

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PEREMPUAN
DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN TAḤFĪZ
(Studi Multikasus di Pondok Pesantren Daarut Taufiq dan Pondok
Pesantren Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi)**

DISERTASI

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



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
Oleh
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
HASANATUL KHALIDIYAH
NIM : 203307010001
J E M B E R

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2022**

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PEREMPUAN
DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN TAḤFĪZ
(Studi Multikasus di Pondok Pesantren Daarut Taufiq dan Pondok
Pesantren Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi)**

DISERTASI

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

Oleh

**HASANATUL KHALIDIYAH
NIM : 203307010001**

Dibimbing Oleh :

Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
Promotor

Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
Co Promotor

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
2022**

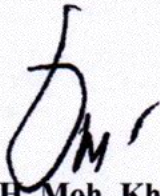
LEMBAR PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Transformasional Perempuan dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Daruttaufiq dan Pondok Pesantren Mamba’ul Huda 1 Banyuwangi)” yang disusun oleh Hasanatul Khalidiyah NIM. 203307010001, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji disertasi dalam ujian terbuka (Promosi Doktor).

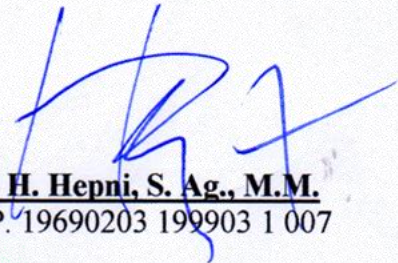
Promotor

Jember, 12 Juli 2022

Co Promotor



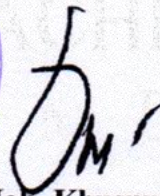
Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd.
NIP. 19650720 199203 1 003



Dr. H. Hepni, S. Ag., M.M.
NIP. 19690203 199903 1 007

Mengetahui,

Ketua Program Studi Doktor MPI
UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember




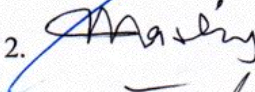
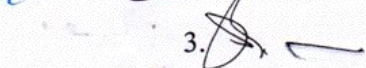
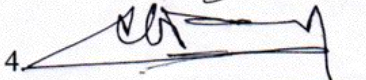
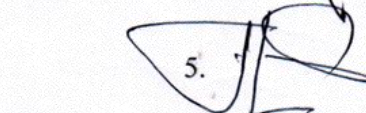
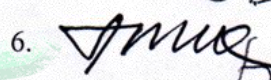

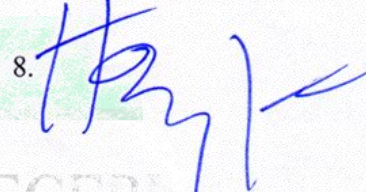
Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd.
NIP. 19650720 199203 1 003

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Transformasional Perempuan Dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Daarut Taufiq dan Pondok Pesantren Mamba’ul Huda 1 Banyuwangi)” yang ditulis oleh Hasanatul Khalidiyah, NIM. 203307010001, telah direvisi sesuai saran-saran dari dewan penguji dalam ujian terbuka disertasi yang dilaksanakan pada hari Selasa 19 Juli 2022 untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam.

DEWAN PENGUJI

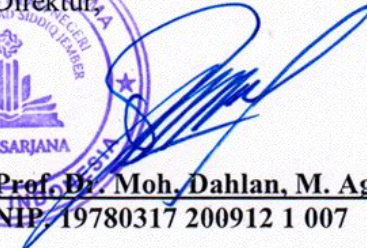
- | | |
|------------------|--|
| 1. Ketua Sidang | Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. |
| 2. Penguji Utama | Prof. Masdar Hilmy, S.Ag., MA, Ph.D. |
| 3. Penguji | Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag. |
| 4. Penguji | Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M. |
| 5. Penguji | Prof. Dr. M. Noor Harisudin, M. Fil.I. |
| 6. Penguji | Prof. Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., M.Si. |
| 7. Promotor | Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd. |
| 8. Co- Promotor | Dr. H. Hepni, S. Ag., M.M. |

1. 
2. 
3. 
4. 
5. 
6. 
7. 
8. 

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
Jember, 29 Juli 2022
Mengesahkan

Pascasarjana UIN KHAS Jember
Direktur




Prof. Dr. Moh. Dahlan, M. Ag.
NIP. 19780317 200912 1 007

ABSTRAK

Khalidiyah, Hasanatul. 2022. *Kepemimpinan Transformasional Perempuan dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Daarut Taufiq dan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi)*. Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN KHAS Jember. Promotor: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd., Co-Promotor: Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.

Kata kunci: *Kepemimpin Transformasional, Pengembangan Pesantren Tahfiz.*

Penelitian tentang kepemimpinan perempuan telah banyak dilakukan dalam konteks yang beragam dan dikelompokkan dalam dua sektor utama: publik dan domestik. Dari dua sektor tersebut, kepemimpinan perempuan di sektor domestik tidak banyak menuai pro-kontra; sementara di sektor publik, kepemimpinan perempuan menimbulkan pro-kontra: dari aspek norma, hukum agama, hingga *gender-gap*. Padahal, sudah banyak diketahui dan diakui bahwa kepemimpinan bukan soal kelelakian atau keperempuanan, melainkan soal tanggung jawab yang harus dijalankan sebaik mungkin. Kepemimpinan perempuan di bidang pendidikan lebih banyak mengkaji kepemimpinan di sektor publik-formal. Sementara di sektor publik-nonformal kurang mendapat perhatian. Penelitian ini difokuskan untuk mengkaji kepemimpinan perempuan di sektor publik non-formal, yang bertempat di Pondok Pesantren Daarut Taufiq (PPDT) dan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi (PPMH 1), menggunakan perspektif kepemimpinan transformasional, terkait fungsinya, *pertama*, sebagai artikulator visi, *kedua*, sebagai inspirator, dan *ketiga*, sebagai motivator.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi multikasus, teknik penggalian data melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis interaktif model Miles, Huberman, dan Saldana, yang terdiri atas: *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verifications*. Keabsahan data diperiksa dengan melakukan *peerdebriefing* dan menerapkan triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian ini ialah: *pertama*, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai artikulator visi dalam mengembangkan pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1 dapat dilihat pada tiga dimensi perilaku kepemimpinan, yakni: sosialisasi visi, persuasi anggota, dan internalisasi komitmen, yang disempurnakan dengan kesadaran barokah yang telah mengakar kuat di lingkup pesantren. *Kedua*, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator dalam mengembangkan pesantren tahfiz di PPDT dan PPMH 1 diterapkan melalui tiga tindakan intensif, yaitu: mengupayakan kesadaran, memberi pengaruh, dan meningkatkan intelegensi, yang didukung oleh rutinitas riyāḍah yang telah mentradisi di lingkungan pesantren. *Ketiga*, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai motivator dalam mengembangkan pesantren tahfiz di PPDT dan PPMH 1 terlihat pada empat bentuk aksi, yakni: mengidentifikasi kebutuhan organisasi, mendelegasikan wewenang, memberi bimbingan, dan *sharing* pengalaman, yang didasari dengan kesinambungan sanad keilmuan kepada guru-guru al-Qur`an yang terdahulu. Temuan *traditionalized-religiosity* menghasilkan formulasi konsep kepemimpinan di lingkup pesantren tahfiz sebagai *managerial practice in religious transformational leadership*.

ABSTRACT

Khalidiyah, Hasanatul. 2022. *Transformational Of Women Leadership in the Development of Pesantren Tahfiz (Multicase Study at Pesantren Daarut Taufiq and Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi)*. Dissertation, Postgraduate Islamic Education Management Study Program at UIN KHAS Jember. Promoter: Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd., Co-Promoter: Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.

Keywords: *Transformational Leadership, Development of Pesantren Tahfiz*

The leadership of women has been many researched in a variety of contexts. It is grouped into two main sectors: public and domestic. From the two sectors, women leadership in the domestic sector do not reap many pros and cons; while in the public sector, women leadership raises pros and cons from aspects of norms, religious law, to gender gaps. In fact, it is widely known that leadership is not about male or female, yet it is about the responsibility that must be conducted as well as possible. Women leadership in education more concerned with leadership in the public-formal sector. Meanwhile, in the public-non-formal sector has received less attention. This study focused on examining women leadership in non-formal public sector which is located at *Pesantren Daarut Taufiq (PPDT)* and *Pesantren Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi (PPMH 1)*, using transformational leadership perspective. Related to its function, *first*, as a vision articulator, *second*, as an inspiration, and *third*, as a motivator.

This study is qualitative with the type of multi-case study research. The data are collected through depth interviews, participant observation, and documentation studies. In addition, the data are analysed by using interactive analysis of Miles, Huberman, and Saldana model, which consisted of: condensation data, display data, and conclusion drawings/verifications. The validity of the data are checked by peer debriefing, furthermore it uses triangulation of sources and techniques.

The result of this study are: *first*, transformational of women leadership as a vision articulator in developing *pesantren tahfiz* in PPDT and PPMH 1 could be seen in the three dimensions of leadership behavior, they are: socialization of vision, member persuasion, and internalization of commitment which is enhanced by *barokah* awareness that has been deeply rooted in the *Pesantren*. *Second*, transformational of women leadership as an inspiration in developing *pesantren tahfiz* in PPDT and PPMH 1 is implemented through three intensive actions, namely: seeking awareness, giving influence, and increasing intelligence which is supported by *riyadah* routines that have been implemented in *pesantren* environment. *Third*, transformational of women leadership as a motivator in developing *pesantren tahfiz* in PPDT and PPMH 1 could be seen in four action, they are: identifying of organizational needs, delegating authority, providing guidance, and sharing experiences based on the continuity of *al-sanad al-'ilmiy* from previous Qur'anic teachers. The finding of traditionalized-religiosity produced the formulation of leadership concept in *pesantren tahfiz* as managerial practice in religious transformational leadership.

