

**KEPEMIMPINAN SPIRITUAL KOLEKTIF
DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA RELIGIUS:
STUDI MULTIKASUS DI PONDOK PESANTREN DI MADURA**

Miftahol Arifin ^{*1},

^{1*} Manajemen Pendidikan Islam, UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia

ABSTRACT

Collective spiritual leadership in Islamic boarding schools (pesantren) is a leadership model grounded in spiritual values and implemented collaboratively to guide the life of the institution. This study aims to analyze the relationship between leaders and followers, as well as the strategies of collective spiritual leadership in fostering a religious culture at Mambaul Ulum Islamic Boarding School in Sokobanah, Sampang, and Mashlahatul Hidayah Islamic Boarding School in Bluto, Sumenep. The study employed a qualitative approach using a multicase study design. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis, and were analyzed descriptively using a phenomenological approach. The study was informed by Fry's Spiritual Leadership Theory, which emphasizes vision, faith, and altruistic love, as well as Pearce and Conger's Shared Leadership Theory, which highlights collaborative leadership practices. The findings reveal that leader-follower relationships in both pesantren are built upon strong spiritual and cultural bonds. At Mambaul Ulum, the relationship is hierarchical yet participatory, rooted in the values of khidmah (service) and barakah (blessing). In contrast, leadership at Mashlahatul Hidayah is characterized by seniority and the charismatic authority of the kyai. Furthermore, Mambaul Ulum adopts participatory and innovative strategies to strengthen its religious culture, whereas Mashlahatul Hidayah emphasizes the preservation of traditional spiritual practices. These findings indicate that collective spiritual leadership plays a significant role in strengthening religious culture, although it is manifested through different relational patterns and leadership strategies according to the context of each pesantren.

Keywords: *Collective Spiritual Leadership; Religious Culture; Islamic Boarding Schools*

ABSTRAK

Kepemimpinan spiritual kolektif di pondok pesantren merupakan model kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai spiritual dan dijalankan secara kolaboratif dalam membimbing kehidupan pesantren. Penelitian ini bertujuan menganalisis relasi pemimpin dan pengikut serta strategi kepemimpinan spiritual kolektif dalam mengembangkan budaya religius di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis secara deskriptif-analitis dengan pendekatan fenomenologis. Kajian ini berpijak pada teori kepemimpinan spiritual Fry yang menekankan visi, keyakinan, dan kasih sayang altruistik, serta teori shared leadership Pearce dan Conger mengenai kepemimpinan kolaboratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa relasi pemimpin dan pengikut di kedua pesantren dibangun atas ikatan spiritual dan budaya yang kuat. Di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, relasi berlangsung secara hierarkis-partisipatif dengan nilai khidmah dan barakah sebagai fondasi, sedangkan di Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah lebih dipengaruhi oleh senioritas dan kharisma pengasuh. Strategi pengembangan budaya religius di Mambaul Ulum bersifat partisipatif dan inovatif melalui pelibatan seluruh warga pesantren, sementara Mashlahatul Hidayah menitikberatkan pada pelestarian tradisi spiritual. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual kolektif berperan penting dalam memperkuat budaya religius, meskipun diwujudkan melalui karakter relasi dan strategi yang berbeda sesuai dengan konteks masing-masing pesantren.

Kata Kunci: Kepemimpinan Spiritual Kolektif; Budaya Religius, pondok pesantren

PENDAHULUAN

Pondok pesantren yang pada awalnya dianggap sebagai lembaga pendidikan alternatif, dewasa ini sudah mengalami kenaikan kasta menjadi lembaga pendidikan solutif dan substantif. Menurut Zamakhsyari Dhofier, bahwa pondok pesantren tidak hanya menjadi lembaga transmisi ilmu-ilmu keislaman klasik, tetapi juga pusat pembentukan karakter santri yang berbasis pada nilai-nilai keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, dan penghormatan terhadap guru (adab).¹

Pondok pesantren merupakan institusi pendidikan Islam yang memiliki akar kuat dalam tradisi lokal Indonesia (indigenous) dan berperan strategis dalam

¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiyai* (Jakarta: LP3ES, 2023), 32

mencerdaskan kehidupan bangsa, mentransmisikan ilmu-ilmu keislaman, melestarikan tradisi Islam, serta mencetak kader ulama. Di tengah tantangan globalisasi, perkembangan teknologi informasi, dan modernisasi, pesantren tetap mampu mempertahankan eksistensi dan relevansinya sebagai lembaga pendidikan sekaligus pembinaan moral masyarakat². Hal ini sejalan dengan Pasal 3 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren yang menegaskan bahwa penyelenggaraan pesantren bertujuan membentuk individu yang unggul, berakhlak, dan mengamalkan ajaran agama, menumbuhkan sikap keberagamaan yang moderat dan cinta tanah air, memperkuat kerukunan antarumat beragama, serta meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan sosial masyarakat. Untuk mempertahankan fungsi pondok pesantren, yaitu melahirkan kader-kader yang *rahmatan lil alamin*³ tentunya dengan menjaga eksistensi pondok pesantren dan menjaga keharmonisan generasi penerus pimpinan pondok pesantren sebagai pembawa tongkat estafet, serta mampu menjaga nilai-nilai pesantren, perilaku religius, pengembangan pendidikan, perubahan sosial dan budaya santri.⁴

Dalam masyarakat Madura, seseorang diakui sebagai kiai melalui garis keturunan, hubungan perkawinan dengan keluarga kiai, pendirian pesantren atau lembaga pendidikan Islam, maupun kepemimpinan dalam kegiatan keagamaan di masyarakat. Namun⁵, pengakuan sosial tetap menjadi syarat utama yang ditandai dengan kepercayaan masyarakat untuk meminta nasihat, solusi atas berbagai persoalan, serta menitipkan anak-anak mereka untuk memperoleh pendidikan agama. Dalam struktur sosial Madura, kiai memiliki posisi sebagai pemimpin lokal yang berpengaruh, sejajar dengan blater dan kalebun, dengan peran yang mencakup bidang keagamaan, sosial, politik, ekonomi, sekaligus sebagai agen pelestarian budaya masyarakat⁶.

Kiyai dengan para pembantunya merupakan hirarki kekuasaan satu-satunya yang secara eksplisit diakui dalam lingkungan pondok pesantren. Kekuasaan ini absolut, sehingga banyak santri seumur hidupnya merasa terikat dengan kiai, minimal kiaiinya dijadikan sumber inspirasi dan penunjang moral dalam kehidupan pribadi.⁷ Kekuasaan Kiyai ini bersumber pada kombinasi antara (tradisi) pendidikan Islam dan karisma yang diperoleh dan diwarisi dari Kiyai sebelumnya⁸ atau kepemimpinan

²Muhtarom, H.M., *Reproduksi Ulama di Era Globalisasi Resistensi Tradisi Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2023). 11

³*Rahmatat Lil Alamin* dalam penjelasan pasal 6 ayat 2 (a) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren dijelaskan bahwa salah satu makna *Rahmatan Lil Alamin* adalah memiliki jiwa *ukhuwah* yang bermakna jiwa spiritual.

⁴Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren (Jakarta: Pemerintah Indonesia, 2019)

⁵ Menurut Aboe Bakar Atjeh yang dikutip Steenbrink, ada beberapa faktor yang menyebabkan seorang menjadi Kiyai besar, yaitu: pengetahuan, kesalehan, keturunan (geneologis), dan jumlah murid. Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, (Jakarta: LP3ES, 2022), 109

⁶Yanwar Pribadi, *Religious Networks in Madura, Pesantren, Nahdlatul Ulama (NU), and Kiyai as the Core of Santri Culture*, *Al-Jami'ah Journal of Islamic Studies* UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 51 (1), 2013/1434, 3-4.

⁷Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi Esai-esai Pesantren*, cet. ke-3 (Yogyakarta, LKiS, 2022), 42-43

⁸Inayah Rohmaniyah dan Mark Woodward, 'Wahhabism, Identity and Secular Ritual: Graduation at an Indonesian High School', *al-Jami'ah Journal of Islamic Studies* UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 50 (1), 2012/1433, 123

karismatik kiai.⁹

Pada pondok pesantren peran Kiyai sebagai pemimpin, sangat besar dalam menentukan strategi dan manajemen yang harus dilakukan. Keadaan ini telah menjadikan hampir seluruh pengelolaan sumber daya dan potensi yang dimiliki, baik fisik maupun finansial banyak ditangani langsung oleh Kiyai atau oleh Keluarga Kiyai dengan bantuan Pengurus (Santri) pondok pesantren yang dipercaya untuk melakukan dan melaksanakan pengelolaan dan Pengembangan Pondok Pesantren.

