



MULTILEADERSHIP DAN RELEVANSINYA DENGAN PENGEMBANGAN NILAI-NILAI PESANTREN

Izzat Amini

zataastaa@gmail.com

Abstrak

Kajian tentang kepemimpinan kiai di pesantren selalu menarik untuk dibahas. Hal tersebut jika diasumsikan bahwa dinamika kepemimpinan selalu bergerak sesuai dengan konteks perubahan zaman. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui konsep utilitas multileaders Kiai di era modernisasi dan bentuk relevansi multileaders kiai dengan pengembangan kemajemukan nilai pesantren. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Pertama, multileaders direalisasikan melalui ketokohan kiai yang melembaga. Kiai memosisikan sebagai sosok central; pengambil keputusan dan terlibat dalam segala aktifitas pesantren, intra kurikuler, ekstra kurikuler dan ko-kurikuler. Kiai menempatkan diri sebagai *al-abb ar-ruhani* bagi masyarakat pesantren. Kiai terlibat secara aktif dalam kegiatan eksternal. Kedua, Strategi penanaman nilai melalui keteladanan dan pengembangan aspek kognitif dan afektif. Kiai melakukan penanaman nilai melalui keteladanan, menanamkan aspek kognitif dan afektif serta mengarahkan untuk melakukan aksi berdasarkan nilai-nilai kepesantrenan.

Kata Kunci: Multileadership, Kiai, Nilai Pesantren

Abstract

The study of leadership of kiai in pesantren is always an intriguing topic of discussion, particularly when viewed through the lens of leadership dynamics evolving alongside the changing context of modern times. This research adopts a qualitative approach with a case study methodology. The primary objective of the study is to explore the concept of the utility of multi-leader kiai in the modernization era and to examine the relevance of multi-leader kiai to the development and diversity of pesantren values. The findings of this study reveal the following: First, the concept of multi-leadership is realized through the institutionalized role of the kiai. The kiai positions himself as the central figure, a decision-maker, and is actively involved in all activities of the pesantren, including intra-curricular, extracurricular, and co-curricular programs. Additionally, the kiai assumes the role of *al-abb ar-ruhani* (spiritual father) for the pesantren community and is actively engaged in external activities. Second, the strategy for instilling values is implemented through role modeling and the development of both cognitive and affective aspects. The kiai instills values by setting an example, nurturing cognitive and affective dimensions,



and guiding actions that align with pesantren values. This study underscores the critical role of kiai as a multi-leader figure in maintaining the integrity of pesantren traditions while adapting to the challenges of modernization.

Keywords : Multileadership, Kiai, Pesantren Values



Pendahuluan

Kajian tentang pesantren, secara khusus kiai, telah banyak dilakukan oleh akademisi dan peneliti. Seolah tidak pernah habis, gaya ataupun problematika kepemimpinan kiai selalu menjadi bahan menarik untuk dikaji. Hal ini berlandaskan kepada dua hal penting: Pertama, untuk melakukan uji kembali terhadap kompetensi kepemimpinan kiai. Kedua, untuk menghasilkan konsep pengembangan tipologi kepemimpinan kiai di pesantren.

Fakta pertama menunjukkan bahwa kiai diasumsikan sebagai pemimpin yang tidak memiliki syarat mumpuni dalam memimpin pesantren. Terkadang, derajat kesalihan selalu dijadikan kriteria utama untuk menjadi pemimpin pesantren tanpa didasari dengan bekal kemampuan manajerial yang baik. Menurut Djamaluddin dan Aly, hal tersebut berimplikasi kepada tidak tertatanya sistem administrasi dan manajemen pesantren dengan baik sebagaimana mestinya, karena segalanya tergantung kepada kiai (Djamaluddin & Aly, 2009).

Sedangkan poin kedua membuktikan bahwa dinamika kepemimpinan di pesantren bersifat *unestablished*. Beberapa menganggap tipe kepemimpinan yang diakomodasi di pesantren, tidak memiliki relevansi dengan perkembangan zaman. Seharusnya, pola kepemimpinan kiai akan selalu bergerak lalu beradaptasi sesuai dengan konteks yang mengitarinya.

