

KOMUNIKASI KIAI DALAM KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DI PESANTREN ANNUQAYAH GULUK-GULUK SUMENEP

Fathorrahman¹, Matlani²

^{1,2}Institut Kariman Wirayudha Sumenep,
fathorrahman0485@gmail.com

Abstract

The Islamic boarding school that we have known so far is apparently rich in scientific treasures. It not only contains religious knowledge, but also communication management knowledge. The results of the researcher's observations show that kiai when communicating with students are proof that Islamic boarding schools also offer distinctive and unique communication theories and concepts. This needs to be revealed so that it is known to many groups, so that it can then be put into practice in other institutions and society as well. This research was conducted using qualitative methods, while the data collection techniques in this research used observation techniques and conducting direct interviews as well as documentation techniques. Kyai's communication with santri when the Islamic boarding school was still salaf used verbal communication which centered on the ta'lim assembly and bil hal. When Islamic boarding schools implement formal education and are managed collectively, the kiai's communication with the institutions below is in a top down pattern which is instructive and istikharah, while the kiai's communication with the santri still uses verbal and verbal communication.

Keywords: *Kiai Communication, Collective Leadership, and Islamic Boarding Schools*

Abstrak

Pesantren yang selama ini kita kenal ternyata kaya dengan khazanah keilmuan. Di dalamnya tidak hanya berisi ilmu-ilmu keagamaan, namun juga berisi ilmu manajemen komunikasi. Hasil pengamatan peneliti menunjukkan, kiai ketika berkomunikasi dengan santri adalah bukti bahwa pesantren juga menawarkan teori dan konsep komunikasi yang khas dan unik. Hal ini perlu kiranya diungkap agar diketahui banyak kalangan, untuk kemudian dipraktekkan di lembaga lain dan masyarakat pula. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif, sedangkan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi dan melakukan wawancara langsung serta teknik dokumentasi. komunikasi kiai dengan santri ketika pesantren masih salaf menggunakan komunikasi *bil lisan* yang berpusat pada majelis ta'lim dan *bil hal*. Ketika pesantren menerapkan pendidikan formal

dan dikelola secara kolektif, komunikasi kiai dengan lembaga di bawahnya berpola *topdown* yang bersifat instruktif dan istikharah, sedangkan komunikasi kiai dengan santri tetap menggunakan komunikasi *bil lisan* dan *bil hal*.

Kata Kunci: *Komunikasi Kiai, Kepemimpinan Kolektif, dan Pesantren*

Pendahuluan

Pesantren laksana kerajaan yang dipimpin oleh seorang raja yang bernama kiai. Kiai dalam kerajaan yang bernama pesantren ini, memiliki *power and authority* penuh dan hampir absolut.¹ Max Weber dalam Salman Luthan, mengatakan bahwa pemimpin seperti kiai memiliki otoritas penuh sehingga ia dengan mudah memengaruhi orang lain, utamanya santri dan pengurus untuk mengikuti arahan dan instruksinya.² Otoritas ini memudahkannya dalam mengendalikan pesantren yang ia asuh. Dengan demikian, pengaruh kiai amat sangat kuat dalam pesantren. Bahwa jika dikatakan, kiai memiliki peranan yang menentukan terhadap kemajuan pesantren, hal ini tidaklah berlebihan.³ Mengingat posisi kiai dalam pesantren sebagai pendiri, pengasuh, desainer, *developer, leader, manager* dan sekaligus sebagai pendidik.⁴

Semua hal di atas menyatu dalam diri kiai, sehingga memudahkannya dalam mengelola pesantren. Berbagai kebijakan yang dikeluarkannya, sudah barang tentu pro terhadap pengembangan pesantren. Program-program pendidikan yang lahir darinya, semuanya untuk kemajuan dan kematangan intelektual santri.⁵

Untuk mencapai tujuan itu semua, kiai menggerakkan roda pesantren dengan dibantu pengurus dan ustadz. Kiai di sini, memposisikan diri sebagai pemimpin dan manajer, terus berinteraksi dengan pengurus, ustadz, bahkan dengan santri dalam rangka menjalankan roda pendidikan pesantren tadi. Pola interaksi yang berbentuk komunikasi antara kiai dan warga pesantren inilah yang menarik dikaji, karena rupanya pola komunikasi kiai pesantren berbeda dengan pola komunikasi pimpinan di luar pesantren. Menurut hemat penulis, komunikasi kiai pesantren memiliki kekhasan tersendiri yang membedakannya dengan pola-pola komunikasi warga organisasi atau korporasi. Seperti yang disinyalir oleh Mansur Hidayat, komunikasi kiai pesantren biasanya mengikuti pola komunikasi Islam, sebuah komunikasi yang sarat dengan bilai-nilai dan

¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011), 94.