ملخص البحث

حسنت الخالدية، ٢٠٢٢. القيادة التحويلية للمرأة في تطوير (دراسة الحالة المتعددة في المعهد "دار التوفيق" والمعهد "منبع الهدى" ١ بانيوانجي). رسالة الدكتوراه، تخصص إدارة التربية الإسلامية برنامج الدراسات العليا بجامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الترويج: (١) الأستاذ الدكتور الحاج محمد حسن الرضا الماجستير، و(٢) الدكتور حفني الماجستير.

قد أجريت هناك البحوث المتعلقة بالقيادة النسائية على نطاق واسع في سياقات متنوعة وكانت في قطاعين رئيسيين، هما: القطاع العام والقطاع المحلي. ومن بين القطاعين، لم تحصل القيادة النسائية في القطاع المنزلي على كثير من الإيجابيات والسلبيات؛ وأما في القطاع العام، فأثارت القيادة النسائية إيجابيات وسلبيات يعني من جوانب المعايير، والقانون الديني، وكذلك الفجوات بين الجنسين. مع أن من المعروف والمعترف بأن القيادة ليست فقط مشكلة عن الذكورة أو الأنوثة، بل هي من المشكلات المسؤولة التي يجب القيام بها بأحسن قدر الإمكان. وكانت القيادة النسائية في مجال الدراسات التربوية تبحث كثيرا في القيادة في القطاع العام - الرسمي. وفي نفس الوقت، حظي القطاع العام - غير الرسمي باهتمام أقل. ويركز هذه البحث على دراسة القيادة النسائية في القطاع العام غير الرسمي، الذي يقع في المعهد دار التوفيق الإسلامي (PPDT) والمعهد منبع الهدى ١ الإسلامي بانيوانجي (PPMH 1)، مع استخدام منظور القيادة التحويلية، المتعلقة بوظيفتها، يعني

الأول، بصفته محاور الرؤية، والثاني، بصفته مصدر إلهام، والثالث، بصفته محفزا. استخدمت الباحثة هذا البحث مدخلا كفيما من خلال دراسة الحالات المتعددة، وطريقة جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، وملاحظة المشاركين، ودراسة التوثيق مع استخدام تحليل البيانات التحليل التفاعلي من مايلز، وهوبرمان، وسالدانا، وتتكون من تكثيف البيانات، و عرض البيانات، والرسم/التحقق من الاستنتاج. وتم تصديق صحة البيانات عن طريق استخلاص الأقران والتثليث المصادر والتقنيات .

أما النتائج التي حصلت عليها الباحثة فهي: أولا، أن القيادة التحويلية للمرأة كمحاور للرؤية في تطوير المعهد ببرنامج التحفيز في المعهد دار التوفيق الإسلامي (PPDT) والمعهد منبع الهدى ١ الإسلامي بانيوانجي (PPMH 1) تكون في ثلاثة أبعاد لسلوك القيادة، وهي: التنشئة

الاجتماعية للرؤية، وإقناع الأعضاء، واستيعاب الالتزام، والذي يتم الوعي به بالبركة الذي كان متجددا بصورة عميقة حول المعهد؛ وثانيا، تم تنفيذ القيادة التحويلية للمرأة كمصدر إلهام في تطوير المعهد ببرنامج التحفيز بالمعهد دار التوفيق الإسلامي (PPDT) والمعهد منبع الهدى ١ الإسلامي بانيوانجي (PPMH 1) من خلال ثلاثة إجراءات مكثفة، وهي: البحث عن الوعي والتأثير وزيادة الذكاء، وتدعمه الرياضة الروتينية التي قد أصبحت معتادة حول المعهد؛ وثالثا، أن القيادة التحويلية للمرأة كمحفزة في تطوير برنامج التحفيز بالمعهد دار التوفيق الإسلامي (PPDT) والمعهد منبع الهدى ١ الإسلامي بانيوانجي (PPMH 1) في أربعة أشكال من العمل، وهي: تحديد الاحتياجات التنظيمية، وتفويض السلطة، وتقديم التوجيه، وتبادل الخبرات، وتستند على استمرارية السلسلة العلمية إلى معلمي القرآن السابقين. وتستنتج عن نتائج التدين التقليدي صياغة مفهوم القيادة في الباسنترين كالممارسة الإدارية في القيادة التحويلية الدينية



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

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Tiada kata yang patut Penulis ucapkan kecuali puji syukur kepada Allah SWT, karena berkat pertolongan-Nya usaha keras Penulis untuk menyelesaikan disertasi dengan judul **“Kepemimpinan Transformasional Perempuan dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz (Studi Multikasus di Pondok Pesantren Daarut taufiq dan Pondok Pesantren Mamba’ul Huda 1 Banyuwangi)”** bisa selesai tepat waktu.

Shalawat dan salam semoga tetap mengalir deras kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, serta pengikutnya, yang telah memberikan jalan kebenaran kepada kita semua. Semoga kita termasuk orang-orang yang mendapatkan syafa’at-Nya. Amin.

Sebagai sebuah hasil ikhtiar, tentu penelitian ini tidak pernah mencapai kata sempurna. Meskipun Penulis telah berusaha seoptimal mungkin untuk menyajikan yang terbaik, namun pasti ada kekurangan di sana- sini. Ini tak lain semata-mata karena adanya keterbatasan Penulis dalam mengeksplorasi segala hal terkait dengan masalah penelitian ini.

Untuk itu, dengan segala kerendahan hati Penulis mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperbaiki kekurangan tersebut.

Bagi Peneliti, disertasi ini merupakan suatu capaian tersendiri yang memberikan kebanggaan, betapapun tidak sempurnanya. Tidak bisa dipungkiri bahwa banyak pihak yang terlibat dalam membantu proses penyelesaian disertasi ini. Karena itu, Penulis merasa berhutang jasa kepada semua pihak yang telah

mendukung dan membantu hingga disertasi ini rampung. Tidak ada yang bisa Penulis berikan, kecuali doa dan harapan agar mereka mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah.

Ucapan terima kasih secara khusus ingin Penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq (UIN KHAS), para wakil rektor, seluruh tata usaha dan karyawan Pascasarjana UIN KHAS Jember yang telah memberikan pelayanan terbaik dan kemudahan administrasi sejak Penulis kuliah hingga penyusunan disertasi ini selesai.
2. Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag. dan Dr. H. Ubaidillah, M.Ag. selaku Direktur dan Wakil Direktur Pascasarjana UIN KHAS Jember yang telah memberikan motivasi dalam penyelesaian studi S3 di kampus tercinta ini.
3. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku ketua program studi S3 Manajemen Pendidikan Islam sekaligus Promotor, dan Dr. H. Hepni, S.Ag., MM., selaku Co-Promotor yang dengan sabar memberikan bimbingan, arahan, dan masukan dalam penyusunan disertasi ini sehingga layak disajikan.
4. Prof. Dr. Abd. Halim Soebahar, Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag., Prof. Dr. H. Abd. Muis Thabrani, Prof. Dr. Hj Titiek Rahanah Hidayati, M.Pd., MA, Dr. H. Aminullah, M.Ag., Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd., Dr. H. Suhadi Winoto, M. Ag., Prof. Dr. M. Khusna Amal, S.Ag., M.Si. dan Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M. yang telah memberikan inspirasi serta motivasi dalam penyelesaian studi S3 di UIN KHAS Jember.

5. Ibu Nyai Siti Ni'matur Rohmah dan Kiai Lukmanul Hakim selaku Pengasuh Pondok Pesantren Daarut Taufiq, para ustadzah, santri, dan alumni yang telah berkenan menjadi objek penelitian, dan memberikan informasi serta data dalam penyusunan disertasi ini.
6. Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad selaku Pengasuh Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi, segenap dewan pengasuh, dan pihak-pihak yang telah mendukung dan berkenan diteliti dan memberikan informasi serta data dalam penyusunan disertasi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen beserta segenap sivitas akademika Pascasarjana UIN KHAS Jember Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah dengan sabar dan ikhlas memberikan pendidikan dan pengajaran, semoga pengabdian dan jerih payahnya dibalas Allah SWT sebagai amal sholih.
8. Kedua orang tua tercinta, KH. Muhyiddin Abdusshomad dan Dr. Nyai. Hj. Hodaifah, M.Pd. I. Disertasi ini saya persembahkan sebagai bentuk bakti dan cinta saya kepada kedua orang tua. Mertua saya tercinta KH. Hozin Abdul Mughni dan Nyai. Hj. Chuzaimah Ali Wafa yang selalu memberikan doa, serta memberikan semangat secara inten dalam penyelesaian studi ini.
9. Saudara dan Saudariku, Ning Balqis Al Humairoh, S.Pd. I, Gus Robith Qoshidi, Lc. yang selalu memberikan dorongan dan semangat dalam penyelesaian studi ini.
10. Suami tercinta, Gus Rahmatullah Rijal, S. Sos dan ketiga anakku Abdusshomad, Ahmad, Husna yang selalu menjadi penyemangat selama menempuh studi S3 di UIN KHAS Jember.

11. Teman-teman mahasiswa program S3 Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2020, Riayatul Husnan, Abd. Rozzaq, Elis Nursetialloh, Ahmad Khuza'i Faruq, H. Mawardi dan Buyung Syukron yang telah menemani dalam suka maupun duka dalam perkuliahan. Serta kakak tingkat, Dr. Lailatul Usriyah dan Dr. Imron Fauzi yang telah memberikan pemahaman tentang pentingnya sebuah komitmen.
12. Ustadz Rofiki, Ustdazah Anisa, yang membantu pengetikan dan me-*layout* disertasi ini.
13. Tentunya masih banyak pihak yang turut berjasa dalam penyelesaian disertasi ini, namun tidak dapat disebutkan satu persatu. Oleh karena itu, Penulis memohon maaf dan berterima kasih untuk dukungannya.