Terlebih, saat ini pesantren sedang dihadapkan kepada arus modernisasi dengan berbagai macam tingkat kompleksitasnya, namun di sisi lain, pesantren dituntut untuk dapat mempertahankan nilai dan tradisi kelebagaannya. Dua entitas yang saling berhadapan tersebut mengakibatkan terjadinya proses tarik menarik antara sifat tradisional pesantren dengan potensi fundamental modernisasi yang selalu berubah (Ruchman, 2006). Salah satu solusi bagi pesantren dalam konteks ini adalah mempertahankan bentuk religio-tradisional yang pemikirannya berlandaskan kepada logic-transformative (Zada, 2003).

Salah satu tawaran menarik bagi pesantren dalam menghadapi dua arus yang bertentangan tersebut adalah pengembangan kepemimpinan kiai di pesantren melalui akomodasi kepemimpinan multileaders, sebuah pola kepemimpinan yang berlandaskan kepada dua pemimpin (Qomar, 1996). Kata dua di sini merujuk kepada kuantitas seorang kiai. Hal ini bermakna bahwa dalam menjalankan roda kepemimpinannya, kiai berbagi tugas secara jelas dalam konteks internal dan eksternalnya dengan kiai lainnya di dalam satu lembaga. Dengan demikian, arah pembahasan ini ditujukan untuk mendeskripsikan peran dan fungsi kepemimpinan kiai di pesantren secara konkret dengan menawarkan konsep kepemimpinan multileaders; sebuah kepemimpinan yang tidak hanya berfokus kepada satu kiai saja.

Seolah memperkuat kepemimpinan kolektif, multileadership tetap memiliki distingsi dengan kepemimpinan kolektif. Letak perbedaan yang mendasar terletak dalam pembagian tugas yang jelas antara satu kiai dengan kiai yang lainnya di pesantren dalam wilayah internal dan eksternal. Dalam konteks internal, kiai diharap mampu melakukan fungsi koordinasi dan arahan secara efektif karena pendekatan persuasif yang digunakan oleh kiai tersebut dengan memposisikan diri



sebagai al-abb ar-ruhani bagi masyarakat pesantren. Dalam konteks eksternal, kiai memposisikan diri sebagai opinion leader bagi masyarakat umum dalam mempertahankan atau mengembangkan kemajemukan nilai-nilai pesantren.

Ditemukan di beberapa pesantren di Indonesia yang secara eksplisit mengakomodasi tipe kepemimpinan internal dan eksternal, seperti Gontor, melalui konsep kepemimpinan Trimurti, Al-Amien Prenduan melalui kepemimpinan yang terpusat di Dewan Riasah/Majlis Kiai, serta An-Nuqayah yang dipimpin oleh Dewan Pengasuh/Dewan Masyayikh.

Pembahasan dalam tulisan ini difokuskan di Pondok pesantren Annuqayah Guluk-guluk. Pesantren Annuqayah sering dianggap sebagai pesantren federasi. Setidaknya terdapat 19 daerah dan lembaga kepengasuhan di dalamnya. Masing-masing daerah tersebut dipimpin oleh seorang kiai yang memiliki spesifikasi keilmuan yang berbeda-beda, disebabkan kecondongan dan latar belakang keilmuannya. Namun demikian, keanekaragaman daerah dan kiai tersebut disatukan dalam satu wadah yang bernama Yayasan Annuqayah. Itu artinya, di satu sisi kiai Annuqayah memiliki fungsi untuk membesarkan lembaga atau daerah yang diasuhnya. Namun di sisi lain, kiai diharapkan juga mampu untuk memiliki kontribusi kepada Yayasan Annuqayah, sebagai induk dari pesantren daerah tersebut (Amini, 2022).

Untuk itu, penelitian ini berorientasi untuk mendeskripsikan konsep utilitas kepemimpinan multileaders kiai di era modernisasi. Begitu juga, untuk menemukan bentuk relevansi kepemimpinan multileaders dengan pengembangan kemajemukan nilai-nilai pesantren. Pemilihan Pondok Pesantren Annuqayah sebagai subjek penelitian sangat beralasan, karena peneliti ingin menemukan dan mengeksplorasi bentuk kepemimpinan kiai yang berlandaskan kepada kepemimpinan internal dan eksternal.

Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap makna di balik fenomena serta mengelaborasi fenomena yang diangkat secara holistik dan eksploratif. Oleh karena itu, peneliti mengakomodasi pendekatan deskriptif kualitatif, yang memiliki orientasi untuk mendeskripsikan fenomena yang ada di pesantren Annuqayah Guluk-guluk Sumenep. Adapun jenis dalam penelitian ini adalah studi kasus.