² Salman Luthan, Dialektika Hukum dan Kekuasaan, *Jurnal Hukum*. No. 14 vol. 7, Agustus 2000, 85.

³ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2013), 54.

⁴ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2013), 55.

⁵ Jamal Ma'mur Asmani, *Peran Pesantren dalam Kemerdekaan dan Menjaga NKRI*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2016).

tradisi Islam.⁶ Maka yang dimaksud dengan komunikasi kiai pesantren, adalah komunikasi Islam itu sendiri. Dengan demikian, pesantren sebenarnya memiliki khazanah komunikasi yang unik yang perlu diungkap ke permukaan agar diketahui dan dipahami oleh banyak kalangan, khususnya bagi warga pesantren sendiri sebagai pelaku komunikasi.⁷

Fenomena inilah yang melatari lahirnya penelitian ini, yaitu bermaksud mengungkap secara kritis komunikasi kiai Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep. Komunikasi kiai Pesantren Annuqayah menarik dilihat melalui kaca mata manajemen komunikasi, karena komunikasi kiai di pesantren ini mengalami dinamika-dinamika yang cukup mencuri perhatian. Secara umum, pada perkembangan awal, ketika Pesantren Annuqayah masih menganut sistem salaf, komunikasi kiai Annuqayah seperti pada pesantren-pesantren lain, kiai berkomunikasi dengan santri melalui media majelis ta'lim di masjid atau di langgar pesantren dengan menggunakan metode bandongan atau wetonan. Komunikasi kiai pada waktu itu masih terlihat sederhana, hal ini disebabkan oleh kondisi pesantren yang juga sederhana.⁸ Namun, ketika Pesantren Annuqayah bertransformasi menjadi pesantren semi modern, tatkala pesantren mulai menerapkan sistem klasikal, ditambah lagi ketika pesantren mulai menerapkan pengelolaan secara modern, pada waktu ini juga komunikasi kiai mulai bergeser, dari yang awalnya menggunakan cara lama, kini menggunakan cara-cara baru, tentunya menyesuaikan dengan kondisi dan tradisi pesantren.⁹ Kondisi ini menuntut kiai Annuqayah untuk menggunakan multi cara, arah, dan media komunikasi. Ini dilakukan agar kiai tetap dapat mengakomodasi seluruh bawahannya dan tujuan pesantren.

Alfred memiliki pandangan yang sejalan dengan realitas di atas, bahwa komunikasi organisasi untuk saat ini dan ke depan haruslah menggunakan multi cara, arah, dan berbagai media komunikasi. Menurut Alfred, melalui cara demikian komunikasi organisasi akan menuai kesuksesan.¹⁰ Menurut Heather Campbell,¹¹ pemimpin harus menggunakan strategi komunikasi multimodal. Adapun komunikasi multi modal yang dimaksud adalah komunikasi secara lisan, tertulis, nonverbal, dan visual. Rasionalisasi dari penggunaan multi modal ini adalah program bisa berjalan dan tujuan organisasi dapat dicapai hanya melalui

⁶ Mansur Hidayat, Model Komunikasi Kyai dengan Santri di Pesantren, *Jurnal Komunikasi ASPIKOM*, Volume 2 Nomor 6, Januari 2016, 389.

⁷ Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Al-Qur'an: Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: LPPPI, 2017), 234.

⁸ K. A. Majdi Tsabit, *Wawancara*, Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk, tanggal 12 Desember 2020.

⁹ Peneliti, *Observasi*, Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk, tanggal 12 Desember 2019.

¹⁰ Alfred E. Opubor, *Communication for Education and Development: Enhancing Stakeholder Participation and Commitment*, (Tanzania: Adea, 2001), 11.

¹¹ 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.

komunikasi.¹²

Melihat fakta di atas, sebenarnya sirkulasi komunikasi di Pesantren Annuqayah memiliki kerumitan tersendiri dalam tata kelola organisasinya, namun pesantren tersebut dapat mengatasi kerumitan itu semua. Ini tidak lain karena ritme komunikasi yang efektif terjalin dengan baik. Iklim organisasi pun berjalan sesuai harapan.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis deskriptif. Lokasi penelitian dilakukan di Pondok Pesantren Annuqaya Guluk-guluk Sumenep, Jawa Timur. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi dan melakukan wawancara langsung. Penelitian ini juga menggunakan metode dokumentasi. Setelah melakukan pengumpulan data, maka dilakukan analisa data melalui metode deskriptif-analisis.