Akhirnya, *Ihdina al-Shirat al-Mustaqim*, semoga disertasi ini menjadi awal amal ilmiah Penulis yang berkelanjutan dan menjadi bagian ilmu yang berkah dan bermanfaat, amin.

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

Jember, 29 Juli 2022
Peneliti,
Hasanatul Khalidiyah

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRAC.....	vi
خلاصة البحث.....	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	33
C. Tujuan Penelitian	34
D. Manfaat Penelitian	34
E. Definisi Istilah.....	35
F. Sistematikan Penulisan	37
BAB II KAJIAN PUSTAKA	39
A. Penelitian Terdahulu	39
B. Kajian Teori	56
1. Teori tentang Kepemimpinan Perempuan	56
a. Konsep Kepemimpinan Perempuan.....	56
b. Kepemimpinan Transformasional Perempuan.....	68
1) Artikulator Visi	75
2) Inspirator	79
3) Motivator.....	83
c. Kepemimpinan Perempuan di Lembaga Pendidikan	88

2. Teori tentang Pengembangan Pesantren Tahfiz.....	94
a. Konsep Pesantren	95
b. Eksistensi Pesantren	101
c. Pengembangan Pesantren Tahfiz	107
C. Kerangka Konseptual Penelitian	124
BAB III METODE PENELITIAN	126
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	126
B. Lokasi Penelitian.....	129
1. Profil Pondok Pesantren Daarut Taufiq (PPDT)	131
2. Profil Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 (PPMH 1)	143
C. Kehadiran Penulis	164
D. Subyek Penelitian.....	165
E. Data dan Sumber Data	168
F. Teknik Pengumpulan Data.....	168
G. Analisis Data	176
H. Keabsahan Data.....	186
I. Tahapan Penelitian	188
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS.....	192
A. Paparan dan Analisis Data	192
1. Kepemimpinan Perempuan sebagai Artikulator Visi dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1	192
2. Kepemimpinan Perempuan sebagai Inspirator dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1	216
3. Kepemimpinan Perempuan sebagai Motivator dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1	233
B. Temuan Penelitian.....	248
1. Temuan Penelitian Kasus pada PPDT	249
2. Temuan Penelitian Kasus pada PPMH 1.....	258
3. Temuan Lintas Kasus	267

BAB V PEMBAHASAN	276
A. Kepemimpinan Transformasional Perempuan sebagai Artikulator Visi Pengembangan Pesantren Tahfız di PPDT dan PPMH 1.....	276
B. Kepemimpinan Transformasional Perempuan sebagai Inspirator Pengembangan Pesantren Tahfız di PPDT dan PPMH 1.....	287
C. Kepemimpinan Transformasional Perempuan sebagai Motivator Pengembangan Pesantren Tahfız di PPDT dan PPMH 1.....	297
D. <i>Recommended Concept</i> Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai Artikulator Visi, Inspirator, dan Motivator Pengembangan Pesantren Tahfız.....	312
BAB VI PENUTUP	333
A. Kesimpulan	333
B. Rekomendasi	334
C. Implikasi.....	336
DAFTAR PUSTAKA	340
RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	349
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

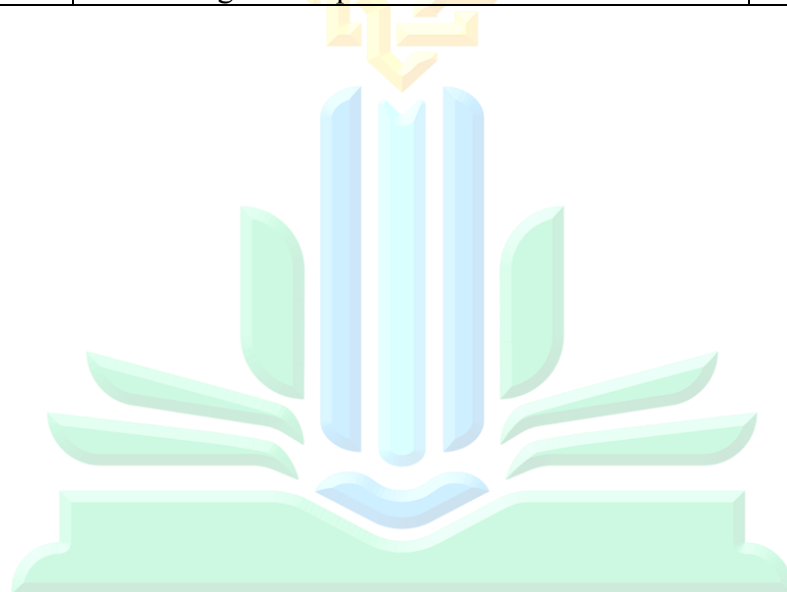


UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR TABEL

NO	TABEL	KETERANGAN	HALAMAN
1	2.1	Penelitian yang Relevan	51
2	2.2	Teori Kepemimpinan Transformasional	74
3	2.3	Komponen Artikulator Visi	79
4	2.4	Komponen Inspirator	82
5	2.5	Komponen Motivator	85
6	2.6	Komponen <i>Transformational-Leadership</i> dengan <i>10 Abilities's OD Practitioner</i>	115
7	2.7	Analisis Teoretis Kepemimpinan Tranformasional dengan <i>Five Phases of OD</i>	116
8	2.8	Analisis Teoretis 10 Kemampuan <i>OD Practitioner</i> dengan <i>Five Phases of OD</i>	117
9	3.1	Kurikulum Program Diniyah Ula Daarut Taufiq	137
10	3.2	Kurikulum Program Diniyah Madrasah Miftahul Huda di Mamba'ul Huda 1	156
11	3.3	Kegiatan Harian Pesantren Tahfiz di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1	159
12	3.4	Kegiatan Mingguan Pesantren Tahfiz di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1	160
13	3.5	Kegiatan Bulanan Pesantren Tahfiz di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1	160
14	3.6	Data KhāTimāT PPMH 1 tahun 2022	163
15	3.7	Data Pengembangan SARPRAS PPHM 1	163
16	3.8	Nama-nama Informan PPDT	167
17	3.9	Nama-nama Informan PPMH 1	167
18	3.10	Indikator Pertanyaan Wawancara untuk Fokus Penelitian	170
19	3.11	Indikator Praktis Fokus Penelitian	173
20	3.12	Kegiatan Penelitian di PPDT	173
21	3.13	Kegiatan Penelitian di PPMH 1	174
22	4.1	Analisis Komponen Artikulator Visi dengan Five Phases of OD pada Temuan Kasus di PPDT	251
23	4.2	Analisis Komponen Inspirator dengan Five Phases of OD pada Temuan Kasus di PPDT	253
24	4.3	Analisis Komponen Motivator dengan Five Phases of OD pada Temuan Kasus di PPDT	256
25	4.4	Temuan Penelitan Kasus di Pondok Pesantren Daarut Taufiq	257
26	4.5	Analisis Komponen Artikulator Visi dengan Five Phases of OD pada Temuan Kasus di PPDT	260

27	4.6	Analisis Komponen Inspirator dengan Five Phases of OD pada Temuan Kasus di PPDT	262
28	4.7	Analisis Komponen Motivator dengan Five Phases of OD pada Temuan Kasus di PPDT	265
29	4.8	Temuan Penelitian Kasus di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1	266
30	4.9	Analisis <i>Five Phases of OD</i> terhadap Komponen Temuan Masing-masing Kasus	273
31	4.10	Analisis Praktis Kepemimpinan Tranformasional dengan <i>Five Phases of OD</i>	274
32	5.1	Perbandingan Komponen Artikulator Visi	314
33	5.2	Perbandingan Komponen Inspirator	319
34	5.3	Perbandingan Komponen Motivator	321

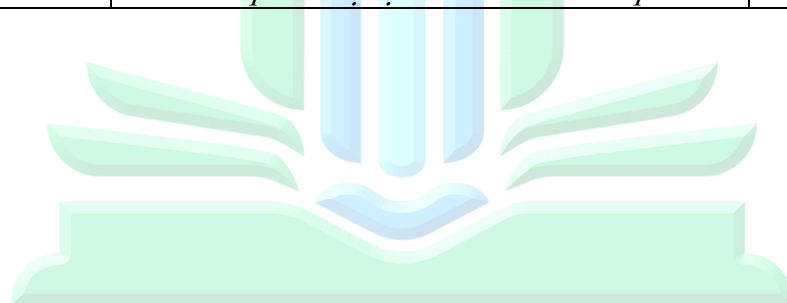


UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

NO	GAMBAR	KETERANGAN	HALAMAN
1	1.1	Data Pesantren dan Pendidikan Keagamaan Islam	16
2	1.2	Empat Komponen dan <i>Six Behaviorally-Oriented Dimensions of Transformational Leadership</i>	29
3	1.3	Kepemimpinan Transformasional dalam Tiga Fungsi	31
4	2.1	Teori Lahirnya Kepemimpinan	65
5	2.2	Komponen Praktis Artikulator Visi	79
6	2.3	Komponen Praktis Inspirator	83
7	2.4	Komponen Praktis Motivator	86
8	2.5	<i>Transformational Leadership and Team Performance</i>	87
9	2.6	Model OD dengan Faktor Transformasional	109
10	2.7	Lima Fase Desain dan Implementasi OD Burke	112
11	2.8	Ciri Khas Pesantren Tahfiz	124
12	2.9	Kerangka Konseptual Penelitian	125
13	3.1	Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dalam Pembukaan Majlis di Kampung Sekitar	140
14	3.2	Personalia Pengurus PPMH 1 Program Diniyah	152
15	3.3	Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif Miles dan Huberman.	177
16	3.4	Analisis Lintas Kasus	185
17	4.1	Kegiatan <i>Kocoan</i> Saling Simak dibimbing Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah	204
18	4.2	Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mendampingi kegiatan deresan ½ Juz setiap Ba'da Subuh setelah setoran di PP Maba'ul Huda Unit 1	216
19	4.3	Kegiatan Setoran Pagi Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan santri-santri untuk menambah hafalan al-Qur'an	224
20	4.4	Kegiatan JMHQ (Jamiyyah Mudarosatil Quran Lil Hafizah) dipimpin oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad bersama para santri Tahfiz putri	233
21	4.5	Kegiatan Rutin Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah di JMHQ melibatkan santri sebagai tambahan pengalaman	240