Untuk mendukung asumsi tersebut dan untuk memperkuat arah metodologis penelitian ini, berikut orientasi penelitian ini: 1. Penelitian ini dilakukan pada kondisi yang alamiah, 2. Penelitian ini disajikan secara deskriptif untuk mengetahui kepemimpinan kiai di Pondok Pesantren Annuqayah Guluk-guluk. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka, 3. Penelitian ini diarahkan untuk lebih menekankan kepada proses dari pada produk atau outcome, 4. Penelitian ini menganalisis data secara induktif, 5. Penelitian ini lebih menekankan makna (data di balik yang teramati). (Sugiyono, 2015) Tiga komponen sumber data penelitian ini adalah: aktor, aktivitas dan tempat (Sugiyono, 2015). Data yang peneliti peroleh bersumber dari ucapan ataupun perbuatan kiai sebagai subjek utama dalam penelitian ini yang peneliti



peroleh melalui observasi dan wawancara.

Sumber data lainnya adalah dokumen yang berkaitan dengan kepemimpinan di pondok pesantren Annuqayah Guluk-guluk. Metode analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri milik Miles, Huberman dan Saldana yang terdiri dari unsur-unsur berikut: Pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2014).

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Kajian kepemimpinan Kiai telah banyak dilakukan. Namun, ditemukan limitasi dalam penelitian-penelitian tersebut. Terutama dalam hal pengakomodasian kepemimpinan “dua kiai” di pesantren. Fokus penelitian dari para sarjana tersebut bersifat repetitif. Disebut repetitif karena adanya pola dan tujuan yang hampir sama dan dilakukan berulang-ulang. Walaupun ditemukan perbedaan, hanya terletak di lokus, objek minor ataupun akomodasi metode yang berbeda. Terbukti, penelitian-penelitian tersebut bermuara kepada tujuan yang sama; sebatas untuk memperkuat ataupun menemukan gaya, tipe sampai pola kepemimpinan yang berfokuskan kepada satu kiai saja, tanpa *concern* kepada kepemimpinan pesantren yang dilakukan oleh lebih dari satu kiai.

Mujamil Qomar dalam publikasinya menegaskan bahwa multileadership merupakan sebuah pola kepemimpinan yang berlandaskan kepada dua pemimpin (Qomar, 1996). Sejah pengamatan dan pemahaman utuh peneliti terhadap konsep kepemimpinan, multileadership merujuk kepada kepemimpinan kolektif; sebuah kepemimpinan yang melibatkan banyak pemimpin dalam menjalankan roda organisasi (Qomar, 1996). Kepemimpinan tersebut dilakukan oleh dua orang individu atau lebih yang berorientasi untuk mengarahkan dan membimbing organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Muntafi’ah, 2019). Walaupun setiap pemimpin tersebut memiliki kemauan dan kemampuan yang berbeda-beda, namun diarahkan untuk mencapai tujuan yang sama dan saling koordinasi aktivitas untuk mencapai tujuan (Muntafi’ah, 2019).

Perbedaan antara kepemimpinan kolektif dan multileader atau multipemimpin secara khusus terletak dalam dua garis besar, yaitu aspek teoritis dan praksis. Dalam aspek teoritis, teori kepemimpinan paternalistik dan polimorfik dijadikan pijakan dasar dalam menguraikan multileadership. Dalam ranah praksisnya, secara bersama-sama, kiai membagi tugas kepemimpinannya dengan kiai yang lain.

Secara tegas, tulisan ini mengakomodasi kepemimpinan polimorfik Floyd Ruch yang terdiri dari unsur-unsur berikut: *social perception*, *ability in abstract thinking* dan *emotional stability* (Agus et al., 2016). Pandangan Ruch di atas menegaskan bahwa pemimpin dituntut dan diharapkan agar dapat memiliki penguasaan terhadap persepsi sosial, karena ruang lingkup sosial merupakan objek utama bagi orientasi kepemimpinannya. Dalam konteks ini, *social oriented* di atas, tidak terbatas kepada masyarakat pesantren sebagai sebuah objek kepemimpinan kiai di pesantren. Namun demikian, masyarakat umum juga menjadi objek penting lainnya bagi kepemimpinan kiai.