Hasil dan Pembahasan

Komunikasi Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep

1. Sejarah Singkat Pesantren Annuqayah

Sub bahasan ini akan mengungkap sejarah berdirinya Pesantren Annuqayah secara singkat. Berdasarkan sumber yang ada, Pesantren Annuqayah didirikan oleh KH. Muhammad Syarqawi al-Kudusi asal kota Kudus Jawa Tengah, bertepatan pada tahun 1887 M. Awal berdirinya pesantren ini dimulai dari kegiatan mengaji dan belajar Al-Qur'an yang dilakukan langsung oleh Kiai Syarqawi terhadap masyarakat sekitar Guluk-Guluk. Kemudian berkembang ke pengajaran dan pendidikan aqidah dan fiqh. Adapun sarana yang digunakan pertama kali oleh Kiai Syarqawi dalam mengajar santri-santrinya adalah langgar bekas kandang kuda. Tidak lama kemudian langgar ini berkembang dengan tinggalnya beberapa santri—yang akhirnya menjadi cikal bakal berdirinya Pesantren Annuqayah.¹³

Lima tahun setelah itu, santri yang bermukim di pesantren ini mencapai 100 orang dan bilik yang tersedia kira-kira 12 buah. Seiring berjalannya waktu, kuantitas santri dan pengembangan bilik atau pondok juga terus bertambah. Metode pendidikan yang digunakan Kiai Syarqawi adalah metode sorogan dan bandongan. Mengenai hal ini, Kiai Muhsin menuturkan:

“Pada masa Kiai Syarqawi belum ada pengurus, yang ada insyaallah ustadz. Kiai Syarqawi dengan dibantu ustadz ini menjalankan pesantren, mendidik,

¹² Deborah J. Barrett, *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*, (London: Routledge, 2004), 19.

¹³ Moh. Naqib Hasan et.al, *Satu Abad Annuqayah: Peran Pendidikan, Politik, Pengembangan Masyarakat*, (Guluk-Guluk Sumenep: Pondok Pesantren Annuqayah, 2000), 4.

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.”¹⁴

Pada perkembangan selanjutnya, Pesantren Annuqayah mulai mengenalkan sistem klasikal dan menggabungkan kurikulum pesantren dengan kurikulum pendidikan umum. Saat ini, 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.¹⁵

2. Komunikasi Kiai Masa-Masa Awal

Untuk memudahkan bahasan ini, penulis akan memberikan batasan-batasan tentang apa yang dimaksud komunikasi kiai Annuqayah pada masa-masa awal. Adalah komunikasi kiai Annuqayah pada masa pendiri dan generasi kedua. Sebagaimana uraian di muka, Pesantren Annuqayah didirikan oleh salah satu ulama kenamaan yang berasal dari kota Kudus, yaitu KH. Muhammad Syarqawi. Beliau mendirikan pesantren di desa Guluk-Guluk, yang nantinya menjadi cikal bakal Pesantren Annuqayah, sebagai media dakwah menyebarkan ajaran Islam. Awal pendirian pesantren ini dimulai dari didirikannya satu musala (bekas kandang kuda) kecil yang dijadikan pusat kegiatan pengajaran dan pendidikan. Di musala inilah Kiai Syarqawi mendidik santri-santrinya dengan menggunakan pendekatan bandongan, wetonan atau apa yang disebut majelis ta'lim. Majelis ta'lim menjadi media pengajian kitab kuning dimana Kiai Syarqawi sebagai gurunya dengan cara membaca kitab kuning tersebut kepada santri-santrinya, sedangkan santri-santri selain mendengar bacaan Kiai Syarqawi juga mencatat makna kata demi kata yang terdapat pada kitab kuning itu.