22	4.6	Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad dalam Kegiatan Khataman al-Quran bersama santri-santri	248
23	4.7	Temuan Lintas Kasus Kepemimpinan transformasional perempuan dalam Pengembangan Pesantren Tahfız di PPDT dan PPMH 1	275
24	5.1	Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai Artikulator Visi Pengembangan Pesantren Tahfız Berbasis Kesadaran Barokah	286
25	5.2	Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai Inspirator Pengembangan Pesantren Tahfız Berbasis Rutinitas Riyāḍah	297
26	5.3	Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai Motivator Pengembangan Pesantren Tahfız Berbasis Sanad	312
27	5.4	Lima Fase dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz	522
29	5.5	<i>Recommended Concept of Managerial Practice in Religious Transformational Leadership on Tahfız Pesantren Development</i>	332

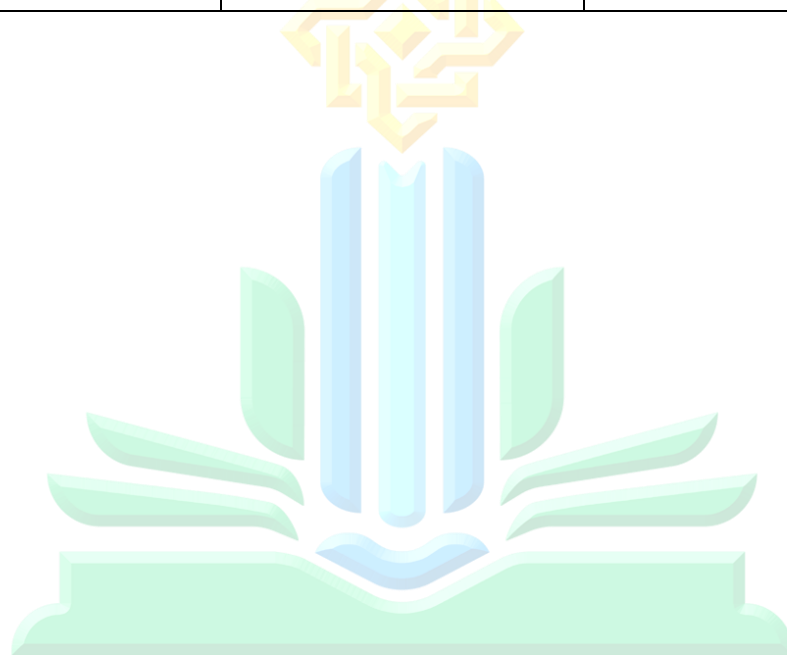


UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

ARAB	INDONESIA	KET	ARAB	INDONESIA	KET
ا	‘	koma di atas	ط	ṭ	te dengan titik di bawah
ب	b	be	ظ	ẓ	zed dengan titik di bawah
ت	t	te	ع	‘	koma di atas terbalik
ث	th	te ha	غ	gh	ge ha
ج	j	je	ف	f	Ef
ح	ḥ	ha dg titik di bawah	ق	q	Qi
خ	kh	ka ha	ك	k	Ka
د	d	de	ل	l	El
ذ	dh	de ha	م	m	Em
ر	r	er	ن	n	En
ز	z	zed	و	w	We
س	s	es	ه	h	Ha
ش	sh	es ha	ع	‘	koma di atas
ص	ṣ	es dg titik di bawah	ي	y	Ye
ض	ḍ	de dg titik di bawah			

BUNYI	ARAB	LATIN
أَيُّ	الْمُهَيِّمِينَ	<i>Al-Muhaymin</i>
أَوْ	الْجَوْهَرُ الْمَكْنُونُ	<i>Al-Jawhar al-Maknūn</i>
آ	الْأَخْلَاقُ لِلْبَنَاتِ	<i>Al-Akhlāq li al-Banāt</i>
إِي	الْأَخْلَاقُ لِلْبَنِينَ	<i>Al-Akhlāq li al-Banīn</i>
أَوْ	الْمُسْلِمُونَ	<i>Al-Muslimūn</i>



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

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kajian tentang kepemimpinan perempuan telah banyak dilakukan dalam konteks yang beragam dan dikelompokkan dalam dua sektor utama: publik dan domestik. Dari dua sektor tersebut, kepemimpinan perempuan di sektor domestik tidak banyak menuai pro-kontra; sementara di sektor publik, kepemimpinan perempuan menimbulkan pro-kontra: dari aspek norma, hukum agama, hingga *gender-gap*. Padahal, sudah jamak diketahui dan diakui bahwa kepemimpinan bukan soal kelelahan atau keperempuanan, melainkan soal tanggung jawab yang harus dijalankan sebaik mungkin. Sebab, setiap individu sejatinya adalah pemimpin pada ranah masing-masing, dan setiap individu akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinan masing-masing.¹

Untuk itu, kajian kepemimpinan perempuan ini dilatarbelakangi oleh isu-isu terbaru yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Pertama, kajian tentang kepemimpinan perempuan di Barat diawali dengan mempertanyakan persentase jumlah perempuan yang menjadi pemimpin di ranah publik. Julia Gillard dan Ngozi Okonjo-Iweala, dalam

¹ Disarikan dari hadis tentang kepemimpinan, dalam Hadis nomor 844 dalam Al-Bukhâri, *Ṣaḥīḥ al-Bukhâriy*, vol. 3 (*Software* al-Maktabah al-Shāmilah, v3.64), 414.

Woman and Leadership, membuka satu sub tulisan dengan rangkaian pertanyaan,

*How many women have won an Academy Award for Best Director? The answer is one: Kathryn Bigelow for the film The Hurt Locker. That makes one women and ninety-three men across the history of the Oscar. A dispiriting result. Yet it could be worse. Far too often, the answer to a question that starts with the word 'How many women ...' is zero. Let's try a few! How many women have led the United Nation or the World Bank? Zero. How many women have held the office of President of the United States, France, Nigeria, Mexico or Japan? Zero. How many women have been Prime Minister of Italy, Spain, Sweden, Malaysia or Singapore? Zero.*²

Uraian Julia dan Ngozi di atas memperlihatkan jawaban yang selalu nol ketika ada pertanyaan berapa banyak perempuan yang menduduki posisi pimpinan tertinggi politik. Partisipasi perempuan di wilayah politik-praktis,³ belum menunjukkan angka yang signifikan. Itu artinya jumlah perempuan yang menjadi 'pimpinan tertinggi' di lembaga negara masih sedikit. Selain itu, penjelasan aktivis perempuan tersebut nampaknya juga ingin menyatakan

² Julia Gillard dan Ngozi Okonjo-Iweala, *Woman & Leadership* (Australia: Penguin Random House UK, 2020), 19. Kutipan ini didasarkan pada aneka pelajaran penting dari perempuan paling berpengaruh abad ini. Ditulis oleh Perdana Menteri Australia ke-27 tahun 2010 hingga 2013, Julia Gillard; dan oleh ekonom dan arsitek internasional dengan pengalaman lebih dari 30 tahun, Dr Ngozi Okonjo-Iweala.

³ Yang termasuk dalam wilayah politik-praktis, sebagaimana berlaku, ialah kedudukan jabatan kenegaraan, baik legislatif maupun eksekutif. Kepemimpinan di wilayah ini yang sering diistilahkan dengan *al-Imāmah al-'Udhmā* dalam Islam, isu yang telah menjadi polemik tak kunjung selesai dibicarakan di ranah hukum Islam: bahwa kepemimpinan perempuan hanya boleh di wilayah domestik, sementara di wilayah publik—apalagi di ranah pengambil kebijakan politik—itu dilarang dalam hukum Islam mayoritas. Bahkan mengimami salat untuk laki-laki, perempuan dilarang. Pandangan ini dapat dibaca selengkapnya dalam Ifaf Yunus Id Hajjaj, "Baḥṡ fi Ḥukm Wilāyat al-Mar'ah wa Imāmatihā", *JFSLT*, 15 (t.b, t.thn), 410-419. Sementara kajian yang kontra dengan isu tersebut menyatakan bahwa cara pandang semacam ini, yang hanya berisi larangan dan perintah dari orang salaf terdahulu adalah bentuk cuci otak yang sudah dilakukan beribu-ribut tahun, dan harus diubah karena tidak relevan dengan tuntutan zaman. Selengkapnya dapat dibaca antara lain pada Jamāl al-Bannā, *Jawāz Imāmat al-Mar'ah li al-Rajul* (Kairo: Kotobarabia, 2005), 10-11.

secara implisit bahwa yang disebut kepemimpinan adalah kepemimpinan di sektor publik; dan tampuk kepemimpinan tertinggi berada pada kepemimpinan negara, baik itu presiden atau perdana menteri. Hal ini terlihat pada uraian berikutnya,

Only fifty-seven countries out of the 193 nations that are members of the United Nations have ever had a woman hold the highest political office with executive power in their nation, whether that be president or prime minister. This means 70 per cent of nations have always been led by a man. If we add in the women who served in an acting or temporary capacity, the number rises to seventy-two, meaning over 60 per cent of nations have never seen a woman in the top job even as a stand-in.⁴

Kedua, kajian kepemimpinan perempuan di Asia mulai dilakukan dengan membagi sektor kepemimpinan ke dalam lima kategori: *pertama*, sektor akademik; *kedua*, sektor politik dan gerakan sosial; *ketiga*, sektor media massa; *keempat*, sektor bisnis, organisasi non-profit dan komunitas rural; dan *kelima*, sebagai imigran dan minoritas. Alasan kategorisasi Penulis ialah berpusatnya kajian kepemimpinan perempuan pada nuansa kebarat-baratan, atau dalam komentar Chin-Chung dan Louisa Ha—ditegaskan sebagai “... *has been primarily western-oriented.*”⁵

Kajian kepemimpinan perempuan di Asia tersebut terlihat lebih komprehensif, karena mempertimbangkan tidak hanya sektor politik-praktis

⁴ Ada nuansa kecewa dalam kalimatnya, karena jumlah partisipasi perempuan dalam kepemimpinan politik tertinggi masih relatif kecil. Julia dan Ngozi, *Woman & Leadership*, 19-20.

