orang-orang yang bertaqwa”. (qs. Az-Zukhruf [43]: 67).

3. Merupakan arahan Rabbani

“Dan Yang mempersatukan hati mereka (hati-hati orang yang beriman). Walaupun kamu membelanjakan (kekayaan) yang berada di bumi, niscaya kamu tidak dapat mempersatukan hati mereka, akan tetapi Allah telah mempersatukan hati mereka. Sesungguhnya Dia Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana”. (qs. Al-Anfal [8]: 63).

4. Merupakan cerminan kekuatan iman

“Sesungguhnya orang-orang mukmin adalah bersaudara karena itu demikianlah antara kedua saudaramu dan bertaqwalah kepada Allah supaya kamu mendapat rahmat”. (QS. Al-Hujurat [49]: 10).

Keempat, kebebasan dalam berfikir tapi tetap terkendali dapat dipahami bebas dari nafsu dan setan dalam arti seorang mukmin, termasuk kiai dan santri harus bisa membebaskan diri dari pengaruh nafsu dan ajakan setan yang mengajak kepada maksiat dan tidak taat kepada Allah. Orang yang beriman tidak boleh mengikuti hawa nafsunya, setan, dan keinginan dirinya yang condong kepada dunia, tetapi harus mengikuti agamanya. Selain itu, seorang mukmin, kiai, dan santri harus bebas dari belenggu kebodohan, kemiskinan, sifat malas, sombong, kecil hati, putus asa, fanatisme buta dan lain-lain. Pada intinya, seorang mukmin, kiai, dan santri harus bisa secara mandiri memilih yang paling baik dan paling bermanfaat bagi dirinya.

Kelima, kemandirian. Mandiri adalah sikap seseorang yang tidak mudah menggantungkan hidupnya pada orang lain. Ia mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya secara mandiri. Kemandirian ini harus dimiliki oleh setiap

orang, lebih-lebih bagi kiai dan santri dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam konteks pesantren, kemandirian amat sangat terlihat karena hampir seluruh komponen di dalamnya selalu menyandarkan pada sifat dan sikap mandiri dalam setiap melakukan aktivitas. Misalnya pada diri santri, tidak sulit untuk melihat pemandangan kemandirian santri di pesantren; santri memasak sendiri, santri mencuci baju sendiri, santri menyiapkan segala kebutuhannya di pesantren secara sendiri. Pada diri kiai, kiai dalam mengelola pesantrennya secara mandiri dan tidak selalu bergantung pada bantuan pemerintah. Kiai dalam menjalankan roda pesantren, dilakukan secara mandiri bersama pengurus dan beberapa ustadz. Kemandirian inilah sebagai salah satu senjata pesantren, mengapa lembaga ini tetap *survive* hingga saat ini.⁶²⁴

Dengan ini dapat dikatakan bahwa hal-hal dan prinsip-prinsip yang disebut di atas terakumulasi ke dalam setiap rapat-rapat yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga yang ada di Pesantren Al-Amien.

Dalam rapat *selasaan* ini seluruh lembaga menyampaikan permasalahannya masing-masing. Inilah salah satu manfaat dari pola komunikasi diagonal, lembaga-lembaga yang terlibat dan mengikuti rapat *selasaan* diberikan waktu dan kesempatan yang sama untuk menyampaikan hal-hal penting yang berkaitan dengan lembaga masing-masing. Masing-masing lembaga memiliki kesempatan yang sama karena salah satu karakteristik dari komunikasi diagonal adalah komunikasi menyilang yang

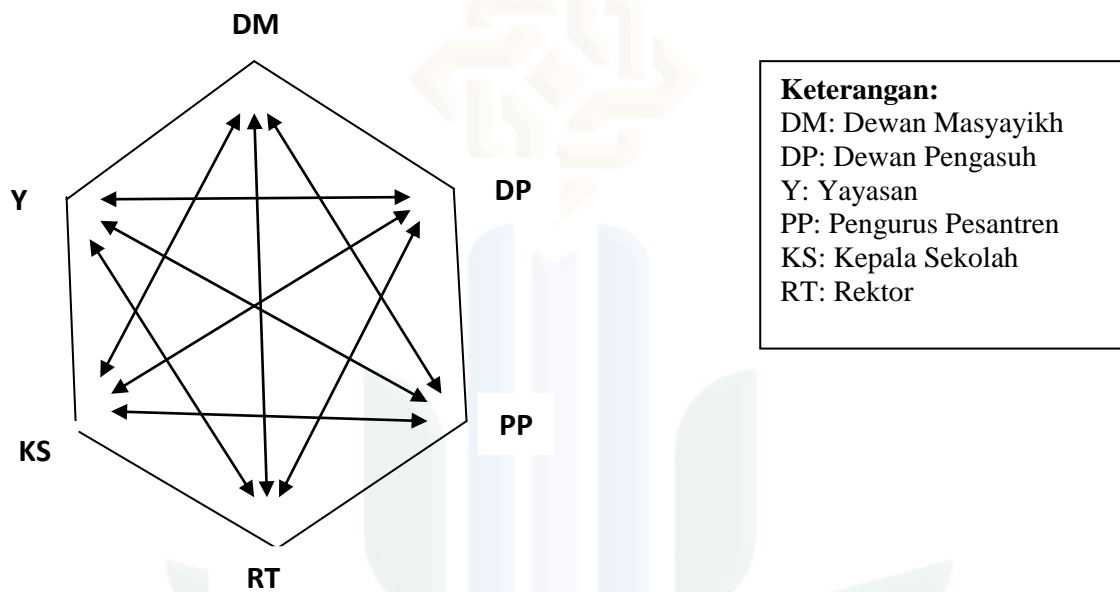
⁶²⁴ Fienna Saadatul Ummah, Panca Jiwa Pondok Pesantren: Sebuah Analisis Kritis, *JOIES: Journal of Islamic Education Studies*, Volume 2, No. 2, 2013, 212.

memungkinkan seluruh lembaga/orang memiliki hak yang sama.⁶²⁵ Setelah lembaga-lembaga selesai menyampaikan masalahnya masing-masing, baru setelah itu ditanggapi dan diberikan solusi oleh anggota rapat *selasaan* yang lain. Rapat *selasaan* yang diselenggarakan setiap hari Selasa ini dalam rangka membahas segala permasalahan kepesantrenan. Rapat *selasaan* dapat langsung menghasilkan keputusan yang disetujui secara mufakat, namun jika yang dibahas menyangkut masalah besar dan berat maka dilanjutkan pada rapat internal Dewan Ri'asah. Rapat Dewan Ri'asah ini kemudian yang memutuskan.

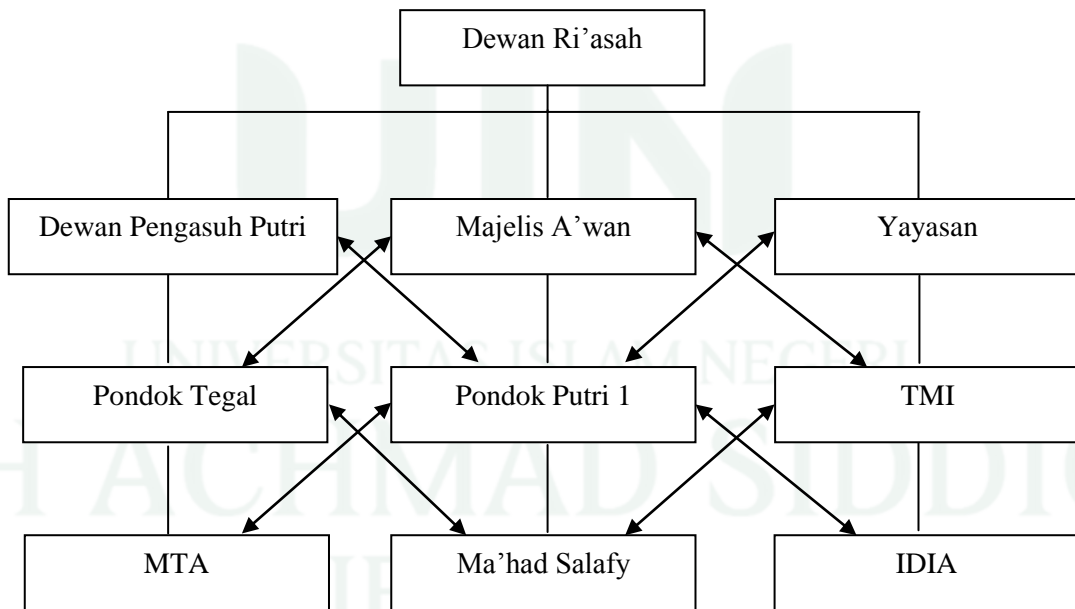
Melihat fenomena komunikasi yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga organisasi dari Pesantren Al-Amien, nampak jelas bahwa komunikasi yang berlangsung adalah komunikasi yang khas pesantren, karena di dalamnya tidak lepas dari ruh Islam, seperti kebersamaan, sifat gotong-royong, dan lainnya.