Kepemimpinan adalah daya mempengaruhi melalui keteladanan (*qudwah*), kepercayaan, dan inspirasi kepada seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu yang telah disepakati bersama¹⁰. Sedangkan menurut fungsinya kepemimpinan memiliki lima fungsi (fungsi intruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi dan pengendalian)¹¹. Kiyai sebagai pemimpin tertinggi di pondok pesantren tidak hanya menjalankan fungsi kepemimpinan *formal leader*, akan tetapi juga sebagai *real leader* yang setiap tindakannya nyata dan seimbang dengan kualitas kepribadiannya. Kepemimpinan Kiyai pada pondok pesantren cenderung berbasis nilai dan etika sehingga santri, asatidz dan masyarakat menghormatinya. Hal ini terjadi karena menurut Pertiwi dkk, Kiyai dipilih dan dipatuhi masyarakat berdasarkan kepribadian dan ilmu yang dimilikinya.¹²

Untuk menjaga eksistensi kepemimpinan Kiyai pada pondok pesantren, Kiyai sebagai generasi penerus dari pendiri pondok pesantren terdahulu yang memiliki penerus lebih dari satu orang, seringkali melakukan pengelolaan dan pengembangan pondok pesantren secara bersamaan (*Collective*). Namun tak sedikit yang mendirikan pondok sendiri atau mengambil bagian program dan kompetensi tertentu dengan tetap berada dalam satu yayasan utama yang didirikan oleh pendiri pondok pesantren. Model kepemimpinan ini biasa disebut kepemimpinan kolektif.

Kepemimpinan kolektif merupakan kepemimpinan yang tidak dijalankan oleh satu orang dalam kapasitas jabatan apa saja. Kepemimpinan kolektif tidak sama dengan kepemimpinan birokrasi yang cenderung sebagai pemimpin tunggal, kepemimpinan kolektif lebih banyak diwarnai oleh nilai-nilai kolektivitas yang berbasis rasa keikhlasan dalam bertanggung jawab untuk melaksanakan amanahnya¹³. Kepemimpinan kolektif adalah upaya kepemimpinan pendidikan dan pengasuhan dalam satu sistem tim secara bersama-sama berdasarkan kedekatan kemampuan profesional sehingga tujuan organisasi dapat tercapai lebih efektif dan partisipatif.¹⁴

⁹Sukanto, *Kepemimpinan Kiyai dalam Pesantren*, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 2020), 23.

¹⁰Atiqullah, "Varian Kepemimpinan Pondok Pesantren di Jawa Timur", *Karsa*, (Januari, 2012), 34.

¹¹ Veitzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2022), 34.

¹²Adhe Kusuma Pertiwi dkk., *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Etika: Suatu Kajian Interaksi Simbolik Kiyai dan Santri*. (Malang: FIP UN Malang, 2022), 3

¹³ Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*, (Malang: Ar-Ruz Media, 2022), 206.

¹⁴Atiqullah, "Varian Kepemimpinan Pondok Pesantren di Jawa Timur", *Karsa*, (Januari, 2012), 24

Kepemimpinan kolektif merupakan sekelompok pemimpin yang memberikan kontribusinya untuk tujuan bersama, dengan prioritas kebijakan pada kebaikan bersama dan keseimbangan antara kebutuhan, keuntungan dan lingkungan masyarakat.¹⁵ Mengingat penentuan kebijakan (*policy*) pengembangan pondok pesantren baik sektor pendidikan formal maupun non formal, lebih-lebih menyangkut aspek manajerial, segala sumber daya, semuanya dilakukan oleh kolektivitas Kiyai secara bersama-sama; adapun pihak lain hanya berfungsi sebagai pelengkap.¹⁶ Oleh karenanya wajar bahwa pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren semata-mata bergantung kepada kemampuan kepemimpinan dan manajerial kiai.

Pulau Madura dikenal dengan pulau yang banyak memiliki pondok pesantren dengan model kepemimpinan kolektif, selain kolektif pendekatan yang dilakukan mayoritas Kiyai menggunakan pendekatan spiritual dalam mengembangkan pesantrennya. Kepemimpinan spiritual kolektif merupakan gabungan dari pola kepemimpinan kolektif dan gaya kepemimpinan spiritual.

Konsep kepemimpinan spiritual muncul sebagai sebuah paradigma baru dalam transformasi dan perkembangan organisasi yang adaptif untuk menjawab tantangan zaman pada era abad ke-21. Kepemimpinan spiritual ini dipandang mampu menyempurnakan model-model kepemimpinan sebelumnya dengan cara mendasarkan visi, misi dan perilaku kepemimpinannya pada nilai-nilai ketuhanan¹⁷. Integrasi nilai spiritual dalam kepemimpinan kolektif. Penelitian ini menggali dimensi spiritual dalam kepemimpinan kolektif, yang merupakan aspek yang sangat khas dan jarang dieksplorasi dalam konteks manajemen atau kepemimpinan. Kepemimpinan yang tidak hanya mengandalkan pengaruh rasional tetapi juga spiritual memberikan dimensi baru dalam studi kepemimpinan.