Selanjutnya, kiai diharapkan dapat berpikir abstrak. Wahyuni, dkk dalam



publikasinya menegaskan bahwa kemampuan berpikir abstrak merupakan kemampuan membuat prediksi, membuat kesimpulan yang tepat dan mampu memecahkan masalah di samping mampu melakukan stabilisasi emosional (Nihayah, 2021).

Untuk memperkuat teori di atas, penulis mengakomodasi paradigma Cheng tentang kepemimpinan paternalistik. Ia menegaskan bahwa kiai dituntut untuk dapat memadukan antara disiplin serta wibawa yang tinggi dengan kearifan figur kebabakan dan integritas moral dalam penciptaan lingkungan yang bersifat pribadi (Herlinawati, 2019).

Berpijak kepada konsep kepemimpinan Cheng di atas, maka kiai diharapkan dapat memposisikan dirinya sebagai orang tua bagi masyarakat pesantren, di samping memiliki misi untuk menjadikan seluruh masyarakat pesantren hidup disiplin melalui penciptaan wibawa individu dan pembentukan integritas moral.

Kepemimpinan paternalistik kiai di pesantren tercipta disebabkan oleh faktor pendukung penting terciptanya hubungan paternalis; hubungan layaknya antara orang tua dan anak. Ditegaskan, salah satu keunggulan sistem yang diakomodasi oleh pesantren adalah terciptanya relasi yang akrab dan mengedepankan aspek humanis antara seorang kiai atau ustadz dengan orang tua santri ataupun dengan santri itu sendiri (Tim penyusun, 2003).

Kiai dan ustadz berbagi peran dalam rangka suksesi program kepesantrenan. Ditemukan di beberapa pesantren, kiai mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepengasuhan kepada para ustadz yang memiliki loyalitas pengabdian untuk mengurus para santrinya. Namun demikian, para ustadz tersebut memiliki kewajiban untuk melakukan pelaporan hasil pengawasan dan *controlling* tersebut secara gradual kepada kiai.

Relasi positif tersebut berdampak kepada timbulnya perilaku-perilaku positif di kalangan para santri, yaitu: *Pertama*, Santri memiliki sifat tawadhu' atau rendah hati kepada junior serta memiliki sifat ta'dhim atau menghormati senior terutama dalam hal ilmu dan ibadah. *Kedua*, Membentuk kepribadian santri kreatif yang mampu hidup hemat dan sederhana. *Ketiga*, Menjadikan santri terbiasa untuk hidup mandiri dan senantiasa melakukan pekerjaan-pekerjaan yang mulia. *Keempat*, Akan menumbuhkan jiwa suka menolong kepada sesama yang disebabkan oleh suasana pergaulan yang berlandaskan kepada asas-asas kesetaraan. *Kelima*, Menjadikan santri hidup berdisiplin, dan Keenam, Sanggup hidup prihatin, namun dalam rangka mencapai suatu tujuan hidup yang mulia (Tim penyusun, 2003).

Dalam wilayah praksis, multileadership terdiri dari dua hal utama: Pertama, dalam konteks internal; kiai memiliki peran untuk memperkuat nilai-nilai manajerial, edukasional dan fungsional pesantren; Kedua, dalam konteks eksternal, kiai berada pada titik domain untuk melakukan diplomasi dan menjaga hubungan berkelanjutan pesantren dengan pihak-pihak luar serta melakukan adaptasi kultural dengan masyarakat luas. Dengan demikian, multileadership berarti kolaborasi kepemimpinan yang dilakukan atas dasar kebersamaan dan saling mendukung antar elemen ataupun SDM sebuah organisasi (Hadari et al., 2004).

Secara operasional, berikut indikator multileadership di pesantren:



No	Wilayah Kepemimpinan	Indikator Kepemimpinan
01	Internal	Kiai memperkuat nilai-nilai manajerial yang mencakup; manajemen perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi dalam segala aspek.
		Kiai memperkuat program dan aktivitas edukasional melalui penguatan aspek pendidik, tenaga kependidikan, kurikulum, dan lingkungan pembelajaran.
		Kiai memperkuat aspek fungsional SDM dan fungsi kelembagaan melalui, perekrutan, pembinaan dan pengembangan kompetensi SDM serta memperkuat nilai dan budaya dalam pesantren.
		Kiai berposisi sebagai <i>al-Abb Ar-Ruhani</i> bagi ustadz, santri maupun tenaga kependidikan lainnya.
02	Eksternal	Kiai menjadi <i>wajah pesantren</i> untuk memperkenalkan dan mempromosikan lembaga pendidikannya
		Kiai melakukan diplomasi dengan pihak eksternal dalam rangka memperkuat eksistensi lembaganya
		Kiai menjadi patron kehidupan bagi masyarakat secara luas dengan berfungsi sebagai <i>opinion leader</i> .