Pemahaman ringkas mengenai komunikasi diagonal kiai Pesantren Annuqayah dan kiai Pesantren Al-Amien, bisa dilihat pada bagan berikut ini: dewan pengasuh, yayasan, pengurus pesantren, kepala sekolah, dan rektor:

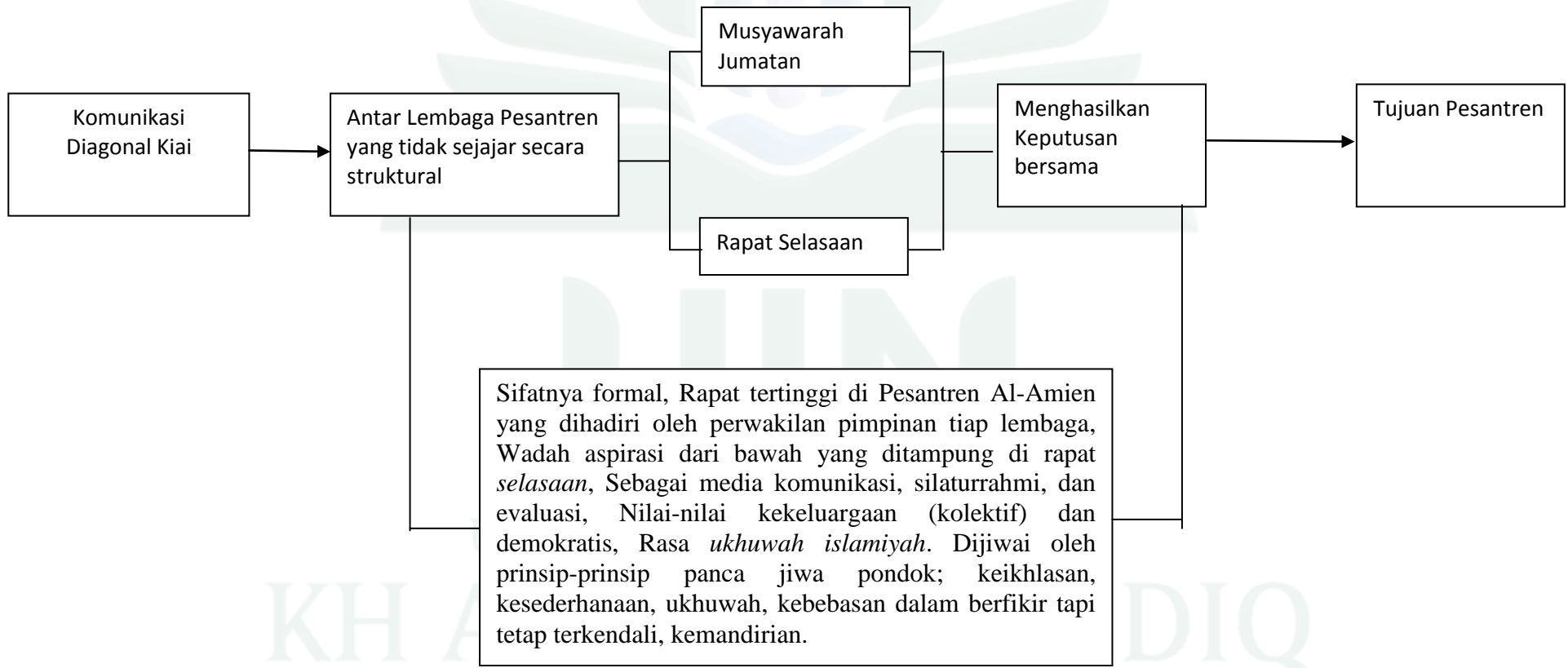
⁶²⁵ Wahyuningrum, Efektivitas Saluran Komunikasi Organisasi, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, No. 01, Th IV, April 2008, 8.



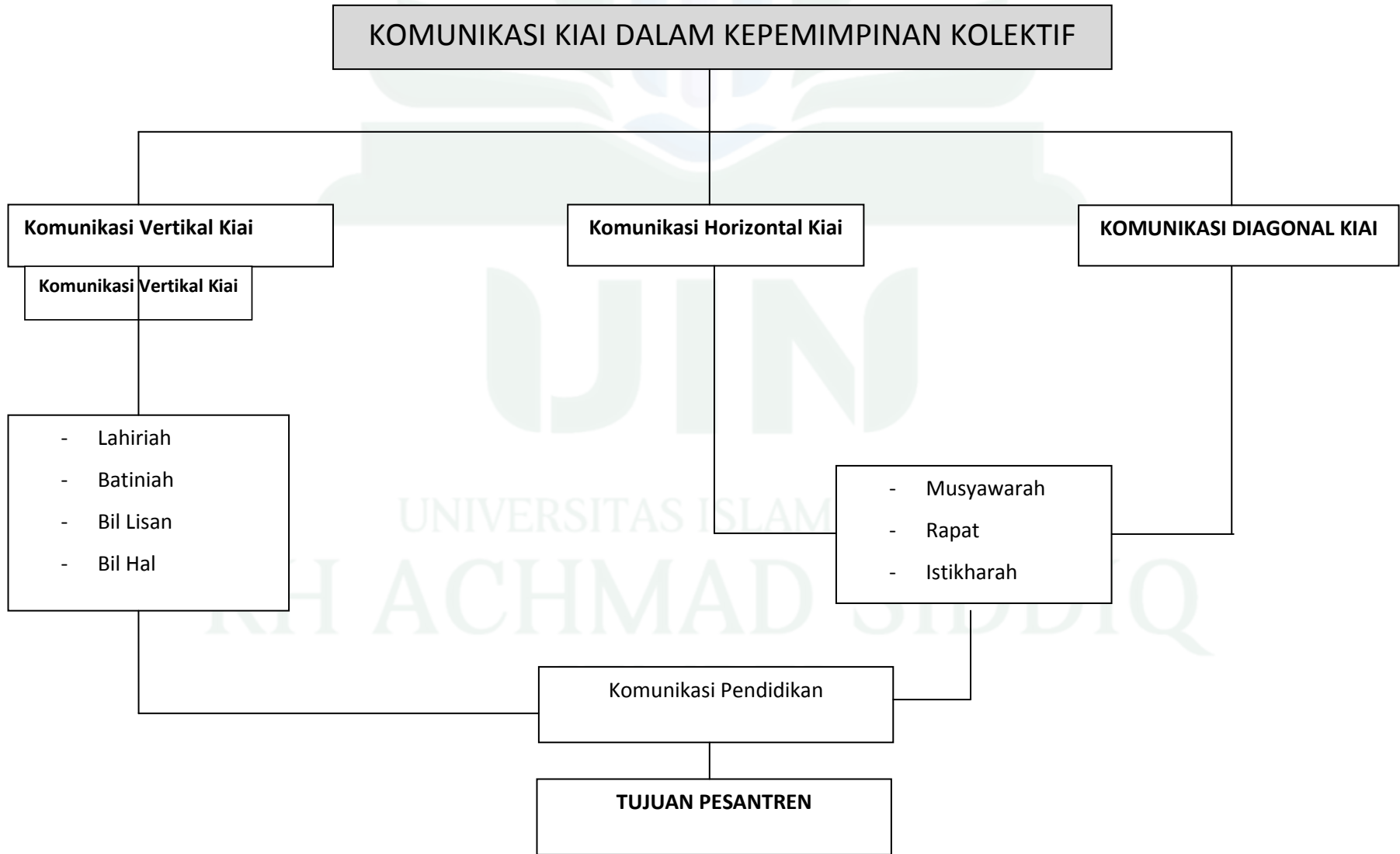
Gambar 5.5
Temuan Penelitian pada Situs I
Pesantren Annuqayah terkait dengan komunikasi diagonal Kiai



Gambar 5.6
Temuan Penelitian pada Situs II
Pesantren Al-Amien terkait dengan komunikasi diagonal kiai



Gambar 5.7
Temuan Penelitian pada situs I dan Situs II Komunikasi Diagonal Kiai



Berdasarkan bagan di atas komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien adalah menggunakan komunikasi vertikal yang dalam hal ini terdiri dari lahiriah, batiniah, bil lisan, dan bil hal. Sementara komunikasi horizontal dan diagonal adalah menggunakan media musyawarah, rapat, dan jika dua hal ini tidak dapat menemukan penyelesaian atas masalah yang dibahas maka menggunakan metode istikharah.

Dari seluruh komunikasi kiai tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa komunikasi kiai baik pada Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien adalah komunikasi pendidikan. Hal inilah yang menjadi ciri khas dan kelebihan komunikasi kiai. Komunikasi kiai tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan pesantren.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang dilakukan secara mendalam, holistik, dan komprehensif, maka hasil kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Komunikasi vertikal kiai Annuqayah dan Al-Amien menggunakan komunikasi bil lisan, bil hal, komunikasi satu arah yang bersifat insidental, kondisional, istikharah, dan dua arah. Jika kiai berkomunikasi dengan santri menggunakan komunikasi lahiriah dan batiniah. Dan jika berkomunikasi dengan masyarakat menggunakan komunikasi bil lisan dan bil hal.
2. Komunikasi horizontal kiai Annuqayah dan Al-Amien berlangsung dalam moment-moment berikut; Musyawarah jum'atan dewan pengasuh dan rapat-rapat di lembaga TMI, MTA, IDIA, Yayasan. pertemuan-pertemuan tersebut dapat langsung menghasilkan keputusan atau tidak.
3. Strategi komunikasi diagonal kiai Annuqayah dilakukan dengan cara Dewan pengasuh mengundang yayasan, pengurus pesantren, kepala sekolah, dan pimpinan kampus dalam musyawarah jum'atan, sedangkan di Al-Amien, komunikasi diagonal terimplementasikan dalam rapat *selasaan* yang dihadiri seluruh lembaga-lembaga yang terdapat di Pesantren Al-Amien Prenduan.

B. Saran-saran

Komunikasi sangat penting bagi sebuah pesantren. Ukuran pentingnya terletak pada institusi pesantren itu sendiri, bahwa pesantren dan warganya

tidak dapat lepas dari komunikasi. Sebagaimana teori komunikasi, aktivitas dan rutinitas pemimpin, manajer, dan karyawan 70 persen adalah komunikasi, demikian juga kiai Annuqayah dan kiai Al-Amien tidak lepas dari komunikasi karena mereka adalah pemimpin di lembaga pesantren masing-masing, dengan demikian, peneliti memberikan saran dan masukan sebagaimana berikut:

- a. Bagi Pesantren Annuqayah, demi kelancaran sirkulasi organisasi penting kiranya pimpinan untuk segera mungkin merumuskan ADART pesantren. Dengan adanya ADART diharapkan dapat membawa dampak positif terhadap pengembangan pesantren.
- b. Perumusan ADART itu sebenarnya disadari atau tidak akan berpengaruh pada sirkulasi komunikasi organisasi pesantren. Lebih jelasnya, ADART akan memperjelas dan mempertegas benang otoritas, peran, dan tanggungjawab dari masing-masing lembaga yang ada.
- c. Bagi pesantren Al-Amien Preduan, rupanya pimpinan menghendaki Pesantren Al-Amien menjadi institusi yang formal sehingga ini sedikit berpengaruh negatif terhadap sirkulasi komunikasi antara pimpinan dan bawahan, satu lembaga dengan lembaga lainnya. Jika demikian, Pesantren Al-Amien terkesan kaku karena adanya desain formalisasi pesantren. Untuk memecah kekakuan ini, perlu pimpinan menerapkan, membiasakan, dan membudayakan sebuah komunikasi yang komunikatif, cair, bersahabat, dan lebih fleksibel.
- d. Bagi para peneliti selanjutnya, dapat melakukan penelitian lanjutan berkaitan dengan komunikasi pimpinan pesantren dan atau komunikasi

pesantren secara umum, agar tema-tema ini terus berkembang karena menemukan sebuah konsep komunikasi yang baru dan lebih komprehensif.

C. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, penelitian ini memiliki dua implikasi yaitu secara teoritis dan praktis. Maksud implikasi teoritis adalah penelitian ini dapat memberikan kontribusi keilmuan atau dapat dikatakan, sebagai penelitian yang memberikan kontribusi dalam pengembangan teori baru yang berkaitan dengan komunikasi organisasi, dalam hal ini terkait dengan strategi komunikasi vertikal kiai dalam kepemimpinan kolektif, strategi komunikasi horizontal kiai dalam kepemimpinan kolektif, dan strategi komunikasi diagonal kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien.

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menemukan sebuah konsep strategi komunikasi kiai pesantren, yang mencakup (1) strategi komunikasi vertikal kiai dalam kepemimpinan kolektif, dimana ini terdiri dari komunikasi vertikal kiai dalam organisasi, komunikasi kiai dengan santri, dan komunikasi kiai dengan masyarakat; (2) strategi komunikasi horizontal kiai dalam kepemimpinan kolektif; dan (3) strategi komunikasi diagonal kiai dalam kepemimpinan kolektif. Penjabaran dari ketiganya sebagaimana berikut:

1. Komunikasi kiai dengan para bawahannya atau lembaga dibawahnya tidak bisa disamakan dengan komunikasi pemimpin atau manajer dengan para karyawannya dalam suatu organisasi misalnya korporasi.

Meskipun kiai mendirikan lembaga-lembaga untuk memudahkan koordinasi dengan dirinya dan memudahkan pengelolaan pesantren, akan tetapi tetap komunikasi dirinya dengan para bawahan atau lembaga di bawahnya memiliki karakteristik yang unik, seperti komunikasi kiai di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien yang terkategori menjadi tiga bagian terdiri dari; 1) vertikal, 2) horizontal, dan 3) diagonal. Pola komunikasi vertikal kiai pesantren mencakup tiga sasaran yaitu komunikasi vertikal kiai dalam organisasi, komunikasi vertikal kiai dengan santri, dan komunikasi vertikal kiai dengan masyarakat. Adapun uraiannya sebagai berikut: *pertama*, menunjukkan bahwa komunikasi Dewan Masyayikh Annuqayah dan Dewan Ri'asah Al-Amien kepada bawahannya adalah bersifat *top down*, dimana komunikasi ini memiliki sisi kesamaan dengan *top down*-nya pemimpin organisasi lain. Dalam hal ini Robbins menjelaskan, komunikasi *top down* digunakan pemimpin karena untuk memberi informasi, mengarahkan, mengoordinasi, dan memerintah, serta mengevaluasi karyawan, selain komunikasi *top down* Dewan Masyayikh seperti di atas namun ada aspek lain yang muncul yaitu berkaitan dengan pendekatannya yang mereka ambil. Pada satu sisi, mereka langsung mengambil keputusan tanpa musyawarah dengan bawahannya jika berkaitan dengan masalah yang besar atau ada insidental tertentu, selain itu kadang-kadang mereka menggunakan pendekatan istikharah jika pengambilan keputusan *bil*

musyawarah tidak dapat dicapai. Dengan demikian, temuan ini mengembangkan teori Robbins tentang komunikasi vertikal dari atas ke bawah.

Kedua, Kaitannya komunikasi kiai dengan santri, sarat dengan nilai-nilai sehingga dengan nilai ini komunikasi kiai tidaklah kering karena nilai-nilai ini kaya dengan religius. Berikut nilai-nilai komunikai itu: *qaulan baligha*, *qaulan ma'rufa*, *qaulan maisura*, *qaulan karima*, *qaulan sadida*, dan *qaulan layina*. Landasan komunikasi kiai juga ada pada hal-hal berikut: (1) *tawazun* yang berarti keseimbangan; (2) komunikasi kiai dan santri berdasar pada aspek *tawasut*, memiliki arti tidak ekstrims; (3) pola komunikasi kiai dan santri bertitik tolak pada sikap *I'tidal*; dan (4) titik tolaknya pada sifat *tasamuh* (toleransi). Komunikasi kiai juga diukur dengan nilai kepantasan dan ketidakpantasan. Kepantasan bersumber pada akhlak, hal ini juga didukung oleh pepatah Madura '*bupah bapuh guru ratoh*. Komunikasi kiai dan santri dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian, yaitu lahiriah (bil lisan dan bil hal) dan batiniah. Pada aspek ini, komunikasi kiai sangat kaya karena dalam komunikasi mereka (lahiriah; bil lisan dan bil hal dan batiniah) terdapat multi pendekatan, multi cara, dan multi sisi, dan memiliki perbedaan dalam praktiknya di lapangan jika dibandingkan dengan teori komunikasi lisan dan tertulis milik Robbins dan komunikasi nonverbal Fred Luthans.

Ketiga, komunikasi kiai (di Annuqayah dan Al-Amien) dan masyarakat sebagaimana komunikasi mereka dengan santri, sama-sama menggunakan komunikasi bil lisan dan bil hal baik secara personal maupun kolektif dengan menggunakan multi media.

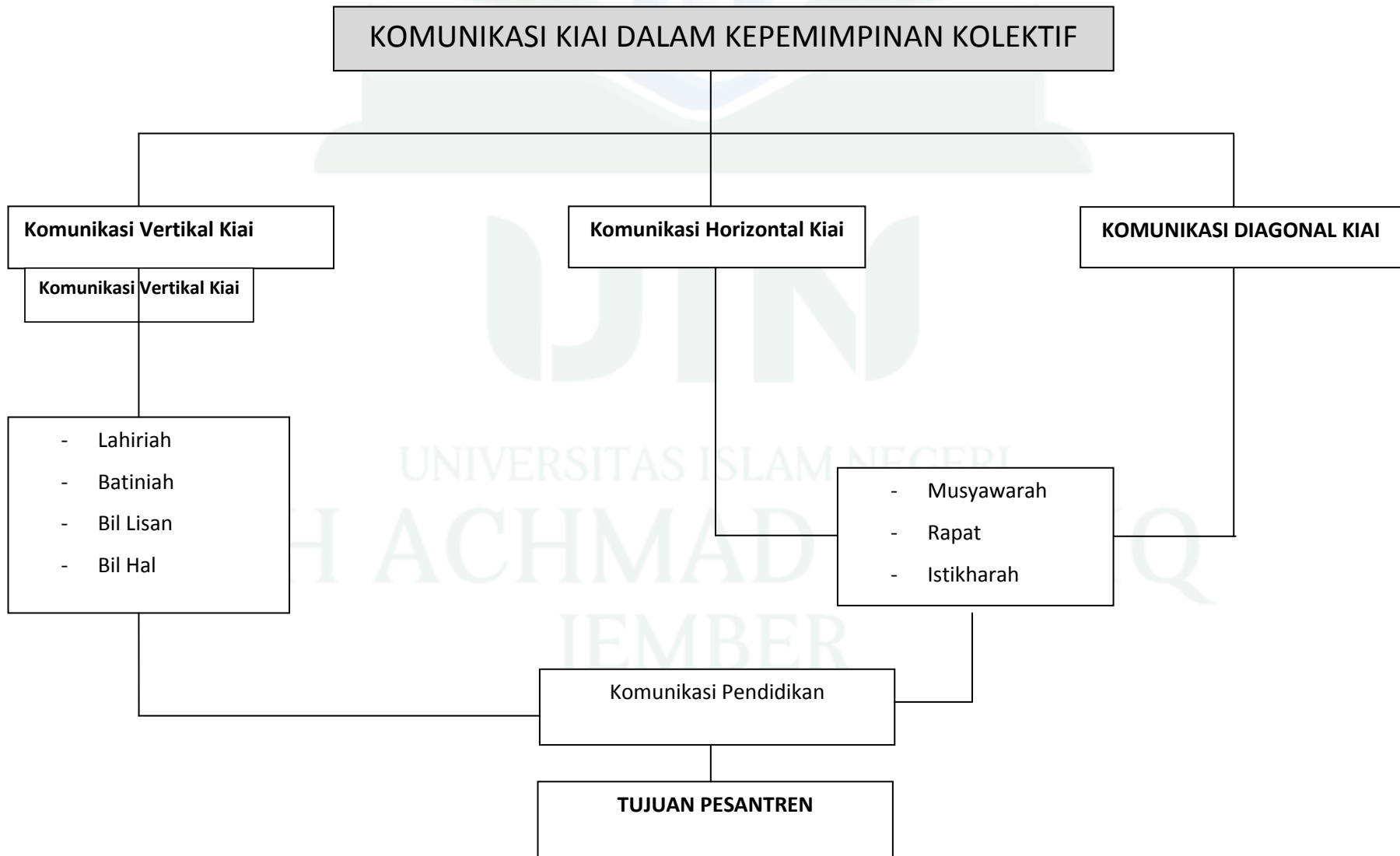
2. Pola horizontal adalah sirkulasi komunikasi yang sering terjadi di lingkungan organisasi Pesantren Annuqayah, yaitu antar sesama dewan pengasuh. Dewan Pengasuh secara rutin menyelenggarakan pertemuan yang disebut *musyawarah jum'atan* untuk bermusyawarah yang berkaitan dengan pendidikan dan kepesantrenan. Melalui *musyawarah jum'atan* ini Dewan Pengasuh memutuskan segala hal yang berkaitan dengan pendidikan dan kepesantrenan, namun tetap disampaikan kepada Dewan Masyayikh, dan jika mereka tidak dapat menghasilkan keputusan karena masalah yang berat maka mereka memberikan dan menyampaikan masalah itu kepada Dewan Masyayikh lalu diambil keputusan. Sedangkan pola horizontal yang terdapat pada Pesantren Al-Amien adalah pola komunikasi dari bawah dalam hal ini dilakukan oleh lembaga-lembaga di Al-Amien. Lembaga-lembaga ini mengadakan rapat membahas masalah yang terjadi pada lembaga masing-masing. Jika masalah yang mereka bahas mengenai hal-hal teknis maka mereka dapat langsung mengambil keputusan, namun jika masalah itu berat maka mereka membawanya ke rapat *selasaan*.

3. Pola diagonal di Pesantren Annuqayah terlihat jelas tatkala Dewan Pengasuh mengundang banyak lembaga yang secara koordinasi tidak linier seperti yayasan, pengurus pesantren, pimpinan lembaga formal dan lain-lain. Sementara pola komunikasi diagonal di Pesantren Al-Amien terjadi dalam moment rapat *selasaan* dimana dalam acara ini seluruh lembaga berkumpul membahas masalah-masalah yang terjadi. Dan jika rapat *selasaan* juga tidak dapat menghasilkan keputusan maka masalah itu dibawa ke Dewan Ri'asah, dewan inilah kemudian yang memutuskan masalah tadi.