Peran Kiyai dalam mengatur dinamika kepemimpinan kolektif meskipun kepemimpinan spiritual kolektif menekankan pada kolaborasi, peran Kiyai sebagai figur sentral tetap menjadi poin yang menarik untuk dianalisis. Bagaimana Kiyai menjalankan kepemimpinan kolektif sambil mempertahankan otentisitasnya sebagai pemimpin spiritual dan otoritas moral menjadi sesuatu yang menarik untuk dijawab.

Model kepemimpinan spiritual kolektif ini sering diterapkan di beberapa pondok pesantren di Madura. Dua diantaranya yang akan peneliti jadikan objek penelitian. Kedua pondok pesantren tersebut masing-masing mewakili kultur pondok pesantren yang berbeda. Studi Multikasus Pada Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bire Timur, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep.

¹⁵Kenneth Leithwood dan Blair Mascall, *Kepemimpinan kolektif Effects on Student Achievement*, Educational Administration Quarterly 44, No. 4 (2008), 529-561.

¹⁶ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2023), 32.

¹⁷Thobari, "Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran". (*Disertasi*, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2025), 87

Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Bira Timur, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Errabu, Bluto, Sumenep, peneliti mengamati bahwa tipologi kepemimpinan Pesantren tersebut berbasis nilai-nilai spiritual. Selain itu model kepemimpinannya dilakukan oleh beberapa orang pengasuh secara kolektif dan bersama-sama.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan spiritual kolektif di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, Sokobanah, Sampang dan Pondok Pesantren Mashlahatul Hidayah, Bluto, Sumenep. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengungkap makna, nilai, dan pengalaman yang melandasi hubungan kepemimpinan dalam konteks kehidupan pesantren. Melalui perspektif fenomenologis-naturalistik, penelitian berupaya memahami realitas sosial sebagaimana dialami oleh para pelaku tanpa memisahkan fenomena dari konteks budaya dan spiritual yang melingkupinya. Pemilihan dua pesantren dilakukan secara purposif karena keduanya memiliki karakteristik kepemimpinan kolektif yang berbeda sehingga memberikan ruang untuk melakukan analisis komparatif dan menghasilkan model konseptual kepemimpinan spiritual kolektif.

Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada para pengasuh pesantren, pengurus, ustaz, santri senior, alumni, dan pihak-pihak lain yang memahami praktik kepemimpinan di pesantren. Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung dinamika hubungan antara pemimpin dan pengikut, pola komunikasi, pelaksanaan aktivitas keagamaan, serta implementasi strategi dalam membangun budaya religius. Sementara itu, studi dokumentasi dimanfaatkan untuk melengkapi data melalui berbagai dokumen kelembagaan, kebijakan, arsip, foto kegiatan, dan dokumen lain yang berkaitan dengan kepemimpinan spiritual kolektif. Informan dipilih menggunakan teknik *snowball sampling*, sehingga proses pengumpulan data berkembang sesuai kebutuhan penelitian hingga diperoleh informasi yang mendalam dan komprehensif.

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengacu pada model Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi tiga tahapan, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan¹⁸. Seluruh data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi direduksi, dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian, kemudian disajikan secara deskriptif untuk menemukan pola, tema, dan hubungan antarkategori. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, metode, dan teori, disertai *member check*, *peer debriefing*, serta perpanjangan kehadiran peneliti di lapangan. Melalui prosedur tersebut, penelitian menghasilkan temuan yang kredibel,

¹⁸Miles, Matthew B, A. Michael Huberman and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, (Sage Publications, Inc., 2014), 31-33

konsisten, dan mampu merepresentasikan praktik kepemimpinan spiritual kolektif secara utuh dalam konteks budaya pesantren Madura.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

A. Relasi Pemimpin dan Pengikut dalam Kepemimpinan Kolektif Spiritual

Pada kedua pesantren, hubungan antara pemimpin dan pengikut ditandai oleh ikatan spiritual yang kuat. Di Mambaul Ulum, relasi tersebut lebih bersifat partisipatif; meskipun pengasuh tetap menjadi panutan, namun ustaz dan santri diberikan ruang untuk berperan aktif dalam struktur pengambilan Keputusan. Sedangkan di Mashlahatul Hidayah relasi ini bersifat hierarkis dan sangat karismatik, di mana pengasuh menjadi tokoh sentral dan memiliki legitimasi spiritual yang sangat kuat. Santri memposisikan diri sebagai khadam (pelayan spiritual), yang tunduk secara total kepada kiai.