⁵ Chin-Chung Chao dan Louisa Ha, “Introduction to Asian women leadership”, dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparison*, Ed. Chin-Chung Chao dan Louisa Ha (Routledge: New York, 2020), 4-5.

saja, melainkan meluas sektor-sektor lain, di mana perempuan hadir sebagai pemimpin; meski tetap diakui bahwa Barat telah mengawali penelitian kepemimpinan perempuan di sektor pendidikan, seperti dilakukan oleh Jason Arday⁶, Dalku Arroyo dan Tony Bush⁷; dan itu pun masih berpusat di Barat. Namun demikian, penelitian kepemimpinan perempuan di Asia memberi penegasan bahwa gelar pemimpin tak harus dilekatkan pada kepemimpinan tertinggi dalam jabatan pemerintahan. Ini memberi ruang kajian baru bagi studi kepemimpinan perempuan, bahwa kepemimpinan di sektor-sektor selain politik-praktis pun layak mendapat perhatian.

Ketiga, di Indonesia, yang merupakan bagian dari negara-negara Asia, kajian kepemimpinan perempuan mulai diadakan secara terbuka, dengan fokus kajian yang lebih umum. Hal ini ditunjukkan oleh telah-diadakan-nya seminar nasional bertajuk “Kepemimpinan Perempuan di Indonesia” di University Club (UC) UGM Yogyakarta, pada Selasa 24 Mei 2016. Di antara sekian banyak simpulan yang dihasilkan ialah bahwa isu pemberdayaan perempuan sudah tak relevan; yang relevan ialah peningkatan keberdayaan perempuan.

⁶ Kajian Jason Arday berpusat pada pemahaman persaingan kepemimpinan perempuan di pendidikan tinggi, dengan isu rasial terkait pengalaman kaum kulit hitam dan minoritas. Selengkapnya dalam J. Arday, “Understanding race and educational leadership in higher education: Exploring the Black and ethnic minority (BME) experience,” *Management in Education*, 32(4) (2018), 192-200.

⁷ Kajian Dalku Arroyo dan Tony Bush berpusat pada kepemimpinan perempuan di sektor pendidikan, dengan isu utama persentase jumlah kepala sekolah perempuan di lembaga formal negeri dan swasta, di mana kesempatan menjadi kepala sekolah negeri masih tertutup bagi perempuan. Selengkapnya dalam Dalku Arroyo dan Tony Bush, “Women’s Leadership In Education: A Perspective from Chilean School Leaders” *Management in Education*, 20 (September, 2018), 1-2.

Sebab, perempuan telah sampai pada taraf berdaya untuk memegang tampuk kepemimpinan, baik di level politik, ekonomi, maupun sosial.⁸

Pada isu terakhir tersebut, tema pemberdayaan perempuan nampaknya dianggap tidak lagi layak untuk memotret peran perempuan di sektor publik. Hal ini juga menjadi isu menarik, bahwa seminar nasional tersebut menjadi tanda kemajuan kajian tentang kepemimpinan perempuan, sejak Kongres Wanita Indonesia ke-1 (KWI Ke-I) pada 1928, yang membicarakan perempuan dalam konteks domestik, semisal poligami; di akhir masa kolonial, mendiskusikan soal pernikahan di bawah umur, pendidikan perempuan, hak pilih perempuan, hukum perkawinan dan poligami; di awal kemerdekaan, mengemukakan masalah sosio-ekonomi, kuota suara di dunia politik, dan semacamnya.⁹ Baru di abad 21, secara terbuka kajian tentang perempuan menyuarakan keberdayaannya untuk memimpin, atau dalam ungkapan yang lebih gamblang, untuk mengambil dan menentukan putusan terkait eksistensinya, melalui seminar nasional tersebut.

Berikutnya, wacana kepemimpinan perempuan mulai meluas mencakup persoalan ke-ulama-an perempuan, setelah sebelumnya masih pada aspek kepemimpinannya saja. Hal ini direpresentasikan oleh terselenggaranya Kongres Ulama Perempuan Indonesia (KUPI) pada tanggal 25-27 April 2017 di Pondok Pesantren Kebon Jambu Al-Islamy Babakan Ciwaringin Cirebon

⁸ Laporan Kegiatan Seminar “Kepemimpinan Perempuan di Indonesia” dapat dibaca secara lengkap dalam <https://psw.ugm.ac.id/2017/09/18/kepemimpinan-perempuan-di-indonesia/>

⁹ Alimatul Qibtiyah, *Feminisme Muslim di Indonesia* (Yogyakarta: Suara Muhammadiyah, 2019), 19-29.

Jawa Barat; dihadiri 500 orang dari Aceh sampai Papua, atas inisiasi tiga lembaga yang konsen terhadap isu-isu keadilan dan kesetaraan laki-laki dan perempuan (Fahmina, Rahima, dan Alimat). Di sini, perempuan diperlihatkan sebagai bagian yang integral dengan aktifitas intelektual dan akademis, termasuk partisipasinya dalam reinterpretasi teks-teks sumber hukum. Ini perlu dilakukan, sebab berdasarkan kajian terhadap khazanah keilmuan Islam klasik, Tim KUPI menegaskan, “Kaum perempuan adalah korban dari elitisme teologi Islam klasik. Usaha untuk membebaskan perempuan dari penindasan budaya patriarkal hanya bisa dilakukan dengan membongkar paradigma teologi Islam yang elitis kepada paradigma teologi Islam yang humanis-transformative”.¹⁰

Kongres tersebut digerakkan oleh sejumlah nyai pemimpin pondok pesantren dan para sarjana muslimah, dibantu oleh kiai-kiai muda, terutama dari lingkungan NU, kongres ini mewartakan kegelisahan para nyai pemimpin pondok pesantren; sayap perempuan ormas keagamaan NU-Muhammadiyah, seperti Muslimat, Fatayat, dan Aisyiyah; putri-putri kiai yang bergaul luas dan bersentuhan dengan paradigma pemikiran modern yang sanggup menembus ruang-ruang beku dan buntu dalam pemikiran agama; para perempuan sarjana kajian agama dari sejumlah perguruan tinggi Islam dari dalam dan luar negeri; para aktivis perempuan dengan latar belakang keluarga muslim non-santri;

¹⁰ Tim KUPI, “Diskursus Keulamaan Perempuan Indonesia: Kumpulan Tulisan terkait Materi Kongres Ulama Perempuan Indonesia” (Cirebon: Panitia Kongres Ulama Perempuan Indonesia, 2017), vii-viii.

serta para pekerja komunitas yang bersitekun dengan pemberdayaan perempuan di komunitas-komunitas perempuan yang terpinggirkan dan termiskinkan.¹¹

Kepemimpinan perempuan bukan sekadar cita-cita atau tampak seperti pemanis sejarah kepemimpinan belaka. Cita-cita bahwa peran perempuan dapat lebih luas dari sekadar tanggung jawab domestik terus bergelora menjadi kenyataan. Dalam kancah politik, cita-cita itu makin tampak. Cita-cita meluaskan sektor kepemimpinan melampaui sektor domestik kini didengar oleh publik.¹² Ini terlihat pada pilkada serentak pada 2015, 2017, dan 2018, jumlah calon kepala daerah perempuan terpilih meningkat. Pertarungan politik memberikan peluang keterpilihan perempuan yang cukup signifikan sebagai kepala/wakil kepala daerah di Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KemenPPPA), keterpilihan perempuan sebelum diselenggarakan pilkada serentak hanya sekitar 27 orang (2,5%); namun setelah tiga kali pilkada serentak, tampak data jumlah perempuan terpilih meningkat menjadi 87 (8%) dari 1096 kepala daerah/wakil kepala daerah.¹³

¹¹ Lies Marcoes, "Kartini, Kiai Sholeh Darat, dan KUPI" dalam Tim KUPI, *Diskursus Keulamaan*, 16-17.