2. Implikasi Praktis

Implikasi praktis penelitian komunikasi kiai dalam kepemimpinan kolektif di Pesantren Annuqayah dan Pesantren Al-Amien Prenduan adalah berdampak nyata pada pengembangan kelembagaan kedua pesantren, karena komunikasi kiai yang efektif akan berpengaruh positif pada lembaga. Sirkulasi komunikasi kiai dan bawahan dan santri yang dikelola dengan baik akan membantu pesantren mencapai visi, misi, dan tujuannya.

Berikut ini adalah gambaran komunikasi kiai mengikuti rumusan masalah, yakni sebagai berikut:



D. Keterbatasan Penelitian

Secara sadar peneliti menyadari tentang penelitian ini masih sangat terbatas dan miskin data, karena hanya fokus pada komunikasi kiai di dalam organisasi, komunikasi kiai dan santri, dan komunikasi kiai dengan masyarakat dengan menggunakan teori-teori manajemen komunikasi sebagai pisau analisis. Keterbatasan ini pula menjadi indikator bahwa penelitian ini belum bisa mengungkap hal paling mendasar dari komunikasi kiai pesantren, karena kiai dan pesantrennya adalah merupakan fenomena yang unik, serta belum membahas secara detail dimensi-dimensi lain daripada komunikasi kiai pesantren, sehingga adanya keterbatasan ini membuka peluang bagi peneliti selanjutnya.

Untuk menutupi kekurangan penelitian ini, peneliti akan selalu membuka diri untuk menerima kritikan baik dari peneliti terdahulu maupun dari para peneliti selanjutnya, sehingga nanti pada akhirnya para peneliti selanjutnya dapat dihasilkan sebuah penelitian yang lebih baik dari sebelumnya, yang bisa bermanfaat bagi banyak orang, lembaga, utamanya lembaga pesantren.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR RUJUKAN

- Afandi, Khozin. 2006. *Buku Penunjang Berpikir Teoritis Merancang Proposal*. Surabaya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel.
- Ar-Rifa'I, Muhammad Nasib. 2003. *Kemudahan dari Allah Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir*. Jilid 1. Jakarta: Gema Insani Press.
- Appelo, Jurgen. 2011. *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. America: Pearson Education Inc.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2016. *Peran Pesantren dalam Kemerdekaan dan Menjaga NKRI*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Atiqullah. 2016. *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren: Studi Multisitus pada Pesantren Bani Djauhari, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep, dan Pesantren Bani Basyaiban di Pasuruan*. Surabaya: Pustaka Radja.
- Barrett, Deborah J. 2004. *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*. London: Routledge.
- Basri, Hasan dan Tatang S. 2015. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Blanchard, Ken et. al. 2013. *The 3 Keys to Empowerment*. Surabaya: MIC. PT. Menuju Insan Cemerlang.
- Breen, Andrew. 2020. *New Leadership in Strategy and Communication: Shifting Perspective on Innovation, Leadership, and System Design*. Switzerland: Nature AG.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Bungin, M. Burhan. 2009. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Chotimah, Chusnul dan Muhammad Fathurrohman. 2014. *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam: Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Creswell, John W. 2015. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih di antara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Danim, Sudarwan. 2012. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Denzin, Norman K. dan Yvonna S. Lincoln. 2009. *Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Departemen Agama RI. 2005. *Al-Qur'an Terjemah*. Depok: al-Huda Gema Insani.
- Dhofier, Zamakhsyari. 2011. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Drucker, Peter F. 1986. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. First Edition. New York: Truman Talley Books / e.p. Dutton.
- Fathorrahman. 2021. *Penjaga Tradisi Pesantren: Kepemimpinan Kiai Kampung di Madura*. Yogyakarta: Bildung.
- Ghazali, M. Bahri. 2003. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta: CV. Prasasti.
- Ghony, M. Junaidi dan Fauzan Al-Mansur. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasan, M. Afif. 2013. *Pesantren dan Isu Global: Menghadirkan Rasulullah untuk Sustainability Fiqh Politik Aswaja*. Malang: Al-Qariz.
- Hanson, E. Mark. 1996. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hasan, Moh. Naqib et.al. 2000. *Satu Abad Annuqayah: Peran Pendidikan, Politik, Pengembangan Masyarakat*. Guluk-Guluk Sumenep: Pondok Pesantren Annuqayah.
- Horikoshi, Hiroko. 1987. *Kiai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M.
- Huberman, Miles, M.B and Saldana J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. Edition 3 USA: Sage Publications. Jakarta: UI-Press.
- Indrafachrudi, Soekarto. 2006. *Bagaimana Kepemimpinan Seolah yang Efektif*. Bogor: Galia Indonesia.
- Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Gaung Persada (GP Press).

- Issakh, Henki Idris dan Zahrida Wiryawan. 2014. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: In Media.
- Jirre Victori Manopo, Peran Komunikasi Organisasi dalam Membentuk Efektivitas Kerja Karyawan CV. Magnum Sign And Print Advertising Samarinda, *ejournal Ilmu Komunikasi, Fisip-Unmul*, 2014, 359.
- Jones, Gareth R. and Jennifer M. George. 2016. *Contemporary Management Ninth Edition*. New York: McGraw Hill Education.
- Kotler, Philip et.al. 2005. *Manajemen Pemasaran: Sudut Pandang Asia*. Indonesia: PT. Indeks.
- Kementerian Agama RI, Peraturan Menteri Agama (PMA), tahun 2020.
- Langton, Nancy et.al. 2016. *Organizational Behavior: Concepts Controversies, Applications*. America: Pearson Canada Inc.
- Littlejohn, Stephen W. and Karen A. Foss. 2009. *Encyclopedia of Communication Theory*. London: SAGE Publications inc.
- Lubis, Saiful Akhyar. 2007. *Konseling Islami: Kiai dan Pesantren*. Yogyakarta: Elsaq Press.
- Luthans, Fred. 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Jakarta: PT. Indeks
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill Companies.
- Liliweri, Alo. 2014. *Sosiologi dan komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Madjid, Nurcholish. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: PT. Tempren.
- Mardiyah. 2013. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Moleong, Lexy. J. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. 1995. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Munawwir, Ahmad Marson. 1997. *Kamus Lengkap al-Munawwir Arab-Indonesia*. Surabaya: Pustaka Progressif.

- Nata, Abuddin. 2012. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nur, Faisal Muhammad. Konsep Tawassul dalam Islam. *Jurnal Substantia*, Vol. 13, No. 2, Oktober 2011.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Indeks.
- Opubor, Alfred E. 2001. *Communication for Education and Development: Enhancing Stakeholder Participation and Commitment*. Tanzania: Adea.
- Patoni, Achmad. 2007. *Peran Kiai Pesantren dalam Partai Politik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Pramono, Ari Agung. 2017. *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Ala Gus Mus*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Purnomo, M. Hadi. 2016. *Kiai dan Transformasi Sosial: Dinamika Kiai dalam Masyarakat*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Absolute Media.
- Pfeffermann, Nicole and Tim Minshall Letizia Mortara. 2013. *Strategy and Communication for Innovation*. New York: Springer Heidelberg.
- Pramono, Ari Agung. 2017. *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Ala Gus Mus*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Rahardjo, M. Dawam. 1985. *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M.
- Robbin, Stephen P. & Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Edisi ke sepuluh jilid 2. Erlangga.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2018. *Management, 14th Editio*. London: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. United States of America: Pearson Education, Inc., publishing.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behavior*. Edisi 12. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Saefullah, U. 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Siswanto, Ali Hasan. 2018. *Dialektika Tradisi NU di Tengah Arus Modernisasi*. Surabaya: IQ Media.
- Soebahar, Abd. Halim. 2013. *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Steenbrink, Karel A. 1994. *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Salicru, Sebastian. 2017. *Leadership Results: how to create adaptive leaders and high performing organizations for an uncertain world*. Australia: John Wiley and Sound.
- Stoner, James A.F. dan Charles Wankel. 1986. *Manajemen*. Jakarta: CV. Intermedia.
- Siradj, Sa'id Aqiel et. al. 1999. *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*. Bandung: Pustaka Hidayah.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Babun. 2018. *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group.
- Sukanto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Sutrisno, Edi. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Unicef. 2005. *Strategic Communication: For Behaviour and Social Change in South Asia*. UNICEF Regional Office for South Asia: Rosa
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Guru dan Dosen serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun 2006.
- UU No.18 Tahun 2019 Tentang Pesantren.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional” 0932, no. 1.
- Wahid, Abdurrahman. 2010. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. cet. Ke-3. Yogyakarta: LKIS.
- Wijaya, Aksin. 2012. *Menusantarakan Islam: Menelusuri Jejak Pergumulan Islam Yang Tak Kunjung Usai di Nusantara*. Jakarta: Kementrian Agama

Islam Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Islam
Direktorat Pendidikan Tinggi Islam. Bersama Yogyakarta: Nadi Pustaka.

Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Yin, Robert K. 2015. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Yulk, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

Yammarino, Francis J. et.al. 2014. *Collective Leadership Measurement for the U.S. Army*, Study Report, (State University of New York at Binghamton U.S: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Ziemek, Manfred. 1986. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M.

Rujukan Jurnal:

Ali Nurdin. Tradisi Komunikasi di Pesantren. Karsa: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman Vol. 23 No. 2.

Andy Coleman. Collaborative Leadership in Extended Schools Leading in a multi-agency, NSCL: National College for School Leadership.

Ali Nurdin. Akar Komunikasi dalam Al-Qur'an: Studi Tematik Dimensi Komunikasi dalam Al-Qur'an. *Jurnal Kajian Komunikasi*, Volume 2, 1, Juni 2014.

Akhmad Munir, Power and Authority di Pondok Pesantren: Potret Kepemimpinan Kiai dalam Lingkungan Multikultural, Jieman: Journal of Islamic Educational Management, Vol. 1, No. 1, Desember 2019.

Abd. Aziz. Ziarah Kubur: Nilai Didaktis dan Rekonstruksi Teori Pendidikan Humanistik. *Jurnal Episteme*, Volume 13, No. 1, Juni 2018.

Ana Trysia Rahmawati. Pola Komunikasi Santri terhadap Kiai: Studi atas Alumni Pondok Modern dan Alumni Pondok Salaf. *Academica: Journal Multidisciplenary Studies*. Vol. 1, No.1 Januari 2017.