Kolektivitas dalam pengambilan keputusan lebih terstruktur di Mambaul Ulum, dengan adanya forum musyawarah yang jelas dan sistematis. Di Mashlahatul Hidayah, proses kolektif berlangsung informal, lebih bersifat konsultatif, dan keputusan akhir tetap berada pada pengasuh

B. Power, Otoritas, dan Komunikasi dalam Kepemimpinan Kolektif Spiritual

Model kekuasaan di Mambaul Ulum, distribusi kekuasaan lebih rasional dan birokratik. Otoritas dibagi secara fungsional antara bidang pendidikan, keagamaan, dan sosial, dengan komunikasi yang didukung oleh administrasi dan struktur formal. Sedangkan di Mashlahatul Hidayah, bercorak karismatik dan tradisional. Otoritas bersumber dari ketokohan dan warisan Kiyai pendiri. Komunikasi bersifat informal, personal, dan banyak disampaikan melalui simbol-simbol spiritual.

Dalam menyelesaikan konflik, kedua pesantren menggunakan pendekatan spiritual, namun di Mambaul Ulum juga menerapkan teknik manajerial modern seperti mediasi terbuka dan evaluasi bersama.

C. Strategi Kepemimpinan spiritual kolektif dalam Mengembangkan Budaya Religius

Keduanya menekankan pentingnya budaya religius sebagai fondasi utama pesantren. Di Mambaul Ulum, strategi dikembangkan dengan inovasi seperti diskusi kitab, pelibatan santri dalam kegiatan sosial keagamaan, dan dialog terbuka antar warga pesantren. Di Mashlahatul Hidayah, penguatan budaya religius dilakukan dengan pelestarian tradisi salafiyah, pengajian kitab klasik, wirid, dan pelatihan adab.

Pelibatan kolektif lebih dominan di Mambaul Ulum, karena santri dan ustaz diberikan ruang merancang dan mengeksekusi kegiatan. Sedangkan Mashlahatul Hidayah masih menekankan pada keteladanan satu arah dari pengasuh.

Pembahasan

Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bire Timur, secara kolektif dipimpin oleh tiga orang pengasuh: (1) RKH Muhammad Itsbat AQ. Lc., (2) RKH Ahmad Mahfud AQ, dan RKH Muhammad Ismail AQ.

A. Relasi pemimpin dan pengikutnya dalam kepemimpinan kolektif spiritual

Menurut RKH Muhammad Itsbat hubungannya dengan ustadz dan santri bersifat kolegial. Hal ini dilakukan karena biar tidak ada gap antara pengasuh beraudara dengan asatidz, santri dan alumni. Agar saat musyawarah dan diskusi atau ada masalah para asatidz, santri dan alumni tidak sungkan untuk mengutarakan masalahnya maupun menawarkan solusinya. Sebagaimana yang disampaikan dalam wawancara:

“Hubungan antara kami bersaudara dengan para asatidz yang rata-rata santri abah, bahkan banyak diantaranya seumuran dan teman sebermainan kami, alhamdulillah baik-baik saja. Kami sepakat untuk membuang gap diantara status pengasuh dan status asatidz dan santri, begitu juga pengurus. Sebab kami juga butuh banyak belajar dan masukan dari mereka”.¹⁹

Sama dengan yang disampaikan RKH Muhammad Ismail AQ dan RKH Ahmad Mahfud AQ:

“Hubungan kami kakak beradik, dengan asatid, pengurus dan santri baik-baik saja dengan artian setiap kita merencanakan program kegiatan kami melibatkan mereka dalam penyusunan rencana dan pelaksanaan”.²⁰

Gambar 4.4

Peneliti Wawancara Bersama RKH Ahmad Mahfud AQ



¹⁹ Mohammad Itsbat, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

²⁰ Mohammad Ismail, Pengasuh ke-3 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

“Gak ada masalah, kami melibatkan semua komponen disini dari pengasuh, asatidz dan santri untuk bersama-sama menjaga “*tatinan*” abah, dan mengembangkan serta memajukannya secara bersama-sama”.²¹

Relasi yang baik dan berusaha untuk tidak menciptakan gap yang dilakukan oleh pengasuh PP Mambaul Ulum Bire Timur ini membentuk karakter para asatidz untuk berani aktif berdiskusi dan bermusyawarah dalam segala bidang program kegiatan pesantren secara kolegal.

Hal ini juga disampaikan oleh KH. Sirajuddin bahwa pengasuh hadir langsung dalam diskusi dan musyawarah, bahkan mengajar langsung kitab kuning. Begitu juga kegiatan dengan masyarakat, seperti majlis taklim atau koloman yasinan.