¹² Berita dalam surat kabar online mengenai perempuan-perempuan yang terpilih menjadi kepala daerah dapat di baca dalam <https://nasional.kompas.com/read/2018/07/30/12012691/14-perempuan-yang-terpilih-sebagai-kepala-daerah-pada-pilkada-serentak-2018?page=all>;

¹³ Siaran Pers Nomor: B-239/Set/Rokum/MP 01/11/2018 dalam <https://www.kemenpppa.go.id/index.php/page/read/29/1977/pilkada-serentak-2018-perempuan-terpilih-menjadi-kepala-wakil-kepala-daerah-meningkat>

Kepemimpinan perempuan di bidang politik praktis, khususnya di Indonesia, mungkin masih tergolong fenomena baru. Dalam arti, keterlibatan perempuan dalam kepemimpinan politik praktis muncul ke permukaan, beberapa tahun terakhir. Fakta tersebut mengantarkan Indonesia menempati peringkat keempat dalam kategori jumlah pemimpin perempuan terbanyak.¹⁴ Masih baru, bukan hanya karena faktor politik yang membatasi ruang geraknya, melainkan juga karena kondisi sosio-kultural yang masih tertutup. Sebaliknya, di bidang akademis keilmuan Islam, khususnya kepesantrenan, kepemimpinan perempuan bukanlah hal baru. Husain Muhammad menjelaskan,

Rahmah el-Yunusiyah, pendiri Perguruan Diniyah Putri, Padang Panjang. Dia memperoleh gelar doctor honoris Causa dari Universitas Al-Azhar, Kairo. Penganugerahan puncak prestasi ilmiah ini menjadi bukti pengakuan dunia atas perannya dalam mencerdaskan bangsa. Nyai Khoiriyah Hasyim, Jombang Jawa Timur. Intelektualitas Nyai Khairiyah Hasyim tidak ada seorangpun yang meragukannya. Di samping menguasai kitab kuning, ia juga piawai dalam manajemen pendidikan, keterampilan, dan lainnya. Ia anggota komisi Bahsul Masail di Nahdlatul Ulama. Saat di Makkah, ia mendirikan *Madrasah Lil Banāt*, sekolah untuk kaum perempuan. ... Tengku Fakinah, Aceh, lahir sekitar tahun 1856 M di desa Lam Diran Kampung Lam Bunot (Lam Krak) Aceh Besar. Gelar “Teungku” ... karena beliau adalah seorang ulama, ... beliau telah membangun Dayah (pesantren) di Aceh sebagai pusat pendidikan Islam ... di Desa Lam Diran. Di dayah tersebut terbuka untuk lelaki dan perempuan, namun demikian asramanya jauh terpisah. Di sana selain ilmu-ilmu agama juga

¹⁴ Ini membuktikan bahwa inklusifitas politik Indonesia terhadap perempuan cukup besar. Informasi ini dapat dibaca secara lengkap dalam <https://investor.id/national/246322/indonesia-peringkat-keempat-pemimpin-perempuan-terbanyak-di-dunia>

diajarkan ilmu umum dan kerajinan tangan seperti menjahit dan bertukang.¹⁵

Penjelasan di atas memberi gambaran bahwa bukan hanya kepemimpinan yang diperankan perempuan di lingkungan pesantren, melainkan juga dalam hal perintisan: bahwa kepemimpinan perempuan di wilayah kepesantrenan jauh lebih dahulu muncul, bahkan lebih dahulu dari kongres-kongres keperempuanan di Indonesia; dan bahwa kepemimpinan perempuan di sektor pendidik pesantren tidak dipermasalahkan, seperti kepemimpinannya dipermasalahkan pada sektor politik-praktis, baik dari sudut pandang hukum Islam maupun norma nilai yang berlaku. Fakta ini menjadi indikasi bahwa kepemimpinan adalah tetap kepemimpinan, baik di sektor publik ataupun domestik, baik di ranah sosial maupun di ranah individu, sebab sejatinya lelaki dan perempuan, secara pribadi dan sosial, adalah pemimpin. Ini selaras dengan sabda Rasulullah Saw:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْحَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ¹⁶

“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Imam adalah pemimpin, dan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Laki-laki adalah pemimpin dalam keluarganya, dan dia dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Perempuan adalah pemimpin dalam rumah suaminya

¹⁵ Husein Muhammad, “Perempuan Ulama di Atas Panggung Sejarah”, dalam Tim KUPI, *Diskursus Keulamaan Perempuan Indonesia* (Jakarta: KUPI, 2017), 13-14.

¹⁶ Hadis nomor 844 dalam Al-Bukhâri, *Ṣaḥīḥ al-Bukhâriy*, vol. 3 (*Software* al-Maktabah al-Shāmilah, v3.64), 414.

dan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Pembantu adalah pemimpin dalam harta tuannya dan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya.”

Pada Hadis di atas, terlihat jelas kepemimpinan laki-laki dan perempuan dipetakan secara proporsional—bahkan kepemimpinan seorang pembantu rumah tangga diletakkan pada porsi yang sama. Tidak seperti penelitian tentang kepemimpinan perempuan di Barat yang telah disampaikan, konsep kepemimpinan perempuan di Asia, khususnya Indonesia, lebih luas dan mengakomodir level kepemimpinan di sektor domestik. Meski bukan jabatan di sektor publik, kepemimpinan perempuan di lingkup domestik tetap layak diungkapkan sebagai kontribusi pemikiran yang memperkaya konsep kepemimpinan perempuan.

Hanya saja, walaupun di satu sisi kepemimpinan perempuan di sektor pendidik pesantren tidak dipermasalahkan, namun di sisi lain kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan non-formal tersebut ‘konon’ dinilai sebagai kepemimpinan yang semu, tidak asli, dan situasional. Semu, karena masih di bawah naungan kiai; tidak asli, karena merupakan perpanjangan tangan kiai; dan situasional, karena baru disebut pengasuh utama ketika sang kiai wafat. Apalagi di pondok pesantren yang masih diasuh oleh kiai, eksistensi kepemimpinan ibu nyai nampak tidak terlalu diperhitungkan,¹⁷ padahal kontribusinya dalam mengembangkan pesantren tidak dapat dianggap kecil.

¹⁷ Semi-pemimpin, pemimpin domestik, pemimpin sampingan, atau dalam ranah lain, perempuan yang menduduki tampuk kepemimpinan sering dinilai dengan kalimat “dia bernasib baik” atau “sedang mujur saja”, kesalahan atributif semacam itu lahir dari anggapan negatif sementara

Itu sebabnya patut diketengahkan di sini bahwa lahirnya wacana kepemimpinan perempuan di sektor pondok pesantren tak pernah lepas dari tuntutan zaman, sejalan dengan lahirnya keragaman model pondok pesantren. Dari tuntutan yang berbeda, pun lahir tipe pondok pesantren dengan konsentrasi yang berbeda pula. Ada pesantren Fikih—ini tipe paling dominan khususnya di Jawa; ada pesantren Hadis, lalu pesantren tafsir lebih sedikit lagi dari tipe-tipe sebelumnya. Nampaknya, intensitas tayangan acara televisi¹⁸ yang mempertontonkan kehebatan hafalan anak usia dini dalam menghafal al-Qur`an, yang diadakan di setiap bulan Ramadan, turut serta membentuk animo masyarakat awam terhadap hafalan al-Qur`an; dan pada sepuluh tahun terakhir, membuat frase “pondok pesantren taḥfīz” mengemuka. Animo tersebut menggiring mereka untuk mengarahkan anak-anak mereka pada program hafalan al-Qur`an.¹⁹ Kecenderungan ini, pada gilirannya, akan menjadi tuntutan zaman yang harus dijawab oleh pesantren sebagai bentuk

oknum peneliti. Ketika Penulis memberi bahasa yang lebih objektif, kepemimpinan perempuan, di mana pun sektornya, tetaplah positif dan mendapat tempat yang sama di hadapan penelitian. Jennifer L. Martin, Martina L. Sharp-Grier and Chloe E. Bortmas, “Focus Group Becomes Support Group: Women in Educational Leadership”, dalam *Women and Leadership*, ed. Florence L. Denmark et. al. (Switzerland: Springer International Publishing, 2018), 55.

¹⁸ Pengaruh tayangan televisi terhadap kecenderungan dan perilaku orang sudah pernah diadakan. Hasilnya signifikan berpengaruh. Informasi ini dapat dibaca antara lain dalam Fauzia Rahmi, “Pengaruh Tayangan Televisi terhadap Perkembangan Perilaku Anak pada Murid Kelas IV SD Negeri 47 Tompotikka Kecamatan Wara Kota Palopo”, (*Skripsi*, UIN Alaudin, Makassar, 2017), xii dan 82.

¹⁹ Tuntutan masyarakat terhadap diadakannya pesantren Taḥfīz dapat dilihat dari berkembangnya metode hafalan untuk lebih cepat dalam menghafal. Ini dijelaskan dalam penelitian Khaudli. Selengkapnya tentang penelitian metode cepat menghafal al-Qur`an dapat dibaca dalam Muhammad Imam Khaudli, “Manajemen Kurikulum Taḥfīz di Pondok Pesantren Hamalatul Quran Jombang dan Pondok Pesantren Taḥfīz Hiayatullah Banyuwangi” (*Disertasi*, IAIN Jember, Jember, 2020), 4-6.

pengembangan sistem penyelenggaraan pendidikan di dalamnya. Meskipun pada kenyataan, pondok-pondok pesantren yang *tahfiz-oriented* sudah lama ada, sebelum acara televisi tersebut *booming*,²⁰ dengan kontribusinya terhadap pemeliharaan budaya religius yang diakui oleh masyarakat luas.²¹

Penelitian tentang kepemimpinan di sektor pesantren, secara umum, telah banyak dilakukan. Rosyadi BR dengan tema kepemimpinan kiai dalam konteks pengembangan pesantren berbasis multikultur²²; Nuzzulul Ulum dengan tema kepemimpinan pengasuh dengan konteks perubahan pesantren²³; dan Moh. Dasuki dengan tema politik pendidikan kiai dalam konteks pengembangan organisasi inklusif pesantren.²⁴ Beragamnya penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan di pesantren memang unik dan menarik untuk diteliti.²⁵ Sebab, *pertama*, pesantren bukan perusahaan, tetapi ia dianggap berhasil mengakomodir tuntutan perkembangan zaman, baik secara

²⁰ Pola pesantren pertama masih berfokus pada tujuan penyebaran agama Islam. Soebardi dan Johns, dalam tulisan Dhofier, menegaskan bahwa pesantren pada periode antara tahun 1200 dan 1600 merupakan garda depan pembangunan Peradaban Melayu Nusantara. Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2001), 36.