Anis Kurli. Konstruksi Kiai oleh Masyarakat Desa Gadu Timur Kecamatan Ganding Kabupaten Sumenep. *Jurnal Komunikasi*, Vol. IX No. 01, Maret 2015.

Ahmad Hasan Abdur Rohim. 2018. Model Kepemimpinan Kolaboratif dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul (Studi Kasus di MtsN 1 Malang). Tesis, Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim.

- Aysun Ata-Aktürk and Hasibe Özlen Demircan. Preschool Teachers' Teacher-Child Communication Skills: the Role of Self-Efficacy Beliefs and Some Demographics. *Journal of Education and Human Development*. September 2017, Vol. 6, No. 3.
- Bagus Adrian Permata. Refleksi Pengembangan Integrasi pendidikan Pesantren dan Pendidikan Formal. *Jurnal Al-Hikmah*, Vol. 7, Oktober 2019.
- Bakare Kazeem Kayode. Effect of Communication Management on Distance Learners' Cognitive Engagement in Malaysian Institutions of Higher Learning. *International Review of Research in Open and Distributed Learning* Volume 19, Number 4, September – 2018.
- Dadan Muttaqien. Sistem Pendidikan Pondok Pesantren (Sebuah Alternatif Mengatasi Kegagalan Sistem Pendidikan Barat). *JPI FIAI Jurusan Tarbiyah, Volume v*, Tahun IV Agustus 1999.
- Devi Pramitha. Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren: (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Jombang). *Journal Staima al-Hikam*, Maret 2020.
- Cecep Sudirman Anshori. Ukhuwah Islamiyah sebagai Pondasi Terwujudnya Organisasi yang Mandiri dan Profesional. *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim*, Vol. 14, No. 1, 2016.
- Evi Zahara. Peranan Komunikasi Organisasi bagi Pimpinan Organisasi. *Jurnal Warta* Edisi 56 April 2018, Universitas Darmawangsa.
- Fathorrahman. Peran Kiai Pesantren dalam Pemberdayaan Masyarakat. Prosiding Nasional IAIN Kediri, Vol. 1. No. 1 November 2018.
- Firdaus. Musyawarah dalam Perspektif Al-Qur'an. *Al-Mubarak: Jurnal Kajian Al-Qur'an dan Tafsir*. Volume 4 No. 2, tahun 2019.
- Frances Hunt. Communications in Education. *Centre for International Education, University of Sussex, DFID*, 2007.
- Fiena Saadatul Ummah. Panca Jiwa Pondok Pesantren: Sebuah Analisis Kritis. *JOIES: Journal of Islamic Education Studies*, Volume 2, No. 2, 2013.
- Gatot Krisdiyanto et.al. Sistem Pendidikan Pesantren dan Tantangan Modernitas. *Jurnal Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 15, No. 01, Juli 2019.
- Hanan Albalawi dan Muhammad Nadeem. Exploring the Impact of Ineffective Formal Communication between Teachers and Students: A Case Study of

Mustaqbal University and Jubail University College, Kingdom of Saudi Arabia. *Canadian Center of Science and Education, English Language Teaching*; Vol. 13, No. 3; 2020.

Heather Campbell et. al. Communication Education and International Audiences: Reflections on Instructional Challenges and Pedagogical Strategy. *Journal of International Students, JIstudents*, Volume 6, Issue 2 (2016).

Heather Zavadsky and Kerri White. SEA Strategic Communications: Making Communications More Proactive, Efficient, and Effective. *Building State Capacity and Pruductivity Center, Solution Issue 09*, March 2018.

Humuntal Banjarnahor et.al. Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of Instruction*, October 2018. Vol.11, No.4.

Ida Suryani Wijaya. Komunikasi Interpersonal dan Iklim Komunikasi dalam Organisasi. *Jurnal Dakwah Tabligh*, Vol. 14. No. 1, Juni 2013.

Imam Safi'i. Strategi Komunikasi Kiai Desa dalam Upaya Pemberdayaan Remaja Demam Togel (Studi atas Desa Bendusa Kecamatan Arjasa Situbondo). *Jurnal Al-Ibrah*, Vol. 4, No. 1 Juni 2019.

Isman Iskandar, Prinsip Komunikasi Al-Qur'an dalam Menghadapi Era Media Baru, *Al-Fanar: Jurnal Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir*, Volume 2, Nomor 1, 2019.

Ibnu Hajar Ansori. Pergeseran Pemahaman Konsep Istikharah dari Bertanya Menuju Berserah diri. *Jurnal Spiritualita*. Vol. 4, NO. 1, 2020.

J. Bradley Cousins et. al. Multiple Case Study Methods and Findings. *Juornal, Organizational Capacity to do and use evaluation*. New Directions for Evaluations.

Jane Sang. Communication Channels as Implementation Determinants of Performance Management Framework in Kenya. *International Journal of Education and Practice*, Vol. 7, No. 17, Tahun 2016.

Khailani A. Jailani. Kepimpinan Lestari: Ke Arah Penambahbaikan Organisasi. *Prosiding International Conference Educational Management, Administration and Leadership State University of Malang*, 2012.

Khairil Ikhsan Siregar. Kesederhanaan Pribadi Nabi Muhammad dan Aplikasinya Dalam Fakta Sosial (Sebuah Kajian Nilai Al-Qur'an dan Hadist). *Jurnal Studi Al-Qur'an Membangun Tradisi Berfikir Al-Qur'an*, Vol. 9, No. 1, Tahun 2013.

- Khoirul Muslimin dan Khoirul Umam. Komunikasi interpersonal antara kiai dan santri Dalam menanamkan nilai-nilai akhlakul karimah di Pondok Pesantren Al- Mustaqim Bugel. *Jurnal An-Nida*. Vol. 11, No. 1, Januari-Juni 2019.
- Leslie A. Baxter. Interpersonal Communication as Dialogue: A Response to the “Social Approaches” Forum. Diakses tanggal 06 Maret 2021.
- Luthfi Noor Muntafi’ah. Sistem Pengambilan Keputusan dalam Model Kepemimpinan Kolektif di Bamrung Islam School Pattani Thailand. *Muslim Heritage*, Vol. 3, No.2, November 2018-April 2019.
- Lilik Ummi Kaltsum. Shilat Al- Rahim Dalam Perspektif Al-Qur’an. *Jurnal Al-Fanar_Jurnal Ulum al-Qur’an dan Hadits Fakultas Ushuluddin IIQ Jakarta*, vol. 3. No. 2 Desember 2011.
- M. Syamsul Huda. Kultus Kiai: Sketsa Tradisi Pesantren. *Teosofi: Jurnal Tasawuf dan Pemikiran Islam*, Volume 1 Nomor 1 Juni 2011.
- Muhammad Nurdin. *The Law of Attraction dan Doa dalam Islam*. Universitas Merdeka Ponorogo.
- Muhammad Haramain, Prinsip-prinsip Komunikasi dalam Al-Qur’an, Sulawesi Selatan: IAIN Pare-Pare Nusantara Press, 2019.
- Mada Sutapa. Membangun Komunikasi Efektif di Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. No. 2, th. II, Oktober 2006.
- Mansur Hidayat. Model Komunikasi Kyai dengan Santri di Pesantren. *Jurnal Komunikasi ASPIKOM*, Volume 2 Nomor 6, Januari 2016.
- Michael Shane Wood. Determinants of Shared Leadership in Management Teams. *IJLS: International Journal Leadership Studies*. Vol. 1 Iss. 1, 2005.
- N.L. Supartini et. al. The Analysis of Communication Strategies Used by Students from Mixed Marriage Families in Attending the Teaching and Learning Process in Bussiness Hospitality Department of Bali Tourism Institute. *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganeshha Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris* (Volume 3, No.1 Tahun 2015).
- Noor Hamid, Prophetic Leadership in Pesantren Education: Study at Pondok Pesantren Universitas Islam Indonesia, *Journal of Islamic Education*, Volume 6, Nomor 2, December 2017.

- Nasvian dan Moh. Fuad. "Model Komunikasi Kiai dengan Santri". *Jurnal Wacana*. 16 (4).
- Nozira Salleh. Kedudukan Tawassul dalam Islam. *Jurnal Al-Hikmah*, Volume 5, tahun 2013.
- Nila Octavia Yulindasari. Peran Komunikasi dalam Mencapai Keberhasilan Organisasi. Seminar Nasional-Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Nuraflah, Cut Alma et.al. 2019. Komunikasi Verbal dan Nonverbal: Strategi dalam Menghindari Konflik. Medan: Enam Media.
- Nurotun Mumtahanah. Pengembangan Sistem Pendidikan Pesantren dalam Meningkatkan Profesionalisme Santri. *Al-Hikmah Jurnal Studi Keislaman*, Vol. 5, No. 1, tahun 2015.
- Rich Parsells. Addressing Uncertainty During Wrokplace Change: Communication and Sense Making. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, Austin Texas, Winter 2017, Volume. 7, No. 2.
- Robby Darwis Nasution. Kiai sebagai Agen Perubahan Sosial dan Perdamaian dalam Masyarakat Tradisional. *Jurnal Sosiohumaniora*, Volume 19 No. 2 Juli 2017.
- Rudi Hartono. Pola Komunikasi di Pesantren: Studi tentang Model Komunikasi antara Kiai, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren TMI Al-Amien Preduan. *Al-Balagh: Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, Vol. 1, No. 1, Januari – Juni 2016.
- Rudi Hartono. Pola Komunikasi di Pesantren: Studi tentang Model Komunikasi antara Kiai, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren TMI Al-Amien Preduan. *al-Balagh: Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, Vol. 1.
- Rudi Mahfudin et. al. Konsep Pendidikan Islam KH. Abdullah bin Nuh dan Relevansinya dengan Pendidikan Islam Modern. *Jurnal internasional, Studi Al-Qur'an; Membangun Tradisi Berfikir Qur'ani*, Vol. 13, No. 2, Tahun 2017.
- Sandra Jones. Distributed leadership: A critical analysis, Leadership The Author (s) 2014 Reprints and permissions: sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav 2014, Vol. 10.
- Salman Luthan, Dialektika Hukum dan Kekuasaan, *Jurnal Hukum*. no. 14 vol 7. Agustus 2000, 85.