Konsep Utilitas Kepemimpinan Multileaders Kiai di Era Modernisasi

Pembahasan tentang kepemimpinan pada era modernisasi masih menjadi perbincangan hangat di kalangan para praktisi. Hal ini diperkuat oleh beberapa fenomena maupun problematika kepemimpinan yang banyak terjadi. Untuk itu, hal terpenting yang dapat dilakukan oleh pimpinan pesantren adalah memperkuat aspek kepemimpinan dengan mengakomodasi nilai-nilai kepemimpinan multileaders. Muntafi’ah menegaskan bahwa kepemimpinan tersebut dilakukan oleh dua orang individu atau lebih yang berorientasi untuk mengarahkan dan membimbing organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Muntafi’ah, 2019).

Pondok pesantren Annuqayah dikenal oleh masyarakat maupun praktisi pendidikan sebagai pesantren federasi. Hal tersebut diperkuat oleh adanya multi-pemimpin yang dijalankan didalamnya. Berdasarkan data penelitian yang didapatkan, pondok pesantren Annuqayah secara eksplisit mengakomodasi kepemimpinan tersebut.

Terdapat 19 lembaga pendidikan di pondok pesantren Annuqayah, Masing-masing lembaga kepengasuhan tersebut diasuh oleh kiai. Ditemukan, masing-masing kiai yang memimpin lembaga tersebut memiliki kecenderungan ilmu yang



berbeda-beda. Namun demikian, pesantren ini mengakomodasi sistem kepemimpinan kolektif; karena keanekaragaman kepemimpinan Kiai di sub-sub lembaga tersebut disatukan dalam satu kepengurusan yang bernama “dewan masyayikh dan pengurus pondok pesantren An-Nuqayah” (Amini, 2022). Melalui kepemimpinan kolektif ini diharapkan Kiai memiliki distribusi tugas yang jelas dan merata. Artinya, semua pihak bekerja sesuai tugasnya masing-masing yang memiliki kaitan-kaitan hierarkis dan fungsional sehingga membentuk mekanisme sistemik (Qomar, 1996).

Kerja sistemik yang dilakukan oleh kiai Annuqayah adalah memperkuat aspek kepemimpinan internal dan eksternal. Dalam aspek internal, kiai di pondok pesantren Annuqayah menempatkan diri sebagai al-abb ar-ruhani bagi anak-anaknya, para ustadz dan santri. Adapun dalam konteks eksternal, kiai memiliki kepekaan sosial, ditemukan keterlibatan aktif para masyayikh dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, di samping adanya kiai yang terlibat secara aktif dalam politik maupun birokrasi pemerintahan.

Hal tersebut selaras dengan paradigma Ruch tentang kepemimpinan, dijelaskan bahwa pemimpin dituntut dan diharapkan agar dapat memiliki penguasaan terhadap persepsi sosial karena ruang lingkup sosial merupakan objek utama bagi orientasi kepemimpinannya. Dalam konteks ini, *social oriented* di atas, tidak terbatas kepada masyarakat pesantren sebagai sebuah objek kepemimpinan kiai di pesantren. Namun demikian, masyarakat umum juga menjadi objek penting lainnya bagi kepemimpinan kiai.

Untuk memperkuat asumsi di atas, Pada titik ini, penulis ingin mengajukan perspektif yang mungkin berbeda dengan konsep-konsep yang diajukan di atas, ataupun sama sekali tidak berbeda bahkan memperkuat konsep kepemimpinan yang telah ada. Pemikiran paradigmatis ini berlandaskan kepada nilai-nilai dan konsep mu’amalah dan hubungan-hubungan yang harus dikuasai oleh pemimpin terutama dalam konteks era modernisasi. *Pertama*, al-‘Alāqah al-Ilāhiyyah, pemimpin diharapkan dapat menjaga hubungan vertikal dengan Allah SWT dengan cara; berdoa, selalu ingat dan sadar esensi kehambaan yang sedang diembannya (idhar al-‘ubudiyah), serta tawakkal, dengan cara bergantung dan berserah diri kepada Allah SWT.