²¹ Setiawan & A. Rasyidi, "Contribution of Pondok Pesantren Tahfiz Al-Qur'an in Responding to the Digital Era in South Borneo." *Borneo International Journal of Islamic Studies*, 2 (2020), 155-75.

²² Rosyadi BR, "Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI Kraksaan Probolinggo," (*Disertasi*, IAIN, Jember, 2020), iii.

²³ Nuzzulul Ulum, "Kepimpinan Pengasuh dalam Perubahan Pondok Pesantren Dasu Sholah Jember," (*Disertasi*, IAIN, Jember, 2020), vi.

²⁴ Moh. Dasuki, "Politik Pendidikan Kiai pada Pengembangan Iklim Organisasi Inklusif di Pondok Pesantren al-Qodiri dan Pondok Pesantren Nurul Islam Jember", (*Disertasi*, IAIN, Jember, 2020), xi.

²⁵ Dalam Pengantar Ahli, Khusnuridlo menyampaikan bahwa sebagai sebuah organisasi, pesantren memiliki keunikan dan karakteristik yang berbeda dengan organisasi lain: keteladanan kiai yang menjadi stimuli pengaruh, tujuan, perubahan, dan manusia. Selengkapnya dalam Khusnuridlo, "Pengantar Ahli" dalam Syuhud & Aliwafa (Ed.), *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pesantren* (Malang: Inteligensia Media, 2017), v.

cepat maupun lambat; dan *kedua*, pesantren bukan organisasi politik, tetapi tak jarang kehadiran pesantren tampak mewarnai fenomena perpolitikan, dari di tingkat provinsi hingga nasional, seperti tampak pada instruksi-instruksi pimpinan pesantren untuk memilih calon pemimpin politik tertentu. Namun demikian, semua kemimpinan yang telah disebut dalam kajian tersebut rata-rata dipegang oleh kalangan laki-laki (kiai). Sedangkan penelitian tentang kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren tergolong penelitian yang masih jarang dilakukan. Sebagai contoh, Lailatul Usriyah²⁶ mengadakan penelitian mengungkap kepemimpinan perempuan dalam pengembangan pesantren, yang memfokuskan kajian pada peran kepemimpinan perempuan sebagai pemberi pengaruh, pengambil kebijakan, dan komunikator.

Munculnya pesantren tahfiz, dengan aneka metode yang ditawarkan, adalah fenomena perkembangan pesantren yang mengundang penelitian lebih lanjut. Di sini, hadir Muhammad Imam Khaudli dengan risetnya tentang manajemen kurikulum tahfiz.²⁷ Namun demikian, riset ini tidak mengungkap kepemimpinan perempuan karena pesantren yang ditelitinya dipimpin oleh seorang kiai. Demikian juga penelitian Usriyah, sama-sama mengkaji kepemimpinan perempuan, tetapi tidak dalam konteks pengembangan pesantren tahfiz. Aspek pesantren dan pernak-perniknya yang menarik minat

²⁶ Lailatul Usriyah, "Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren (Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi)," (*Disertasi*, IAIN, Jember, 2020), vi.

²⁷ Khaudli, "Manajemen Kurikulum Tahfiz ...", 4-6.

banyak peneliti. Bukan hanya karena itu, melainkan juga karena tampaknya seragam, namun ketika ditelisik lebih detail, menampilkan ciri khas masing-masing.

Tabel 1.1 Data Statistik Pondok Pesantren Se-Jawa Timur Tahun 2022²⁸

No	Kabupaten	Pesantren	Tipe pesantren		Jumlah Santri	
			Satuan pendidikan	Penyelenggara	Mukim	Tidak mukim
				satuan pendidikan		
1	Pacitan	36	0	36	2,140	400
2	Ponorogo	93	8	85	13,883	5,415
3	Trenggalek	58	33	25	7,282	5,180
4	Tulungagung	40	19	21	4,526	559
5	Blitar	132	129	3	4,208	4,746
6	Kediri	250	13	237	17,616	47,094
7	Malang	60	17	43	5,404	1,485
8	Lumajang	140	28	112	17,181	4,949
9	Jember	611	2	609	12,381	48
10	Banyuwangi	113	5	108	14,184	6,782
11	Bondowoso	131	3	128	12,572	6,132
12	Situbondo	186	0	186	37,765	7,321
13	Probolinggo	74	12	62	7,542	1,214
14	Pasuruan	189	42	147	26,507	14,385
15	Sidoarjo	137	63	74	28,264	13,039
16	Mojokerto	117	14	103	14,127	5,659
17	Jombang	90	7	83	16,178	2,061
18	Nganjuk	118	48	70	8,340	4,080
19	Madiun	88	57	31	6,369	1,488
20	Magetan	43	19	24	27,695	1,635

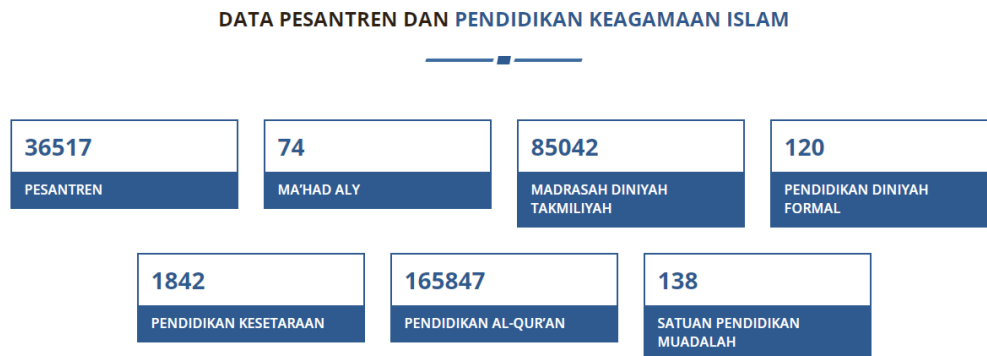
²⁸ Pangkalan Data Pondok Pesantren Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, “Data Statistik Pondok Pesantren Sejawat Timur”, dalam <https://ditpdpontren.kemenag.go.id/pdpp/statistik?id=35> (akses 20 Juni 2022).

21	Ngawi	47	4	43	9,373	2,224
22	Bojonegoro	262	13	249	19,324	20,646
23	Tuban	101	55	46	7,855	4,761
24	Lamongan	159	32	127	45,109	21,743
25	Gresik	94	15	79	12,837	10,674
26	Bangkalan	114	4	110	9,969	5,556
27	Sampang	352	61	291	37,791	1,668
28	Pamekasan	218	19	199	36,101	18,900
29	Sumenep	177	16	161	16,463	15,623
30	Kota Kediri	42	18	24	16,968	2,415
31	Kota Blitar	14	3	11	3,095	375
32	Kota Malang	46	16	30	7,427	764
33	Kota Probolinggo	13	0	13	3,857	137
34	Kota Pasuruan	30	4	26	3,674	0
35	Kota Mojokerto	11	0	11	979	306
36	Kota Madiun	8	1	7	776	226
37	Kota Surabaya	25	5	20	1,689	757
38	Kota Batu	33	9	24	3,260	559
	Jumlah	4452	794	3658	520711	241006

Data statistik di atas memberi penjelasan jumlah pondok pesantren di Jawa Timur, memuat informasi jumlah pondok per kabupaten, satuan pendidikan, santri mukim dan non-mukim, dengan jumlah yang begitu detail; tetapi tidak memberikan informasi tentang nama pondok, alamat, pendiri dan pengasuh.

Pendataan pesantren di Indonesia mendapatkan perhatian lebih dari pemerintah pusat, utamanya di tiga tahun terakhir sejak Kementerian Agama memberikan prioritas yang luar biasa kepada pesantren, hal sejak lama kurang didapatkan oleh pesantren. Mengingat eksistensi pesantren sebagai pendidik

Islam pertama di Indonesia, jauh sebelum Indonesia merdeka, pesantren sangat layak mendapatkan perhatian tersebut.



Gambar 1.1 Data Pesantren dan Pendidikan Keagamaan Islam²⁹

Memperbandingkan statistik pada *website* Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren dan *website* Pangkalan Data Pondok Pesantren memberi informasi bahwa kurang lebih 12 % dari 36517 pondok pesantren itu berada di Jawa Timur. Dengan segala keterbatasan dan proses penelusuran Penulis terhadap pondok pesantren, pada jumlah tersebut dapat dikatakan nama perempuan sedikit muncul sebagai pimpinan atau pengasuh, apalagi yang teridentifikasi sebagai pendiri pondok pesantren. Persoalan administrasi pendaftaran pondok pesantren ke Kementerian terkait disinyalir sebagai penyebab, dalam arti, yang tercatat adalah pengasuh utama; tidak ada pembaharuan data ketika kepemimpinan berganti kepada ibu nyai; ada

²⁹ Website Resmi Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, "Data Pesantren dan Pendidikan Keagamaan Islam", <https://ditpdpontren.kemenag.go.id/> (Akses 202 Juni)

semacam keengganan melaporkan kondisi terbaru; atau data hanya diperbaharui ketika berurusan dengan ‘bantuan dana’ saja.