- Sebastian Salicru, An Integrated Model of Collective Leadership Workplace Courage, Annual Global Conference Paper - October 2019.
- Sri Wulandari. Pola Komunikasi Kiai di Pondok Pesantren. Commonline Departemen Komunikasi, vol. 3/ no. 3.
- Syamsul Ma'arif. Pola Hubungan Patron-client Kiai dan Santri di Pesantren. Jurnal Ta'dib, Volume XV. No. 02. Edisi Nopember 2010.
- Siva Rabindarang dan Khuan Wai Bing. Hubungan Kepemimpinan Distributif terhadap Komitmen: Organisasi dan Tekanan Kerja dalam Pendidikan Teknik dan Vokasional. National Research & Innovation Conference for Graduate Students in Social Sciences (GS-NRIC 2012) December 07-09, 2012, Mahkota Hotel, Melaka.
- M. Syamsul Huda. Kultus Kiai: Sketsa Tradisi Pesantren. *Teosofi: Jurnal Tasawuf dan Pemikiran Islam*. Volume 1 Nomor 1 Juni 2011.
- Muslimah, Etika Komunikasi dalam Perspektif Islam, Jurnal Sosial Budaya, Volume 13. No. 2, Desember 2016.
- Tapio Juhani Lahtero et.al. Finnish Principals: Leadership Training and Views on Distributed Leadership. *Academic Journal Educational Research and Reviews*, Vol. 14(10), pp. 340-348, 23 May, 2019.
- Taufik Rahman. Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional. *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies*. Vol. 10, No. 2, Juli-Desember 2016.
- Tatang Hidayat et. al. Pola Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Mahasiswa Miftahul Khoir Bandung dalam Membentuk Kepribadian Islami. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7 No. 1, Tahun 2018.
- Tom Lawrence. Global Leadership Communication: A Strategic Proposal. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, Volume 1, No. 1, May 2015.
- Tsalis Rifa'I. Komunikasi dalam Musyawarah (Tinjauan Konsep Asyura dalam Islam). *Jurnal Channel*. Volume 3, No. 1, April 2015.
- Taufiqurrohman. Ikhlas dalam Perspektif Al-Qur'an. *Jurnal EduProf*, Volume 1, No. 02, September 2019.
- Wahyuningrum. Efektivitas Saluran Komunikasi Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, No. 01, Th IV, April 2008.

Zamakhshari Abdul Majid. Konsep Musyawarah dalam Al-Qur'an (Kajian Tafsir Tematik). *Al-Marhalah: Jurnal Pendidikan Islam*. Volume 4, No. 1, Mei 2020.

Zikri Fachrul Nurhadi. Komunikasi Dalam Pendekatan Islam (Telaah Teoretis tentang Kajian Komunikasi dengan Allah melalui Shalat dan Membaca Al-Qur'an). *Journal Communication*, Volume 6 No. 1 April 2015.

Rujukan Disertasi

Syuhud. *Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi Pesantren: Studi Multisitus di Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton*. Disertasi (Jember: IAIN, 2019).

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 Qadim Probolinggo)*. Disertasi, (Jember: IAIN, 2019).



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BIODATA PENULIS

Fathorrahman dilahirkan dan dibesarkan di kota Sumenep tanggal 14 April 1985 dari pasangan keluarga sederhana berlatar belakang petani, Bapak Ahmad Warist dan Ibu Hassinatun. Pendidikan dasar ditempuh di SDN Cangkreg (1998) dan Mts Tanwirul Hija Cangkreg (2001). Pada tahun 2001, ia melanjutkan sekolah menengah atas di Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep. Setelah enam tahun menuntut ilmu di pondok ini, Fathorrahman muda kemudian melanjutkan jenjang S1 di UIJ-Jember, program magister di INSTIKA Guluk-Guluk Sumenep, dan program doktor di UIN KHAS Jember hingga sekarang.

Beberapa karya sederhana penulis berupa buku dan artikel yang telah diterbitkan, antara lain: Penjaga Tradisi Pesantren: Kepemimpinan Kiai Kampung di Madura (Buku, 2021), Patterns of Developing Madrasah as Islamic Elite Education Institutions (Jurnal, 2018), Implementasi Kurikulum dalam Pendidikan Islam (Proceeding, 2018), Peran Kiai Pesantren Dalam Pemberdayaan Masyarakat (Prosiding, 2018), Menakar Kembali Akar Ideologi Ormas Radikal-Fundamentalis (Studi Kasus Terhadap Front Pembela Islam (FPI)) (Jurnal, 2017), Kebijakan Pendidikan Islam di Sekolah dan Perguruan Tinggi (PAI Masa Orde Lama, PAI dan SKB 3 Menteri, PAI dalam PMA, dan PAI di Perguruan Tinggi dalam UU Sisdiknas) (Jurnal, 2018), Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Raudlatul Iman Ganding Sumenep) (Jurnal, 2018).

DAFTAR RUJUKAN

- Afandi, Khozin. 2006. *Buku Penunjang Berpikir Teoritis Merancang Proposal*. Surabaya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel.
- Ar-Rifa'I, Muhammad Nasib. 2003. *Kemudahan dari Allah Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir*. Jilid 1. Jakarta: Gema Insani Press.
- Appelo, Jurgen. 2011. *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. America: Pearson Education Inc.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2016. *Peran Pesantren dalam Kemerdekaan dan Menjaga NKRI*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Atiqullah. 2016. *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren: Studi Multisitus pada Pesantren Bani Djauhari, Pesantren Bani Syarqawi di Sumenep, dan Pesantren Bani Basyaiban di Pasuruan*. Surabaya: Pustaka Radja.
- Barrett, Deborah J. 2004. *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*. London: Routledge.
- Basri, Hasan dan Tatang S. 2015. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Blanchard, Ken et. al. 2013. *The 3 Keys to Empowerment*. Surabaya: MIC. PT. Menuju Insan Cemerlang.
- Breen, Andrew. 2020. *New Leadership in Strategy and Communication: Shifting Perspective on Innovation, Leadership, and System Design*. Switzerland: Nature AG.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Bungin, M. Burhan. 2009. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Chotimah, Chusnul dan Muhammad Fathurrohman. 2014. *Komplemen Manajemen Pendidikan Islam: Konsep Integratif Pelengkap Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras.
- Creswell, John W. 2015. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih di antara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Danim, Sudarwan. 2012. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Denzin, Norman K. dan Yvonna S. Lincoln. 2009. *Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Departemen Agama RI. 2005. *Al-Qur'an Terjemah*. Depok: al-Huda Gema Insani.
- Dhofier, Zamakhsyari. 2011. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Drucker, Peter F. 1986. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. First Edition. New York: Truman Talley Books / e.p. Dutton.
- Fathorrahman. 2021. *Penjaga Tradisi Pesantren: Kepemimpinan Kiai Kampung di Madura*. Yogyakarta: Bildung.
- Ghazali, M. Bahri. 2003. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta: CV. Prasasti.
- Ghony, M. Junaidi dan Fauzan Al-Mansur. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasan, M. Afif. 2013. *Pesantren dan Isu Global: Menghadirkan Rasulullah untuk Sustainability Fiqh Politik Aswaja*. Malang: Al-Qariz.
- Hanson, E. Mark. 1996. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hasan, Moh. Naqib et.al. 2000. *Satu Abad Annuqayah: Peran Pendidikan, Politik, Pengembangan Masyarakat*. Guluk-Guluk Sumenep: Pondok Pesantren Annuqayah.
- Horikoshi, Hiroko. 1987. *Kiai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M.
- Huberman, Miles, M.B and Saldana J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. Edition 3 USA: Sage Publications. Jakarta: UI-Press.
- Indrafachrudi, Soekarto. 2006. *Bagaimana Kepemimpinan Seolah yang Efektif*. Bogor: Galia Indonesia.
- Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Gaung Persada (GP Press).

- Issakh, Henki Idris dan Zahrida Wiryawan. 2014. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: In Media.
- Jirre Victori Manopo, Peran Komunikasi Organisasi dalam Membentuk Efektivitas Kerja Karyawan CV. Magnum Sign And Print Advertising Samarinda, *ejournal Ilmu Komunikasi, Fisip-Unmul*, 2014, 359.
- Jones, Gareth R. and Jennifer M. George. 2016. *Contemporary Management Ninth Edition*. New York: McGraw Hill Education.
- Kotler, Philip et.al. 2005. *Manajemen Pemasaran: Sudut Pandang Asia*. Indonesia: PT. Indeks.
- Kementerian Agama RI, Peraturan Menteri Agama (PMA), tahun 2020.
- Langton, Nancy et.al. 2016. *Organizational Behavior: Concepts Controversies, Applications*. America: Pearson Canada Inc.
- Littlejohn, Stephen W. and Karen A. Foss. 2009. *Encyclopedia of Communication Theory*. London: SAGE Publications inc.
- Lubis, Saiful Akhyar. 2007. *Konseling Islami: Kiai dan Pesantren*. Yogyakarta: Elsaq Press.
- Luthans, Fred. 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Jakarta: PT. Indeks
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill Companies.
- Liliweri, Alo. 2014. *Sosiologi dan komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Madjid, Nurcholish. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: PT. Tempren.
- Mardiyah. 2013. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Moleong, Lexy. J. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. 1995. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Munawwir, Ahmad Marson. 1997. *Kamus Lengkap al-Munawwir Arab-Indonesia*. Surabaya: Pustaka Progressif.

- Nata, Abuddin. 2012. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nur, Faisal Muhammad. Konsep Tawassul dalam Islam. *Jurnal Substantia*, Vol. 13, No. 2, Oktober 2011.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Indeks.
- Opubor, Alfred E. 2001. *Communication for Education and Development: Enhancing Stakeholder Participation and Commitment*. Tanzania: Adea.
- Patoni, Achmad. 2007. *Peran Kiai Pesantren dalam Partai Politik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Pramono, Ari Agung. 2017. *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Ala Gus Mus*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Purnomo, M. Hadi. 2016. *Kiai dan Transformasi Sosial: Dinamika Kiai dalam Masyarakat*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Absolute Media.
- Pfeffermann, Nicole and Tim Minshall Letizia Mortara. 2013. *Strategy and Communication for Innovation*. New York: Springer Heidelberg.
- Pramono, Ari Agung. 2017. *Model Kepemimpinan Kiai Pesantren Ala Gus Mus*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Rahardjo, M. Dawam. 1985. *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M.
- Robbin, Stephen P. & Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Edisi ke sepuluh jilid 2. Erlangga.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2018. *Management, 14th Editio*. London: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. United States of America: Pearson Education, Inc., publishing.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behavior*. Edisi 12. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Saefullah, U. 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Siswanto, Ali Hasan. 2018. *Dialektika Tradisi NU di Tengah Arus Modernisasi*. Surabaya: IQ Media.
- Soebahar, Abd. Halim. 2013. *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Steenbrink, Karel A. 1994. *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Salicru, Sebastian. 2017. *Leadership Results: how to create adaptive leaders and high performing organizations for an uncertain world*. Australia: John Wiley and Sound.
- Stoner, James A.F. dan Charles Wankel. 1986. *Manajemen*. Jakarta: CV. Intermedia.
- Siradj, Sa'id Aqiel et. al. 1999. *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*. Bandung: Pustaka Hidayah.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Babun. 2018. *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group.
- Sukanto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Sutrisno, Edi. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Unicef. 2005. *Strategic Communication: For Behaviour and Social Change in South Asia*. UNICEF Regional Office for South Asia: Rosa
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Guru dan Dosen serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun 2006.
- UU No.18 Tahun 2019 Tentang Pesantren.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional” 0932, no. 1.
- Wahid, Abdurrahman. 2010. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. cet. Ke-3. Yogyakarta: LKIS.
- Wijaya, Aksin. 2012. *Menusantarakan Islam: Menelusuri Jejak Pergumulan Islam Yang Tak Kunjung Usai di Nusantara*. Jakarta: Kementrian Agama

Islam Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Islam
Direktorat Pendidikan Tinggi Islam. Bersama Yogyakarta: Nadi Pustaka.

Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Yin, Robert K. 2015. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Yulk, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

Yammarino, Francis J. et.al. 2014. *Collective Leadership Measurement for the U.S. Army*, Study Report, (State University of New York at Binghamton U.S: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Ziemek, Manfred. 1986. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M.

Rujukan Jurnal:

Ali Nurdin. Tradisi Komunikasi di Pesantren. Karsa: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman Vol. 23 No. 2.

Andy Coleman. Collaborative Leadership in Extended Schools Leading in a multi-agency, NSCL: National College for School Leadership.

Ali Nurdin. Akar Komunikasi dalam Al-Qur'an: Studi Tematik Dimensi Komunikasi dalam Al-Qur'an. *Jurnal Kajian Komunikasi*, Volume 2, 1, Juni 2014.

Akhmad Munir, Power and Authority di Pondok Pesantren: Potret Kepemimpinan Kiai dalam Lingkungan Multikultural, Jieman: Journal of Islamic Educational Management, Vol. 1, No. 1, Desember 2019.

Abd. Aziz. Ziarah Kubur: Nilai Didaktis dan Rekonstruksi Teori Pendidikan Humanistik. *Jurnal Episteme*, Volume 13, No. 1, Juni 2018.

Ana Trysia Rahmawati. Pola Komunikasi Santri terhadap Kiai: Studi atas Alumni Pondok Modern dan Alumni Pondok Salaf. *Academica: Journal Multidisciplenary Studies*. Vol. 1, No.1 Januari 2017.

Anis Kurli. Konstruksi Kiai oleh Masyarakat Desa Gadu Timur Kecamatan Ganding Kabupaten Sumenep. *Jurnal Komunikasi*, Vol. IX No. 01, Maret 2015.

Ahmad Hasan Abdur Rohim. 2018. Model Kepemimpinan Kolaboratif dalam Membangun Lembaga Pendidikan Unggul (Studi Kasus di MtsN 1 Malang). Tesis, Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim.

- Aysun Ata-Aktürk and Hasibe Özlen Demircan. Preschool Teachers' Teacher-Child Communication Skills: the Role of Self-Efficacy Beliefs and Some Demographics. *Journal of Education and Human Development*. September 2017, Vol. 6, No. 3.
- Bagus Adrian Permata. Refleksi Pengembangan Integrasi pendidikan Pesantren dan Pendidikan Formal. *Jurnal Al-Hikmah*, Vol. 7, Oktober 2019.
- Bakare Kazeem Kayode. Effect of Communication Management on Distance Learners' Cognitive Engagement in Malaysian Institutions of Higher Learning. *International Review of Research in Open and Distributed Learning* Volume 19, Number 4, September – 2018.
- Dadan Muttaqien. Sistem Pendidikan Pondok Pesantren (Sebuah Alternatif Mengatasi Kegagalan Sistem Pendidikan Barat). *JPI FIAI Jurusan Tarbiyah, Volume v*, Tahun IV Agustus 1999.
- Devi Pramitha. Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren: (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Jombang). *Journal Staima al-Hikam*, Maret 2020.
- Cecep Sudirman Anshori. Ukhuwah Islamiyah sebagai Pondasi Terwujudnya Organisasi yang Mandiri dan Profesional. *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim*, Vol. 14, No. 1, 2016.
- Evi Zahara. Peranan Komunikasi Organisasi bagi Pimpinan Organisasi. *Jurnal Warta* Edisi 56 April 2018, Universitas Darmawangsa.
- Fathorrahman. Peran Kiai Pesantren dalam Pemberdayaan Masyarakat. Prosiding Nasional IAIN Kediri, Vol. 1. No. 1 November 2018.
- Firdaus. Musyawarah dalam Perspektif Al-Qur'an. *Al-Mubarak: Jurnal Kajian Al-Qur'an dan Tafsir*. Volume 4 No. 2, tahun 2019.
- Frances Hunt. Communications in Education. *Centre for International Education, University of Sussex, DFID*, 2007.
- Fiena Saadatul Ummah. Panca Jiwa Pondok Pesantren: Sebuah Analisis Kritis. *JOIES: Journal of Islamic Education Studies*, Volume 2, No. 2, 2013.
- Gatot Krisdiyanto et.al. Sistem Pendidikan Pesantren dan Tantangan Modernitas. *Jurnal Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 15, No. 01, Juli 2019.
- Hanan Albalawi dan Muhammad Nadeem. Exploring the Impact of Ineffective Formal Communication between Teachers and Students: A Case Study of

Mustaqbal University and Jubail University College, Kingdom of Saudi Arabia. *Canadian Center of Science and Education, English Language Teaching*; Vol. 13, No. 3; 2020.

- Heather Campbell et. al. Communication Education and International Audiences: Reflections on Instructional Challenges and Pedagogical Strategy. *Journal of International Students, JIstudents*, Volume 6, Issue 2 (2016).
- Heather Zavadsky and Kerri White. SEA Strategic Communications: Making Communications More Proactive, Efficient, and Effective. *Building State Capacity and Pruductivity Center, Solution Issue 09*, March 2018.
- Humuntal Banjarnahor et.al. Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of Instruction*, October 2018. Vol.11, No.4.
- Ida Suryani Wijaya. Komunikasi Interpersonal dan Iklim Komunikasi dalam Organisasi. *Jurnal Dakwah Tabligh*, Vol. 14. No. 1, Juni 2013.
- Imam Safi'i. Strategi Komunikasi Kiai Desa dalam Upaya Pemberdayaan Remaja Demam Togel (Studi atas Desa Bendusa Kecamatan Arjasa Situbondo). *Jurnal Al-Ibrah*, Vol. 4, No. 1 Juni 2019.
- Isman Iskandar, Prinsip Komunikasi Al-Qur'an dalam Menghadapi Era Media Baru, *Al-Fanar: Jurnal Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir*, Volume 2, Nomor 1, 2019.
- Ibnu Hajar Ansori. Pergeseran Pemahaman Konsep Istikharah dari Bertanya Menuju Berserah diri. *Jurnal Spiritualita*. Vol. 4, NO. 1, 2020.
- J. Bradley Cousins et. al. Multiple Case Study Methods and Findings. *Juornal, Organizational Capacity to do and use evaluation*. New Directions for Evaluations.
- Jane Sang. Communication Channels as Implementation Determinants of Performance Management Framework in Kenya. *International Journal of Education and Practice*, Vol. 7, No. 17, Tahun 2016.
- Khailani A. Jailani. Kepimpinan Lestari: Ke Arah Penambahbaikan Organisasi. *Prosiding International Conference Educational Management, Administration and Leadership State University of Malang*, 2012.
- Khairil Ikhsan Siregar. Kesederhanaan Pribadi Nabi Muhammad dan Aplikasinya Dalam Fakta Sosial (Sebuah Kajian Nilai Al-Qur'an dan Hadist). *Jurnal Studi Al-Qur'an Membangun Tradisi Berfikir Al-Qur'an*, Vol. 9, No. 1, Tahun 2013.

- Khoirul Muslimin dan Khoirul Umam. Komunikasi interpersonal antara kiai dan santri Dalam menanamkan nilai-nilai akhlakul karimah di Pondok Pesantren Al- Mustaqim Bugel. *Jurnal An-Nida*. Vol. 11, No. 1, Januari-Juni 2019.
- Leslie A. Baxter. Interpersonal Communication as Dialogue: A Response to the “Social Approaches” Forum. Diakses tanggal 06 Maret 2021.
- Luthfi Noor Muntafi’ah. Sistem Pengambilan Keputusan dalam Model Kepemimpinan Kolektif di Bamrung Islam School Pattani Thailand. *Muslim Heritage*, Vol. 3, No.2, November 2018-April 2019.
- Lilik Ummi Kaltsum. Shilat Al- Rahim Dalam Perspektif Al-Qur’an. *Jurnal Al-Fanar_Jurnal Ulum al-Qur’an dan Hadits Fakultas Ushuluddin IIQ Jakarta*, vol. 3. No. 2 Desember 2011.
- M. Syamsul Huda. Kultus Kiai: Sketsa Tradisi Pesantren. Teosofi: Jurnal Tasawuf dan Pemikiran Islam, Volume 1 Nomor 1 Juni 2011.
- Muhammad Nurdin. The Law of Attraction dan Doa dalam Islam. Universitas Merdeka Ponorogo.
- Muhammad Haramain, Prinsip-prinsip Komunikasi dalam Al-Qur’an, Sulawesi Selatan: IAIN Pare-Pare Nusantara Press, 2019.
- Mada Sutapa. Membangun Komunikasi Efektif di Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. No. 2, th. II, Oktober 2006.
- Mansur Hidayat. Model Komunikasi Kyai dengan Santri di Pesantren. *Jurnal Komunikasi ASPIKOM*, Volume 2 Nomor 6, Januari 2016.
- Michael Shane Wood. Determinants of Shared Leadership in Management Teams. *IJLS: International Journal Leadership Studies*. Vol. 1 Iss. 1, 2005.
- N.L. Supartini et. al. The Analysis of Communication Strategies Used by Students from Mixed Marriage Families in Attending the Teaching and Learning Process in Bussiness Hospitality Department of Bali Tourism Institute. *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganeshha Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris* (Volume 3, No.1 Tahun 2015).
- Noor Hamid, Prophetic Leadership in Pesantren Education: Study at Pondok Pesantren Universitas Islam Indonesia, *Journal of Islamic Education*, Volume 6, Nomor 2, December 2017.