Demikian juga pada generasi kedua yang digawangi oleh KH. Muhammad Ilyas dan KH. Abdullah Sajjad, kegiatan pendidikan dan pengajaran pesantren juga terpusat pada majelis ta'lim. Dapat dikatakan, generasi pendiri dan kedua pola-polanya sama, yaitu menjadikan majelis ta'lim sebagai pusat kegiatan pendidikan pesantren, yang di dalamnya diajarkan kitab kuning karangan ulama salaf, yang memuat materi Al-Qur'an dan tafsirnya, hadist, aqidah, fiqih, tasawuf, dan ilmu alat. Dalam pesantren tradisional, kitab kuning merupakan materi pokok yang diajarkan kiai kepada santrinya, baik kitab kuning itu yang *matan* maupun yang *syarah*.¹⁶

Dalam konteks komunikasi, komunikasi kiai Annuqayah pada masa awal adalah menggunakan komunikasi *bil lisan* yang tercover pada kegiatan

¹⁴ KH. Muhsin Amir, *Wawancara*, Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk, tanggal 7 Juni 2020.

¹⁵ Moh. Naqib Hasan et.al, *Satu Abad Annuqayah...*, 4.

¹⁶ Gatot Krisdiyanto et.al, Sistem Pendidikan Pesantren dan Tantangan Modernitas, *Jurnal Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 15, No. 01, Juli 2019, 16.

pengajian atau majelis ta'lim tadi. Komunikasi *bil lisan* kiai ini berlangsung sederhana karena kondisi pesantren yang juga sederhana, hanya terdiri dari kiai, ustadz, dan santri, belum ada satu kepengurusan atau kelembagaan formal yang mengurus pengelolaan pesantren dengan menggunakan manajemen modern. Namun demikian, meskipun komunikasi *bil lisan* kiai sederhana, akan tetapi mengandung makna terdalam karena sejatinya komunikasi *bil lisan* kiai tersebut adalah komunikasi pendidikan. Jadi, pesan-pesan yang disampaikan kiai kepada santri adalah pesan yang bermuatan pendidikan. Kiai Annuqayah menggunakan komunikasi *bil lisan* untuk mengajarkan santri-santrinya tentang keilmuan Islam. Diharapkan nantinya santri-santri tersebut menjadi ulama atau kiai yang akan melanjutkan perjuangannya menegakkan agama Islam.

Selain komunikasi *bil lisan*, kiai juga menggunakan komunikasi *bil hal* tatkala berkomunikasi dengan santri. Komunikasi jenis ini digunakan bilamana kiai ingin menyampaikan pesan moral dan ibadah dengan cara langsung memberikan contoh atau *uswatun hasanah* kepada santri, dengan harapan semoga mereka menirunya. Komunikasi *bil hal* terbilang efektif dalam membentuk moral dan akhlak santri. Melalui komunikasi ini, kiai dapat mentransfer pesan moral dan ibadah tanpa harus berkata-kata, namun hanya bermodalkan perbuatan yang dapat dilihat dan langsung ditiru oleh santri. Metode seperti ini cukup ampuh dalam membentuk karakter dan kepribadian santri.

3. Komunikasi Kiai dalam Organisasi

Komunikasi kiai Annuqayah mulai berubah ketika pesantren mulai memasukkan materi-materi umum dan mengintegrasikan kurikulumnya dengan kurikulum milik pemerintah. Pada masa ini, Annuqayah mulai mengenalkan sistem klasikal kepada santri-santrinya. Dan kini, Pesantren Annuqayah telah mengelola pendidikan formal dari tingkat paling rendah sampai tingkat perguruan tinggi.¹⁷ Seiring perubahan tersebut, Pesantren Annuqayah juga mencoba sistem pengelolaan baru yang awalnya dikelola secara personal ke pengelolaan secara kolektif. Pengelolaan secara kolektif merupakan pendekatan baru yang berkembang di dunia pesantren, yang memiliki pengertian suatu sistem kebersamaan dalam berorganisasi seperti saling berkontribusi dan berpartisipasi satu sama lain sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif.¹⁸

Pengelolaan Pesantren Annuqayah secara kolektif berarti pesantren tidak lagi dipegang oleh satu kiai, namun oleh banyak kiai. Hal ini dapat dipahami bahwa pengelolaan secara kolektif ialah pesantren dipimpin secara

¹⁷ Moh. Naqib Hasan et.al, *Satu Abad Annuqayah...*, 5.