“Relasi antara pengasuh sebagai pemimpin dan asatidz, santri dan alumni sebagai bawahannya disini (PP Mambaul Ulum) berjalan sangatlah baik. Semua pengasuh hadir saat rapat, dan memberikan kesempatan menyampaikan ide rapatnya. Pengasuh mengajar santri langsung; dengan pembagian senin-selasa (RKH Muhammad Ismail), Rabu-Kamis (RKH Muhammad Itsbat), Sabtu-Ahad (RKH Ahmad Mahfudz). Kehadiran beliau pada majlis taklim dan koloman masyarakat jarang absen sekalipun banyak kesibukan beliau di siang harinya”.²²

Pada pengambilan keputusan, ketiga pengasuh di PP Mambaul Ulum Bire Timur, melakukannya secara kolektif, serta melibatkan para asatidz, bahkan santri senior.

“Dalam pengabilan keputusan kami (pengasuh) bertiga melakukan secara kolektif, kemudian minta pertimbangan Ust Siraj (KH Sirajuddin) dan para tokoh yang menemani aba (RKH Abdul Qodir AMZ) dalam berjuang dan merintis pondok ini, yang kami jadikan penasehat. Setelah itu melibatkan santri-santri senior”.²³

“Kami bertiga selalu bersama-sama dalam mengambil keputusan, dengan pertimbangan dewan penasehat dan masukan dari santri senior”.²⁴

²¹ Ahmad Mahfudz, Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

²² Sirajuddin, Dewan Ma'hadiyah Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 12 Maret 2025.

²³ Mohammad Itsbat, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

²⁴ Ahmad Mahfudz, Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

“Kami masih muda, kami hati-hati dalam mengambil keputusan yang kami jalankan, sehingga kami selalu bersama-sama memutuskannya dan bertanggungjawab bersama-sama pula”.²⁵

Semenjak pengasuh dan sekaligus perintis PP Mambaul Ulum Bire Timur RKH Abdul Qodir bin Ahmad Mahfudz Zayyadi wafat tahun 2013 dan dimakamkan di PP Nurul Abror Alasbuluh Wongsorejo, Banyuwangi; sebuah pondok pesantren rintisan abahnya RKH Ahmad Mahfudz Zayyadi yang dilanjutkan dengan kakak Iparnya RKH Fadlurrahman; sejak itu pula tiga bersaudara Kiyai muda ini memutuskan untuk tetap setia mendampingi uminya Nyai Imarotun Sholihah bersama-sama secara kolektif menjadi pengasuh. Maka setiap keputusan yang ditetapkan selalu dilakukan secara bersama-sama pula.

Untuk membangun kepercayaan dan loyalitas antar pimpinan pengasuh PP Mambaul Ulum Bire Timur dilakukan dengan cara dialog aktif intensif, termasuk kepada dewan asatidz dan memberikan apresiasi atas segala pengabdian dan loyalitas yang dilakukan.

“Kami bertiga sejak kecil didik oleh abah dan umi untuk selalu saling mensupport membantu dan bersama-sama berjuang melanjutkan amanah pondok ini. Kami bertiga senantiasa aktif berdialog secara intensif. Begitu juga dengan para asatidza dan para dewan pembina. Mungkin karena itu kepercayaan dan loyalitas kami tetap terjaga dengan baik”.²⁶

“Kepercayaan itu hal utama. Kami saling percaya karena senyatanya tujuan kami sama. Sama-sama memajukan pondok. Kalau loyalitas asatidz dan masyarakat sudah kuat sejak Abah, sebab rata-rata ustadz dan masyarakat disini selain santri Abah, juga santri Bata-Bata (Mambaul Ulum Bata-Bata Pamekasan)”.²⁷

“Kita tetap saling percaya dan berdoa, dan itu yang melahirkan loyalitas dari setiap lini”.²⁸

Saling percaya, dialog aktif dan intensif, saling memberikan apresiasi serta berdoa merupakan cara tiga pengasuh PP Mambaul Ulum Bire Timur dalam membangun kepercayaan antar pengasuh dan loyalitas bawahan, yakni asatidz dan pengurus pesantren.

²⁵ Mohammad Ismail, Pengasuh ke-3 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

²⁶ Mohammad Itsbat, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

²⁷ Ahmad Mahfudz, Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

²⁸ Mohammad Ismail, Pengasuh ke-3 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

Loyalitas dan kepercayaan tersebut dilakukan mekanisme aspirasi dari pengurus, asatidz dan santri yang disampaikan pada rapat bulan, forum ikatan santri dan Ikatan Alumni.