Kedua, al-‘Alāqah al-Islāmiyyah, memegang teguh prinsip dan nilai keislaman, baik yang bersumber dari al-Qur’an, al-Hadits, dan sumber lainnya serta menjadikan Rasul, Nabi dan al-Ulama’ as-Shalih sebagai panutan dan role model dalam kepemimpinannya; *Ketiga*, al-‘Alāqah an-Nafsiyyah, kemampuan pemimpin dalam menguasai dan mengendalikan diri sendiri sebelum menguasai dan mengendalikan orang lain, melalui introspeksi diri (*muhasabah*), memosisikan diri sebagai penuntut ilmu (*tholibu ‘ilmin*) yang selalu belajar, dan; *Keempat*, al-‘Alāqah al-Insāniyyah, mampu menjadikan orientasi kepemimpinannya untuk memuliakan agama Islam dan orang muslim (li ‘izzi al-islam wa al-muslimin) serta dapat menjadikan gaya kepemimpinannya sebagai inspirasi bagi manusia lainnya.

Dengan demikian, pemimpin dalam konteks modernisasi ini harus memegang prinsip-prinsip berikut: (1) menjadi orang baik (shālih) sebelum menjadi orang yang memiliki peran untuk memperbaiki (mushlih); (2) menjadi



'ālim sebelum menjadi mu'allim; (3) menjadi ma'mum yang ta'at (muthī') sebelum menjadi imam yang ditaati (muthā').(Muhammad Idris Jauhari, n.d.)

Bentuk Relevansi Kepemimpinan Multileaders Kiai dengan Pengembangan Kemajemukan Nilai Pesantren

Cecep Hasib dan Husaini Usman dalam penelitiannya yang berjudul "Karakteristik Kepemimpinan Kiai Generasi Ketujuh di Pondok Pesantren Riyadul Ulum Wadda'wah Tasikmalaya" menyatakan bahwa karakteristik dasar yang dimiliki kiai di pesantren adalah sikap tawadhu'. Sedangkan karakteristik motivasi kepemimpinan kiai terdiri dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Melalui dimensi intrinsik, kiai melakukan kewajiban berdakwah untuk menjunjung tinggi kalimat Allah. Adapun melalui dimensi ekstrinsik, kiai berusaha untuk menjalankan amanat dan kepercayaan masyarakat (Hasib & Usman, 2016).

Ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan oleh kiai dalam mengimplementasikan nilai-nilai kepesantrenan kepada para santrinya: *Pertama*, Pendekatan keimanan, yaitu sebuah pendekatan yang dilakukan oleh kiai melalui penjelasan-penjelasan konkret bahwa ajaran dan amalan-amalan yang dilakukan oleh santri akan membawa konsekuensi keyakinan para santri kepada mentauhidkan Allah. *Kedua*, Pendekatan psikologis, merupakan dorongan persuasif yang dilakukan oleh kiai dalam rangka menggerakkan daya kognitif, afektif dan psikomotorik para santri. *Ketiga*, Pendekatan sosio-kultural adalah usaha konstruktif yang dilakukan oleh kiai dalam mengembangkan sikap-sikap pribadi dan sosial santri yang sesuai dengan kondisi masyarakat. *Keempat*, Pendekatan sejarah, dengan cara menjadikan pengalaman, kejadian, peristiwa yang dijalankan oleh nabi ataupun ummat terdahulu sebagai 'ibrah bagi para santri. *Kelima*, Pendekatan filosofis, melalui pembentukan kemampuan menelaah santri berdasarkan kepada kebenaran pemikiran, tidak hanya berlandaskan kepada nilai-nilai keimanan. *Keenam*, Pendekatan fungsional, melalui penekanan tentang manfaat dan fungsi suatu ajaran bagi kehidupan para santri. (Tim penyusun, 2003) Nilai-nilai tersebut meliputi: nilai-nilai dasar institusional (al-mabādi' al-mahdiyyah) maupun nilai-nilai dasar sosial (al-mabādi' al-ijtimā'iyah).