¹⁸ 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), 63.

kolektif atau bersama-sama. Digunakannya pola kepemimpinan kolektif ini bukan kosong dari makna, melainkan penuh makna karena di dalamnya kaya akan tujuan, misalnya yang disampaikan oleh Sebastian Salicru bahwa penggunaan kepemimpinan kolektif dalam suatu organisasi bertujuan untuk mencapai tujuan kolektif daripada individu dan membutuhkan tindakan kolektif dan terkoordinasi.¹⁹ Jadi, dengan digunakannya kepemimpinan kolektif ini akan mempermudah pengelolaan pesantren. Pesantren juga akan lebih mudah mencapai tujuannya.²⁰

Selain alasan di atas, mungkin saatnya pesantren meninggalkan pola kepemimpinan lama, personal-kharismatik, dan mencoba masuk ke pola baru yaitu pola kepemimpinan kolektif karena misalnya pola kepemimpinan ini lebih menjanjikan karena sifatnya yang demokratis dan rasional. Selain itu, kepemimpinan kolektif lebih menjaga dan menjamin keberlangsungan pesantren, karena kondisi pesantren saat ini sangat berbeda jauh dengan pesantren tempo dulu. Pesantren saat ini sudah membuka diri terhadap kemajuan dan modernisasi kelembagaan, seperti pesantren memasukkan pelajaran umum (sain), mengintegrasikan kurikulum dengan kurikulum pemerintah, mengajarkan keterampilan dan kursus-kursus, dan mengembangkan pendidikan formal yang berbentuk klasikal. Untuk mengakomodasi kegiatan pesantren yang semakin kompleks ini membutuhkan model kepemimpinan baru yang oleh Dawam Rahardjo disebut model kepemimpinan kolektif.²¹

Selaras dengan pandangan di atas, kepemimpinan kolektif mendesak untuk diterapkan di dunia pesantren, karena adanya diversifikasi pendidikan yang dilaksanakannya, yang mencakup sekolah formal, madrasah, dan perguruan tinggi. Banyak kemudian pesantren mengembangkan kelembagaan yayasan—yang sebenarnya merupakan kepemimpinan kolektif.²² 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.²³

¹⁹ Sebastian Salicru, *Leadership Results: how to create adaptive leaders and high performing organizations for an uncertain world*, (Australia: John Wiley and Sons, 2017), 187-188.

²⁰ Sebastian Salicru 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. Lihat Sebastian Salicru, *An Integrated Model of Collective Leadership Workplace Courage*, *Annual Global Conference Paper* - October 2019, 5.

²¹ M. Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), 115.

²² Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), xx.

²³ Sukanto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1999), 49.

Ada banyak cara atau praktik kepemimpinan kolektif di pesantren, misalnya saja yayasan, dewan majelis kiai, majelis keluarga, dan khususnya di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk menggunakan dewan masyayikh.

Ada beberapa lembaga yang dibentuk oleh kiai, dengan tujuan untuk mengakomodasi kegiatan pendidikan pesantren yang sangat kompleks, yaitu dewan masyayikh, dewan pengasuh, pengurus pesantren, dan yayasan. Menurut Atiqullah,²⁴ dewan masyayikh merupakan pimpinan tertinggi di Pesantren Annuqayah. Dewan ini mengakomodir kebijakan-kebijakan pondok pesantren daerah yang berada di bawah naungan pesantren, dengan dibantu pengurus pelaksana harian. Dewan masyayikh memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan dengan menggunakan pola komunikasi instruktif terhadap para bawahannya; dewan pengasuh, pengurus pesantren, dan yayasan. Namun, komunikasi instruktif dewan masyayikh tidak intens akan tetapi sifatnya insidental dan kondisional, misalnya jika ada masalah berat atau besar yang hal itu membutuhkan sikap cepat maka dewan masyayikh yang akan memutuskan, tanpa dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan dewan pengasuh.

Komunikasi instruktif dewan masyayikh seperti di atas, jika menurut Robbins disebut komunikasi vertikal dari atas ke bawah (*top down*).²⁵ Robbins²⁶ menegaskan bahwa proses komunikasi model *top down* ini merupakan 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 bawahan.

Sementara itu, terdapat sisi kemenarikan lain dari komunikasi *top down* dewan masyayikh, yaitu komunikasi model istikharah. Istikharah ini digunakan dewan masyayikh jika proses pengambilan keputusan secara musyawarah dan diskusi mengalami kebuntuan dan tidak menghasilkan satu keputusan. Maka digunakanlah istikharah ini—yang notabene sebagai pengganti dari pengambilan keputusan secara langsung tadi. 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. Ilham itu tidak datang dan berasal dari manusia. Alasan inilah mengapa kiai lebih memilih metode istikharah dalam menyelesaikan berbagai permasalahan, khususnya masalah yang ada hubungannya dengan pendidikan dan kepesantrenan.