Spiritualitas antar pengasuh dilakukan dalam lingkungan keluarga, melalui komunikasi, motivasi dan amanah. Sedangkan spiritualitas dalam membentuk relasi dengan pengikut dalam hal ini pengurus, asatidz dan santri dilakukan dengan komunikasi aplikatif dan pelayanan yang baik.

“Spiritualitas haruslah diutamakan, saya merasa santri itu anak-anak kami, asatidz dan pengurus itu adik-adik kami. Maka kapanpun dan dimanapun komunikasi kamu lakukan secara aplikatif dan meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan untuk mereka”.²⁹

Gambar 4.5
Foto Pasca Wawancara Dengan RKH Muhammad Itsbat



Di Pondok Pesantren Mambaul Ulum, relasi antara pengasuh dan santri ditandai oleh kedekatan emosional dan spiritual yang tinggi. Pengasuh tidak hanya berperan sebagai pemimpin formal, tetapi juga sebagai figur ayah ruhani bagi para santri. Keterlibatan aktif pengasuh dalam kegiatan harian seperti shalat berjamaah, ngaji kitab kuning ba'da Maghrib, dan bahkan makan bersama santri menjadi simbol kuat relasi egaliter namun penuh wibawa.

Komunikasi berlangsung secara terbuka dan dialogis. Pengasuh sering terlibat dalam diskusi santai dengan santri di halaman atau serambi masjid. Model komunikasi ini menciptakan suasana yang akrab, namun tetap menjunjung tinggi adab dan penghormatan khas pesantren.

²⁹ Mohammad Itsbat, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

B. Power, Otoritas dan Komunikasi Kepemimpinan Kolektif Spiritual

Power (kekuasaan) yang diterapkan di PP Mambaul Ulum Bire Timur cenderung kombinasi antara karismatik, legal-rasional dan institusional.

“Apa ? Kekuasaan? Kami bertiga kalau bisa saling tidak mau jadi pengasuh di pondok ini. Kami saling memberikan antara satu dan yang lainnya hak pengasuh. Namun kami tak ada yang mau. Akhirnya diputuskan untuk diasuh bersama-sama. Dengan tak berkuasa bersama-sama, hahaha (sambil ketawa ringan)”³⁰

“Kami menjalankan amanah pondok pesantren ini tak mengenal apa itu bentuk kekuasaan. Kami hanya menjalankan bersama-sama. Kami melayani santri dan masyarakat sesuai kebutuhannya”.³¹

Pada prinsipnya tiga putra RKH Abdul Qodir AMZ pewaris Pondok Pesantren Mambaul Ulum Bire Timur ini tidak ada yang merasa lebih berhak dan lebih berkuasa. Tak satupun mendominasi dari setiap tugas dan wewenang kepengasuhan. Tidak adas truktur kepengasuhan dan bidang-bidang tertentu. Namun dengan sendirinya corak dan khas bidang bakat dari ketiga pengasuh tersebut nampak oleh masyarakat. Seperti yang dikatakan KH. Sirajuddin:

“Untuk power dan otoritas beliau bertiga tidak ada yang mendominasi atau mengakusisi. Namu masyarakat dapat melihat otoritas non formil tersebut. Seperti RKH Ahmad Mahfud AQ itu selalu ditugasi oleh saudara-saudara untuk menghadiri pertemuan oramas, organisasi politik, undangan pemerintah daerah. RKH Muhammad Ismail AQ aktif menjaga langsung kedisiplinan santri dan asatidz serta memastikan program ma’hadiah (pondok) dan madrosiyah (sekolah) berjalan sesuai agenda; selain itu juga menghadiri kegiatan di masyarakat. Sementara RKH Muhammad Itsbat AQ aktif mengganti majlis-majlis Abahnya, dan undangan pernikahan, walimatul urus, dan menghadiri undangan tablig atau ceramah agama”.³²

³⁰ Ahmad Mahfudz, Pengasuh ke-2 Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

³¹ Mohammad Itsbat, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

³² Sirajuddin, Dewan Ma’hadiah Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 12 Maret 2025.. Penjelasan yang sama seperti ini peneliti juga mendengarkan saat wawancara dengan Sahit, Ketua Pengurus Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 22 Maret 2025, Badwi, Kepala MTs Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Maret 2025 dan Ust Hafidz, Kepala MA Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Maret 2025

Gambar 4.6

Tiga Pengasuh PP Mambaul Ulum, Selalu kompak.