Berpijak kepada pembahasan di atas, titik pengembangan nilai yang harus dilakukan oleh kiai adalah pengembangan metode pendekatan kiai kepada masyarakat. Di Annuqayah, kiai berposisi sebagai pusat keilmuan bagi keterbatasan keilmuan masyarakat. Kiai Naqib menyatakan bahwa Masyarakat menyampaikan kebutuhan-kebutuhan sosialnya, baik berupa permasalahan-permasalahan ataupun keilmuan kepada Kiai, hal tersebut menghasilkan interaksi yang tidak dipisahkan dan membentuk suatu relasi sehingga kiai memenuhi kebutuhan masyarakat.

Di samping itu, kiai Annuqayah memiliki kontribusi yang cukup besar dalam menyebarkan paham dan ideologi ahlussunnah wal jama'ah di tengah-tengah masyarakat. Hal tersebut cukup beralasan mengingat di era modernisasi, ditemukan banyaknya tantangan-tantangan yang dihadapi oleh pesantren. Ijtihad kiai tersebut dapat diartikan bahwa adanya usaha konkret yang dilakukan oleh kiai Annuqayah untuk melakukan stabilisasi dan keseimbangan untuk mempertahankan nilai-nilai kepesantrenan, di satu sisi, serta mengarahkan masyarakat pesantren agar tidak



kaku dalam menghadapi era modernisasi.

Dua mata sisi uang yang menarik untuk dipaparkan pada bagian ini adalah kiai Annuqayah masih mempertahankan nilai-nilai kepesantrenan dengan cukup baik. Namun di sisi lain, kiai Annuqayah melakukan pengembangan metode pendekatan masyarakat dengan pola baru yang lebih terencana, paradigmatik, metodis dan memiliki orientasi berkelanjutan. Hal ini semakin memperkuat pandangan Al-Mutamakkin yang menyatakan bahwa ketika pesantren dihadapkan kepada dua entitas yang saling berhadapan, maka solusi yang paling baik adalah mempertahankan bentuk religio-traditional yang pemikirannya berlandaskan kepada logic-transformative (Zada, 2003).

Secara tegas, Pondok Pesantren Annuqayah mampu mempertahankan dan mengembangkan nilai-nilai keimanan, keislaman, keihisanan yang menjadi cermin dasar pesantren dengan mengakomodasi cara transformatif, berorientasi kepada perubahan dan berdasarkan kepada hal-hal logis dalam mengembangkan sistem kepesantrenan. Al-muhāfadlatu 'alā al-qadim as-shālih wa al-akhdzu bi al-jadīd al-ashlah.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan di Pondok Pesantren Annuqayah berlandaskan kepada kepemimpinan kolektif tidak karismatik semata. Hal ini menegaskan sekaligus menentang sebuah pandangan yang menyatakan bahwa kepemimpinan di pesantren didominasi oleh kepemimpinan karismatik (Kesuma, 2014). Padahal Mujamil menegaskan bahwa tipe kepemimpinan karismatik cenderung memperkokoh bangunan otoritas tunggal seorang Kiai yang bertentangan secara frontal dengan alam keterbukaan (Qomar, 1996).

Untuk itu, para masyarakat pesantren diharapkan dapat melakukan internalisasi dan implementasi nilai-nilai tersebut sesuai dengan ketentuan, norma dan dogma yang ditetapkan dan dijadikan pijakan oleh pesantren. Bali dan Susilowati menegaskan bahwa pada dasarnya nilai dan budaya di pesantren merupakan manifestasi dari perilaku santri yang berdasarkan kepada nilai-nilai keislaman (Bali & Susilowati, n.d.). Untuk itu, pemeliharaan nilai-nilai di pesantren diutamakan kepada fungsi beribadah sebagai bentuk pengabdian untuk memuliakan kiai dan ustadz sebagai jalan dalam mendapatkan ilmu yang hakiki (Tim penyusun, 2003).

Sebagai lembaga pendidikan berbasis nilai keagamaan, pesantren menempatkan dan meneguhkan posisinya sebagai lembaga pendidikan pencetak *output* yang memiliki nilai moralitas tinggi. Hal ini cukup beralasan, mengingat, moral yang didapatkan merupakan hasil manifestasi dari internalisasi santri terhadap nilai islam dan nilai kebajikan lainnya. Azhar, dkk berpandangan bahwa sikap tersebut memiliki konsekuensi logis kepada terbentuknya watak, sikap dan kepribadian santri yang sesuai dengan nilai-nilai keislaman (Bali & Susilowati, n.d.).