²⁴ Atiqullah, *Perilaku Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren...* 63.

²⁵ Robbins mendefinisikan komunikasi vertikal sebagai bentuk komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas dalam struktur organisasi tertentu. Sedangkan komunikasi *top down* adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah dalam sebuah organisasi. Lihat Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (United States of America: Pearson Education, Inc., publishing, 2013), 339.

²⁶ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, (New Jersey: Pearson Education Inc, 2012), 412.

Menurut Atiqullah, 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.²⁷

Sementara komunikasi dewan masyayikh yang mengalir dari bawah ke atas tidak terjadi pada moment tatkala dewan masyayikh menggunakan pola komunikasi instruktif. Komunikasi *bottom up* berlangsung bilamana dewan pengasuh, pengurus pesantren, atau yayasan bermusyawarah, berdiskusi, dan konsultasi dengan dan/atau kepada dewan masyayikh mengenai kepesantrenan, pendidikan, dan yayasan. Lembaga-lembaga ini, yang diwakili oleh perwakilan masing-masing lembaganya, berkomunikasi dengan dewan masyayikh meminta masukan alternatif kepada dewan masyayikh serta meminta dewan masyayikh untuk memutuskan satu keputusan final. Keputusan final ini kemudian diinstruksikan kembali ke bawah untuk dieksekusi. Begitulah arus komunikasi dewan masyayikh dengan lembaga-lembaga di bawahnya.

Jika dilihat dari kaca mata manajemen komunikasi, komunikasi dewan masyayikh dengan lembaga di bawahnya yang berbentuk *bottom up* terlihat lebih demokratis daripada model komunikasi yang pertama, *top down*. Karena memang inilah salah satu ciri komunikasi *bottom up*, yaitu lebih demokratis. Hal ini disebabkan, atasan (dewan masyayikh) selain memberi informasi juga meminta informasi dan masukan dari para bawahan. Kata kunci dari komunikasi *bottom up* adalah terjadinya komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan, yang berarti juga terlibat tukar menukar informasi antar mereka, yang akhirnya untuk menghasilkan satu keputusan yang disepakati bersama.²⁸

4. Komunikasi Kiai dengan santri

Pada generasi Kiai Abdul Warist, Kiai Basyir, dan generasi sekarang, Kiai Ali Fikri, Kiai Ainul Yaqin, dan kiai-kiai lainnya, komunikasi mereka yang lebih dominan dengan santri menggunakan komunikasi interpersonal,²⁹ baik *bil*

²⁷ Atiqullah, Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur, *Jurnal Karsa*, Vol. 20 No. 1 Tahun 2012, 34.

²⁸ Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, First Edition, (New York: Truman Talley Books / e.p. Dutton, 1986), 336.

²⁹ Leslie A. Baxter menyatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah hubungan yang terjadi antara individu yang satu dengan individu yang lain. Lihat Leslie A. Baxter, *Interpersonal Communication as Dialogue: A Response to the "Social Approaches" Forum*, diakses tanggal 06 Maret 2021, 330. Menurut Nadia Wasta Utami,²⁹ komunikasi interpersonal sangat mengutamakan adanya interaksi-interaksi antar anggota. Interaksi antar anggota-anggota ini

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 disampaikan Kiai Syafi'i, komunikasi langsung kiai-kiai dengan santri adalah menggunakan komunikasi *bil lisan* dan *bil hal*. Kiai-kiai mengajar santri baik di masjid atau di kelas-kelas sekolah formal. Selain itu, ketika beliau berdawuh secara tidak langsung mengajarkan para santri cara bertutur kata yang baik, kiai juga mengajarkan akhlak terutama kepada keluarganya, dan santri kemudian. Hal semacam ini diwariskan secara turun-temurun sampai sekarang.³⁰

Komunikasi sederhana kiai Annuqayah yang berbentuk bandongan terus berjalan hingga kini, meskipun pesantren tidak lagi menerapkan sistem salaf murni, karena telah berwujud menjadi pesantren semi modern, namun hal itu tetap bertahan sampai kini. Dari beberapa pesantren daerah yang didatangi peneliti; Lubangsa Raya, Lubangsa Utara, Lubangsa Selatan, Latee, dan Sawojarin, semuanya masih menggunakan sistem bandongan sebagai media kiai berkomunikasi dengan santri. Melalui bandongan ini kiai mengajar kitab-kitab kuning kepada santri-santrinya.³¹