Proses komunikasi antar pengasuh dan asatidz dilakukan dengan terbuka dan dua arah. Formalnya dilakukan dalam rapat bulanan, dan forum-forum terjadwal lainnya. Adapun pendekatan spiritual dalam menyelesaikan konflik dilakukan dengan cara mediasi dan diskusi.

Kepemimpinan kolektif di PP. Mambaul Ulum terlihat dari pembagian peran yang jelas di antara tiga pengasuh utama. Masing-masing memiliki otoritas dalam bidang tertentu: keilmuan, manajemen pesantren, dan keuangan. Keputusan strategis diambil melalui forum musyawarah terbatas bersama dewan asatidz senior.

Komunikasi berlangsung dua arah: antara pengasuh dan ustadz, serta antara ustadz dan santri. Keputusan penting biasanya disampaikan secara langsung oleh pengasuh atau melalui rapat pengajar yang terbuka.

C. Strategi Kepemimpinan spiritual kolektif dalam Mengembangkan Budaya Religius

Strategi yang dilakukan dalam mengembangkan dan menanamkan budaya religius dengan cara mengembangkan kurikulum keagamaan terpadu, dan diterapkan dalam pembelajaran halaqoh kitab turats, kegiatan pembiasaan harian yang bernuansa Islam.

“Strategi menanamkan nilai riligijs, dilakukan dengan menggunakan metode pembiasaan: seperti sholat tepat dan awal waktu secara berjamaah, pembiasaan kebersihan, membaca Rotibul Haddad, Rotibul Athos, Hizbun Nashor, Tahil, baca Burdah dan sebagainya”³³

“Kegiatan keagamaan di Sekolah seperti kebersihan, kedisiplinan, salam senyum sapa, motivasi dan *growth mindset*, dibiasakan dan terapkan

³³ Mohammad Itsbat, Pengasuh tertua (ke-1) Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Pebruari 2025

di madrasah, seperti sholat duha, baca al-Qur'an dan Yasin sebelum pelajaran mulai".³⁴

"Inovasi-inovasi dalam pembiasaan religius juga dilakukan dalam kegiatan ekstara kurikuler dan intra kurikuler, serta kegiatan kepramukaan, seperti kegiatan satuan terpisah antara santri putra dan putri".³⁵

Budaya religius di PP Mambaul Ulum dikembangkan melalui pembiasaan ritual harian seperti dzikir bersama, shalat Dhuha, dan pengajian kitab klasik. Selain itu, kegiatan tradisional seperti manaqiban dan haul pendiri pondok menjadi momen penting yang menguatkan akar spiritual dan tradisionalisme pesantren. Strategi yang digunakan menekankan pada teladan langsung (uswah) dari pengasuh dan struktur kepemimpinan kolektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman Wahid. *Menggerakkan Tradisi: Esai-esai Pesantren*. Cet. ke-3. Yogyakarta: LKiS, 2022.
- Atiqullah. "Varian Kepemimpinan Pondok Pesantren di Jawa Timur." *Karsa*, Januari 2012.
- Baharudin, dan Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*. Malang: Ar-Ruz Media, 2022.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiyai*. Jakarta: LP3ES, 2023.
- Kenneth Leithwood, dan Blair Mascal. "Collective Leadership Effects on Student Achievement." *Educational Administration Quarterly* 44, no. 4 (2008): 529–561.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.
- Muhtarom, H.M. *Reproduksi Ulama di Era Globalisasi: Resistensi Tradisi Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2023.
- Mujamil Qomar. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga, 2023.
- Pertiwi, Adhe Kusuma, dkk. *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Etika: Suatu Kajian Interaksi Simbolik Kiyai dan Santri*. Malang: FIP Universitas Negeri Malang, 2022.

³⁴ Badwi, Kepala MTs Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Maret 2025.

³⁵ Hafidz, Kepala MA Pondok Pesantren Mambaul Ulum Sokobanah, wawancara di Sokobanah, 23 Maret 2025

- Pribadi, Yanwar. "Religious Networks in Madura, Pesantren, Nahdlatul Ulama (NU), and Kiyai as the Core of Santri Culture." *Al-Jami'ah: Journal of Islamic Studies* 51, no. 1 (2013).
- Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*. Jakarta: Pemerintah Indonesia, 2019.
- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2022.
- Rohmaniyah, Inayah, dan Mark Woodward. "Wahhabism, Identity and Secular Ritual: Graduation at an Indonesian High School." *Al-Jami'ah: Journal of Islamic Studies* 50, no. 1 (2012).
- Steenbrink, Karel A. *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES, 2022.
- Sukamto. *Kepemimpinan Kiyai dalam Pesantren*. Jakarta: Pustaka LP3ES, 2020.
- Thobari. "Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran." Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2025.