Dalam konteks sosial, nilai-nilai dan budaya pesantren juga memiliki pengaruh yang cukup besar kepada masyarakat. Somantri menyatakan bahwa masyarakat senantiasa berpegang teguh kepada nilai-nilai pesantren. (Somantri, 2006) Untuk memperkuat asumsi tersebut, berikut beberapa alasan keterlibatan masyarakat dalam mengimplementasikan nilai-nilai pesantren tersebut: (1) Posisi



kiai di pesantren yang bersifat polimorfik. Artinya setiap kata dan tindakan kiai menjadi patron dan kiblat segala aktifitas masyarakat. (2) Adanya hubungan edukasional antara pesantren dengan masyarakat. Biasanya, penduduk setempat merupakan murid dari kiai secara langsung ataupun merupakan wali dari seorang santri yang dititipkan di pesantren tersebut.

Kesimpulan

Salah satu manfaat dan kegunaan penting dari kepemimpinan multileaders adalah kiai dapat membagi secara jelas kerja ataupun domain kerja, baik internal maupun eksternal. Hal tersebut mencakup; kiai memposisikan diri sebagai al-abb ar-ruhani, sebagai sumber spiritual, inspirasi dan motivasi bagi masyarakat pesantren serta memposisikan diri sebagai al-abb ar-ruhani bagi masyarakat umum. Adapun relevansi multileaders dengan pengembangan nilai pesantren direalisasikan melalui; kiai mengembangkan metode pendekatan kepada masyarakat; kiai menjadi “wajah pesantren” bagi masyarakat umum. Kiai menjadi patron kehidupan bagi masyarakat secara luas dengan berfungsi sebagai opinion leader.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Agus, R., Suryadi, H. E., & Endyana, C. (2016). Peran Opinion Leader dalam Masyarakat Transisi, Seminar Nasional Politik dan Kebudayaan. In *Seminar Nasional Politik dan Kebudayaan*.
- Amini, I. (2022). *Manajemen Pembelajaran berbasis Nilai Pesantren*. Universitas Islam Negeri Maulan Malik Ibrahim.
- Bali, M. M. E. I., & Susilowati. (n.d.). *Transinternalisasi Nilai-nilai Kepesantrenan melalui Konstruksi Budaya Religius di Sekolah*. 4.
- Djamaluddin, & Aly, A. (2009). *Orientasi Pengembangan Pendidikan Pesantren Tradisional*. Prenada.
- Hadari, A., El-Saha, & Ishom, M. (2004). *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah Diniyah* (p. 22). Diva Pustaka.
- Hasib, C., & Usman, H. (2016). Karakteristik Kepemimpinan Kiai Generasi Ketujuh di Pondok Pesantren Riyadlul Ulum Wadda'wah Tasikmalaya. *Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4(2), 1.
- Herlinawati. (2019). *Paternalistic Leadership Style and Work Ethos on Employee Performance*.
- Kesuma, G. C. (2014). Pesantren dan Kepemimpinan Kiai. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar*, 1(1), 18.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. (3rd ed., pp. 8–9). Sage Publications.
- Muhammad Idris Jauhari. (n.d.). *Observasi*.
- Muntafi'ah, L. N. (2019). Sistem Pengambilan Keputusan dalam Model Kepemimpinan Kolektif di Bamrung Islam School Pattani Thailand. *Muslim Heritage*, 3(2), 7.
- Nihayah, A. D. (2021). *Analisis Kemampuan Berpikir Abstrak Siswa SMA dalam Materi Geometri*. 8(1), 1–2.
- Qomar, M. (1996). *Pesantren; Dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi* (p. 49). Erlangga.
- Ruchman, B. (2006). *The Founding Father Pesantren Modern Indonesia*. Inchies.
- Somantri, M. . (2006). *Pendidikan Karakter; Nilai-nilai bagi Upaya Pembinaan Kepribadian Bangsa* (p. 45). Widya Aksara Press.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (pp. 21–22). Alfabeta.
- Tim penyusun. (2003). *Pembelajaran di Pesantren* (p. 119).
- Zada, K. (2003). *Intelektualisme Pesantren; Potret Tokoh dan Cakrawala Pemikiran di Era Pertumbuhan Pesantren*. Diva Pustaka.