Metode komunikasi *bil lisan* dan *bil hal* ini digunakan kiai Annuqayah dalam berkomunikasi dengan santri mulai dari pendiri sampai kini. Metode ini sengaja diwariskan dari generasi pertama hingga saat ini, 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. Mualwi, salah satu alumni Pesantren Annuqayah menuturkan:

*"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 sepponah. Ini sangat dianjurkan oleh beliau. Bahkan sampe' sateah."*³²

Akhlak tasawuf ini kemudian menjadi ciri khas Pesantren Annuqayah. Penanaman akhlak ini dipelopori, diinisiasi, dan dipraktekkan secara langsung

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. Lihat 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.

³⁰ KH. Syafi'i Ansori, *Wawancara*, Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk, tanggal 7 Juni 2020.

³¹ Peneliti, *Observasi*, Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk, tanggal 24 April 2020.

³² Mualwi, *Wawancara*, Cangkreng Lenteng, tanggal 7 November 2020.

oleh para kiai ketika berinteraksi dengan santrinya dalam kehidupan sehari-hari.

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 yang paling banyak frekuensinya adalah ketika (1) mengajar baik di sekolah formal maupun diajian kitab kuning yang telah ditentukan waktunya; (2) kiai memberikan peringatan atau informasi yang cukup mendesak biasanya setelah solat magrib dan solat subuh; (3) pada moment acara hari besar Islam. pada acara ini kiai memberikan *mauidzah hasanah* kepada santri.³³

Dari pernyataan tersebut, dapat dirangkum bahwa komunikasi bil lisan para masyayikh Annuqayah dengan santri terjadi pada moment berikut ini, yaitu *pertama*, pada waktuajian kitab kuning yang dilaksanakan di masjid dan musolla-musolla ditiap daerah, sesuai dengan jadwal yang telah ditata rapi. Seperti pengajian kitab kuning yang digawangi oleh Kiai Halimi di Lubangsa Selatan. Ada tiga kitab kuning yang diampu oleh beliau, yaitu kitab *mafahim yajibu an tushohhah, soheh muslim*, dan *riyadhussolihin*.

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 yang bersifat personal atau hanya mencakup dua atau tiga orang santri saja. Pada kasus ini biasanya kiai menyampaikan kepada pengurus untuk kemudian disampaikan kepada santri.

Komunikasi *bil lisan* dan *bil hal* kiai Annuqayah, sebagaimana uraian di atas, terkategori sebagai komunikasi lahiriah. Selain itu, kiai Annuqayah juga menggunakan komunikasi batiniah, sebagai sarana komunikasi dengan para santri. Berikut pemaparan partisipan:

"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

³³ KH. Syafi'i Ansyori, *Wawancara*, Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

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.”³⁴

KH. Ubaidillah Tsabit juga memaparkan komunikasi batiniah yang terjadi antara kiai dan santri Pesantren Annuqayah. Paparan beliau ini mencakup keseluruhan dari 19 pesantren daerah yang ada, yaitu:

“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.”³⁵

Dari paparan tersebut, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa komunikasi batiniah para masyayikh Annuqayah berlangsung pada moment-moment berikut; kiai berdoa setelah selesai solat lima waktu, doa kiai ketika selesai pengajian kitab kuning dan mengajar di kelas, doa kiai ketika solat malam. Selain itu, komunikasi batiniah kiai dengan santri berlangsung pada setiap solat jamaah dan ketika santri pergi ke maqbarah para muassis. Di tempat ini, para santri bertawassul, membaca tahlil, yasin, dan memperhatikan al-Qur’an dengan tujuan mengharap barakah dari para masyayikh.

Boleh dikata, kurikulum pesantren itu adalah komunikasi batiniah. Persoalan batiniah itu paling diprioritaskan dalam Islam dan pesantren. Artinya, berusaha wajib, akan tetapi doa itu nomor satu. Demikianlah yang diajarkan dan ditradisikan dalam Islam. Hal yang berhubungan dengan supranatural lebih bernilai daripada yang dhahir. Dengan cara dan jalan ini, sisi spiritualitas tetap terjaga di pesantren dari dulu hingga kini.