- Nasvian dan Moh. Fuad. "Model Komunikasi Kiai dengan Santri". *Jurnal Wacana*. 16 (4).
- Nozira Salleh. Kedudukan Tawassul dalam Islam. *Jurnal Al-Hikmah*, Volume 5, tahun 2013.
- Nila Octavia Yulindasari. Peran Komunikasi dalam Mencapai Keberhasilan Organisasi. Seminar Nasional-Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Nuraflah, Cut Alma et.al. 2019. Komunikasi Verbal dan Nonverbal: Strategi dalam Menghindari Konflik. Medan: Enam Media.
- Nurotun Mumtahanah. Pengembangan Sistem Pendidikan Pesantren dalam Meningkatkan Profesionalisme Santri. *Al-Hikmah Jurnal Studi Keislaman*, Vol. 5, No. 1, tahun 2015.
- Rich Parsells. Addressing Uncertainty During Wrokplace Change: Communication and Sense Making. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, Austin Texas, Winter 2017, Volume. 7, No. 2.
- Robby Darwis Nasution. Kiai sebagai Agen Perubahan Sosial dan Perdamaian dalam Masyarakat Tradisional. *Jurnal Sosiohumaniora*, Volume 19 No. 2 Juli 2017.
- Rudi Hartono. Pola Komunikasi di Pesantren: Studi tentang Model Komunikasi antara Kiai, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren TMI Al-Amien Preduan. *Al-Balagh: Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, Vol. 1, No. 1, Januari – Juni 2016.
- Rudi Hartono. Pola Komunikasi di Pesantren: Studi tentang Model Komunikasi antara Kiai, Ustadz, dan Santri di Pondok Pesantren TMI Al-Amien Preduan. *al-Balagh: Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, Vol. 1.
- Rudi Mahfudin et. al. Konsep Pendidikan Islam KH. Abdullah bin Nuh dan Relevansinya dengan Pendidikan Islam Modern. *Jurnal internasional, Studi Al-Qur'an; Membangun Tradisi Berfikir Qur'ani*, Vol. 13, No. 2, Tahun 2017.
- Sandra Jones. Distributed leadership: A critical analysis, Leadership The Author (s) 2014 Reprints and permissions: sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav 2014, Vol. 10.
- Salman Luthan, Dialektika Hukum dan Kekuasaan, *Jurnal Hukum*. no. 14 vol 7. Agustus 2000, 85.

- Sebastian Salicru, An Integrated Model of Collective Leadership Workplace Courage, Annual Global Conference Paper - October 2019.
- Sri Wulandari. Pola Komunikasi Kiai di Pondok Pesantren. Commonline Departemen Komunikasi, vol. 3/ no. 3.
- Syamsul Ma'arif. Pola Hubungan Patron-client Kiai dan Santri di Pesantren. Jurnal Ta'dib, Volume XV. No. 02. Edisi Nopember 2010.
- Siva Rabindarang dan Khuan Wai Bing. Hubungan Kepemimpinan Distributif terhadap Komitmen: Organisasi dan Tekanan Kerja dalam Pendidikan Teknik dan Vokasional. National Research & Innovation Conference for Graduate Students in Social Sciences (GS-NRIC 2012) December 07-09, 2012, Mahkota Hotel, Melaka.
- M. Syamsul Huda. Kultus Kiai: Sketsa Tradisi Pesantren. *Teosofi: Jurnal Tasawuf dan Pemikiran Islam*. Volume 1 Nomor 1 Juni 2011.
- Muslimah, Etika Komunikasi dalam Perspektif Islam, Jurnal Sosial Budaya, Volume 13. No. 2, Desember 2016.
- Tapio Juhani Lahtero et.al. Finnish Principals: Leadership Training and Views on Distributed Leadership. *Academic Journal Educational Research and Reviews*, Vol. 14(10), pp. 340-348, 23 May, 2019.
- Taufik Rahman. Komunikasi Dakwah Pesantren Tradisional. *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies*. Vol. 10, No. 2, Juli-Desember 2016.
- Tatang Hidayat et. al. Pola Pendidikan Islam di Pondok Pesantren Mahasiswa Miftahul Khoir Bandung dalam Membentuk Kepribadian Islami. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 7 No. 1, Tahun 2018.
- Tom Lawrence. Global Leadership Communication: A Strategic Proposal. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, Volume 1, No. 1, May 2015.
- Tsalis Rifa'I. Komunikasi dalam Musyawarah (Tinjauan Konsep Asyura dalam Islam). *Jurnal Channel*. Volume 3, No. 1, April 2015.
- Taufiqurrohman. Ikhlas dalam Perspektif Al-Qur'an. *Jurnal EduProf*, Volume 1, No. 02, September 2019.
- Wahyuningrum. Efektivitas Saluran Komunikasi Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, No. 01, Th IV, April 2008.

Zamakhsyari Abdul Majid. Konsep Musyawarah dalam Al-Qur'an (Kajian Tafsir Tematik). *Al-Marhalah: Jurnal Pendidikan Islam*. Volume 4, No. 1, Mei 2020.

Zikri Fachrul Nurhadi. Komunikasi Dalam Pendekatan Islam (Telaah Teoretis tentang Kajian Komunikasi dengan Allah melalui Shalat dan Membaca Al-Qur'an). *Journal Communication*, Volume 6 No. 1 April 2015.

Rujukan Disertasi

Syuhud. *Pengambilan Keputusan di Perguruan Tinggi Pesantren: Studi Multisitus di Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Universitas Nurul Jadid Paiton*. Disertasi (Jember: IAIN, 2019).

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 Qadim Probolinggo)*. Disertasi, (Jember: IAIN, 2019).



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fathorrahman
Nim : 0841917020
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Institut : UIN KHAS Jember

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“Komunikasi Kiai Dalam Kepemimpinan Kolektif Di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep.”** Secara keseluruhan merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian tertentu yang dirujuk sumbernya. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 14 Desember 2021

Saya yang menyatakan,



Fathorrahman
NIM. 0841917020



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

No : B.2099/In.20/PP.00.9/PS/XI/2020
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

16 November 2020

Kepada Yth.
Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk
di-

tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : FATHORRAHMAN
NIM : 0841917020
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Komunikasi Kiai Dalam Kepemimpinan Kolektif Di
Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Dan
Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep

Pembimbing 1 : Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A
Pembimbing 2 : Dr. Hj. St.Rodliyah, M.Pd
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di
terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur



Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pas.iainjbr@gmail.com

No : B.2099/In.20/PP.00.9/PS/XI/2020
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

16 November 2020

Kepada Yth.
Pondok Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep

di-

tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : FATHORRAHMAN
NIM : 0841917020
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Komunikasi Kiai Dalam Kepemimpinan Kolektif Di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep

Pembimbing 1 : Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A
Pembimbing 2 : Dr. Hj. St.Rodliyah, M.Pd
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur



[Signature]
Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006



مَعْدِنَةُ النَّقَابَةِ الدِّينِيَّةِ
PONDOK PESANTREN ANNUQAYAH

Badan Hukum Yayasan Annuqayah:
W.10-Ds.Um.07.01-02/P.A,Wm.06.03/PP.03.2/115/SKP/1999
Alamat : Guluk-Guluk Sumenep 69463 Tel. 0877-8787-1887
Email: pesantren@annuqayah.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: 44/P3A/V/1443

Yang bertanda tangan di bawah ini Ketua Pengurus Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep, dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Fathorrahman
Te-Ta-La : Sumenep, 14 April 1985
N I M : 0841917020
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri KH. Ahmad Shiddiq Jember
Program Studi/Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

telah melakukan penelitian dan pendataan (survey) di Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep sejak 18 September 2020 s.d. 20 April 2021. dengan judul penelitian: **Komunikasi Kiai Dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Preduan Sumenep.**

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Guluk-Guluk, 16 Jumada al-Ula 1443 H.
21 Desember 2021 M.

PENGURUS
PONDOK PESANTREN ANNUQAYAH

Ketua,



K.H. MOH. NAQIB HASAN



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Nomor: 095/YAP/A.2/XII/2021

Ketua Yayasan Al-Amien Prenduan, menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Fathorrahman
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri KH. Ahmad Siddiq Jember
NIM : 0841917020
Jenjang : Pascasarjana
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah mengadakan penelitian di lembaga kami dari tanggal 18 September 2020 s/d 20 April 2021 mendapatkan data-data sebagai bahan penyusunan Disertasi dengan judul:

Komunikasi Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep

Demikian Surat Keterangan ini kami buat agar menjadi maklum bagi yang berkepentingan dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sumenep, 21 Desember 2021 M.

Ketua Yayasan
Al-Amien Prenduan,

Bakri, S.Pd.I

UIN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BIODATA PENULIS

Fathorrahman dilahirkan dan dibesarkan di kota Sumenep tanggal 14 April 1985 dari pasangan keluarga sederhana berlatar belakang petani, Bapak Ahmad Warist dan Ibu Hassinatun. Pendidikan dasar ditempuh di SDN Cangkreg (1998) dan Mts Tanwirul Hija Cangkreg (2001). Pada tahun 2001, ia melanjutkan sekolah menengah atas di Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep. Setelah enam tahun menuntut ilmu di pondok ini, Fathorrahman muda kemudian melanjutkan jenjang S1 di UIJ-Jember, program magister di INSTIKA Guluk-Guluk Sumenep, dan program doktor di UIN KHAS Jember hingga sekarang.

Beberapa karya sederhana penulis berupa buku dan artikel yang telah diterbitkan, antara lain: Penjaga Tradisi Pesantren: Kepemimpinan Kiai Kampung di Madura (Buku, 2021), Patterns of Developing Madrasah as Islamic Elite Education Institutions (Jurnal, 2018), Implementasi Kurikulum dalam Pendidikan Islam (Proceeding, 2018), Peran Kiai Pesantren Dalam Pemberdayaan Masyarakat (Prosiding, 2018), Menakar Kembali Akar Ideologi Ormas Radikal-Fundamentalis (Studi Kasus Terhadap Front Pembela Islam (FPI)) (Jurnal, 2017), Kebijakan Pendidikan Islam di Sekolah dan Perguruan Tinggi (PAI Masa Orde Lama, PAI dan SKB 3 Menteri, PAI dalam PMA, dan PAI di Perguruan Tinggi dalam UU Sisdiknas) (Jurnal, 2018), Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Raudlatul Iman Ganding Sumenep) (Jurnal, 2018).