Seluruh komunikasi kiai di atas baik yang lahiriah maupun yang batiniah memiliki tujuan, yaitu untuk mencapai tujuan pesantren. Tujuan pendidikan pesantren adalah mencetak santri ahli ibadah, santri yang intelektual, dan intelektual yang santri. Ini semua dapat dicapai jika kiai berkomunikasi dengan santri lewat media pendidikan pesantren; pengajian kitab kuning, pendidikan formal, kegiatan ibadah di masjid, dan lain-lain sebagaimana

³⁴ KH. Muhsin Amir, *Wawancara*, Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

³⁵ KH. Ubaidillah Tsabit, *Wawancara*, Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk, tanggal 16 November 2020.

penjelasan di atas.³⁶

Kesimpulan

Komunikasi kiai Annuqayah mengalami dinamika-dinamika hal ini beriringan dengan perkembangan pesantren. Awal pesantren ini berdiri, komunikasi kiai sangat sederhana karena hanya berkutat pada kegiatan majelis ta'lim. Komunikasi mulai berkembang ketika pesantren mulai mengenal sistem klasikal dan mendirikan kelembagaan. Pada masa ini, komunikasi kiai terpola menjadi dua, yaitu vertikal *top down* bersifat instruktif dan istikharah dan *bottom up* bersifat demokratis, dilakukan dengan cara musyawarah dan dialog. Sedangkan komunikasi kiai dengan santri terpola menjadi dua yakni komunikasi lahiriah dan batiniah.

³⁶ M. Afif Hasan, *Pesantren dan Isu Global: Menghadirkan Rasulullah untuk Sustentabilitas Fiqh Politik Aswaja*, (Malang: Al-Qariz, 2013), 241.

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Atiqullah. Varian Kepemimpinan Kolektif Pondok Pesantren di Jawa Timur. *Jurnal Karsa*, Vol. 20 No. 1 Tahun 2012.
- Barrett, Deborah J. 2004. *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*. London: Routledge.
- Baxter, Leslie A. Interpersonal Communication as Dialogue: A Response to the "Social Approaches" Forum. diakses tanggal 06 Maret 2021.
- Campbell, Heather et. al. Communication Education and International Audiences: Reflections on Instructional Challenges and Pedagogical Strategy. *Journal of International Students, JIstudents*, Volume 6, Issue 2, 2016.
- 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.
- Hasan, M. Afif. 2013. *Pesantren dan Isu Global: Menghadirkan Rasulullah untuk Sustentabilitas Fiqh Politik Aswaja*. Malang: Al-Qariz.
- Hasan, Moh. Naqib et.al. 2000. *Satu Abad Annuqayah: Peran Pendidikan, Politik, Pengembangan Masyarakat*. Guluk-Guluk Sumenep: Pondok Pesantren Annuqayah.
- Hidayat, Mansur. Model Komunikasi Kyai dengan Santri di Pesantren. *Jurnal Komunikasi ASPIKOM*. Volume 2 Nomor 6, Januari 2016.
- Hidayat, Rahmat dan Candra Wijaya. 2017. *Ayat-Ayat Al-Qur'an: Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: LPPPI.
- Krisdiyanto, Gatot et.al. Sistem Pendidikan Pesantren dan Tantangan Modernitas. *Jurnal Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol. 15, No. 01, Juli 2019.
- Luthan, Salman. Dialektika Hukum dan Kekuasaan. *Jurnal Hukum*. No. 14 vol. 7, Agustus 2000.
- Madjid, Nurcholish. 1997. *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.
- Mardiyah. 2013. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing.

- Opubor, Alfred E. 2001. *Communication for Education and Development: Enhancing Stakeholder Participation and Commitment*. Tanzania: Adea.
- Rahardjo, M. Dawam. 1985. *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. United States of America: Pearson Education, Inc., publishing.
- Arifin, Siful. "Revitalisasi Pendidikan Islam Sebagai Pendidikan Berbasis Masyarakat." *Kariman: Jurnal Pendidikan Keislaman* 4.1 (2016): 19-42.
- Salicru, Sebastian. An Integrated Model of Collective Leadership Workplace Courage. *Annual Global Conference Paper* - October 2019.
- Salicru, Sebastian. *Leadership Results: how to create adaptive leaders and high performing organizations for an uncertain world*. Australia: John Wiley and Sons, 2017.
- Soebahar, Abd. Halim. 2013. *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Sukanto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES.
- Utami, Nadia Wasta. Komunikasi Interpersonal Kyai dan Santri dalam Pesantren Modern di Tasikmalaya: Sebuah Pendekatan *Interactional View Jurnal Komunikasi*. Volume 12, Nomor 2, April 2018.