Tabel 1.2. Nama-nama Pondok Pesantren Tahfiz di Banyuwangi

NO	NAMA PONDOK PESANTREN TAHFIZ DI BANYUWANGI
1	Pesantren Tahfidz Hidayatullah
2	Pesantren Hidayatullah Banyuwangi
3	DaQu School Banyuwangi
4	Pesantren Tahfizh Daarul Qur'an Banyuwangi (SMP)
5	Askar Kauny Banyuwangi
6	PP Tahfidz Darul Qur'an Mandiri
7	Pesantren Tahfidz Al Mubarak Genteng
8	PP. Safinda Banyuwangi
9	MQ. Darul Furqon
10	Pesantren Tahfidz Al Qur'an Yayasan Darul Husna wal Muna

Namun hal ini tidak berarti bahwa perempuan yang menjadi pengasuh pondok pesantren itu tidak ada. Utamanya, ketika terkait kepemimpinan perempuan di pesantren yang menyelenggarakan program tahfiz,³⁰ yang menjadi konsentrasi penelitian ini. Di Jember, misalnya, banyak dijumpai pondok pesantren yang salah satu programnya adalah tahfiz, tetapi semuanya diasuh oleh seorang kiai. Dari beberapa survei lapangan, Penulis mendapat informasi tentang pesantren program tahfiz yang dirintis oleh seorang perempuan. Ibu Nyai Ni'matur Rohmah nama beliau. Bersama suami, beliau mendirikan Pondok Pesantren Daarut Taufiq; dan untuk pesantren al-Qur'an di dalam, Ibu Nyai Ni'matur Rohmah sindirilah yang memprakarsai. Kesulitan yang dialami Ibu Nyai Ni'matur Rohmah bukan hanya karena beliau baru

³⁰ Dari data statistik, didapat salah seorang perempuan bernama Nyai Mahmudah sebagai pendiri Pondok Pesantren Nurul Iman; pesantren ini tercatat sebagai tipe pesantren *'ashriyyah* (modern). Ada satu pesantren khusus pendalaman tahfiz terletak di Malang, yakni Data Lengkap Pesantren Se-Jawa Timur dapat dilihat pada lampiran.

merintis, melainkan juga kerana masyarakat awam yang dihadapi oleh beliau. Asal-asul pendirian, kepengasuhan, hingga kegiatan rutin taḥfīz, yang telah Penulis kumpulkan dari sini, membutuhkan kasus kepemimpinan perempuan lain sebagai pembanding dan pemer kaya untuk ditemukannya satu pola khusus pada kasus kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren taḥfīz.

Dari pesantren ini, ditemukan beberapa informasi tentang pesantren yang menyelenggarakan program taḥfīz yang jumlah santrinya lebih banyak dari pada pesantren pertama. Seorang ibu nyai sepuh yang memiliki peran penting dalam bidang ketahfizan. Adalah Ibu Nyai Mahmudah Ahmad, seorang ibu nyai yang memimpin pesantren sepeninggal suami beliau, yang meninggalkan dua orang putri yang sudah menikah, tiga putri dan seorang putra belum menikah; jumlahnya enam orang anak, dan pesantren: anak biologis dan anak spiritual, yakni Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1. Kesulitan yang dihadapi beliau bukan hanya karena seseorang yang telah meninggalkan beliau, melainkan juga soal amanat pondok pesantren dan enam orang putra putri beliau. Dua orang pemimpin perempuan ini, dengan segala problematikanya dalam pengembangan pesantren taḥfīz yang diasuhnya, adalah subjek, yang lebih sesuai dengan topik yang sedang Penulis kaji.

Selain karena keterbatasan teknis, jarak dan waktu, pemilihan dan keterbatasan subjek yang sesuai dengan tema, dan kota tempat penelitian, Penulis memiliki tanggung jawab moral untuk mengutamakan yang terdekat. Demikianlah yang diperintahkan Allah swt. kepada rasul-Nya:

“Peringatkanlah keluargamu yang paling dekat!”³¹ Sebab, bagi Peneliti, penelitian ini tak sekadar penelitian melainkan juga di dalamnya terkandung *sharing* pengalaman, melaksanakan silaturahmi, sekaligus melaksanakan kewajiban *ṭalab al-‘ilm*. Maka, sudah selayaknyalah—dalam konteks dan tujuan tersebut—Penulis mendahulukan yang terdekat, juga yang—dalam terbatasnya pandangan Peneliti—paling sesuai dengan tujuan dan topik utama penelitian ini.

Di samping, itu karena keterbatasan akses dan jumlah laporan penelitian yang telah Penulis kaji, tidak menutup kemungkinan terdapat penelitian tentang tema yang sama dengan kajian yang sedang Penulis lakukan. Hanya saja, sejauh pembacaan Penulis terhadap laporan penelitian terkait tema kepemimpinan perempuan, masih terdapat *space* yang menarik untuk Penulis isi dengan kajian lebih mendalam tentang kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren taḥfīz. Hal inilah yang mendasari Penulis melakukan penelitian ini, dengan mengawali observasi terkait kasus kepemimpinan di pesantren taḥfīz yang dipimpin oleh seorang perempuan, *pertama*, di Pondok Pesantren Daarut Taufiq yang beralamat Kedungdandang, Tapanrejo, Muncar, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur (untuk efisiensi narasi, selanjutnya disebut PPDT). Pesantren taḥfīz di PPDT ini dirintis dan dipimpin oleh Ibu Nyai Hj. Ni’matur Rohmah, seorang *ḥāfīzah*, bersama suami beliau, KH. Lukman Hakim, atas *isyārah* dari almarhum KH.

³¹ Qs. Asy-Syu’ara [26]: 214.

Maimoen Zubair di tahun 2008, dengan jumlah santri tahfīz di masa awal hanya 1 orang; dianugerahi seorang putra bernama Ghifary Ahmad Iskandar dan seorang putri bernama Rahilah Sayyidatun Najah—yang putra, setelah program Tahfīz dan *Qirā'ah-Saḥāh* selesai, melanjutkan kontrak studi di *Qism al-Ḥadīth* di Institut al-Idrus Tarim Yaman; dan yang putri, seorang calon *hāfīzah*, sedang *mondok* di al-Falah Ploso Mojo Kediri. Kepemimpinan perempuan di PPDT terlihat berdampak bukan saja kepada santri melainkan juga kepada putra-putri beliau. Santri-santri tahfīz yang masih *mondok* di pesantren ini saat ini 103 santri: 29 putra, dan 74 putri. Dari seorang santri, hingga 103 santri dalam kurun kurang lebih 14 tahun dengan puluhan alumni ḥāfīz/ḥāfīzah.

Keberhasilan kepemimpinan perempuan pada putra-putri dan santri-santrinya yang masih *nyantri* maupun yang alumni, ini juga Penulis lihat ada pada observasi kasus kedua. Yakni, Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 yang beralamat di Krajan Krasak Tegalsari Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur (untuk efisiensi kajian, selanjutnya disebut PPMH 1), dengan jumlah santri Tahfīz 71, dan pra-tahfīz 289 santri, diasuh oleh Ibu Nyai Mahmudah Ahmad. Kepemimpinan perempuan di pondok pesantren ini semakin terlihat ketika suami beliau, KH. Ahmad, wafat pada 19 juli 2014 M. Keberhasilan kepemimpinan beliau terlihat dari hasil didikan terhadap keenam putra-putri beliau: Ning Fatimatuzzahro', Ning Fitrotun Nisa', Ning Nihayatuz Zuhriyah, Ning Hilma Wildana Shofia, Ning Nayla Qurroti A'yun, dan Gus Muhammad Arwan Fuad; lima orang putri beliau menjadi *hāfīzah*, perempuan yang hafal

al-Qur`an, semua sudah menikah; sedangkan putra bungsu masih *mondok* di Lirboyo, menjalani masa pengabdian.³² Dengan kepemimpinan beliau, pesantren ini eksis hingga saat ini, bahkan berkembang dengan jumlah santri yang lebih banyak dari pada ketika suami beliau masih hidup. Jumlah santri saat Penulis hadir ada 320 putra dan 360 putri. Yang menarik adalah pesantren tahfiz di PPMH 1 ini diprogramkan untuk santri putri. Menjadi pemimpin pesantren tahfiz putri tidak seperti memimpin pesantren pada umumnya, sebab hafal al-Qur`an menjadi syarat mutlak pimpinan. Itulah mengapa jarang sekali dijumpai pesantren tahfiz dipimpin oleh perempuan atau ibu nyai yang bukan *ḥāfīzah*.

Dari hasil observasi, Penulis melihat terdapat dua perbedaan utama antara dua kasus kepemimpinan perempuan di dua lembaga tersebut.

Pertama, perbedaan corak kepemimpinan yang paling terlihat dari dua kasus di dua pesantren tersebut ialah bahwa kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren tahfiz di PPDT ditopang oleh seorang kiai, sementara di PPMH 1 kepemimpinan perempuan tanpa ditemani sosok kiai. Perbedaan ini pada saat yang sama menjadi satu bentuk keunikan yang mendorong Penulis untuk mengungkap kepemimpinan perempuan di dua kasus pesantren tersebut; ini merupakan ranah baru penelitian tentang corak kepemimpinan perempuan yang layak didalami, di tengah stigma bahwa

³² Peneliti, *Observasi*, Banyuwangi: 26 November 2021; dan Nayla Qurroti A'yun, *Wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021.

perempuan—menjadi pemimpin pun—masih dibantu oleh laki-laki; hal mana stigma ini terbantahkan oleh fakta kepemimpinan perempuan di PPMH 1 di atas.³³

Kedua, perbedaan terlihat pada sektor kepemimpinannya: pada kasus di PPDT, kepemimpinan perempuan meluas, dari kepemimpinan di sektor pesantren taḥfīz ke sektor publik meski masih di lingkup dunia perempuan. Ini terlihat pada aktivitas dan amanah kepengurusan Ibu Nyai Ni'matur Rohmah pada beragam organisasi, yaitu: Pengurus Bidang Pendidikan Muslimat Cabang Banyuwangi, Bendahara YPM NU Bhina Bakti Wanita, Ketua PAC Fatayat (2016 -2021), Pengurus Ranting Muslimat Tapanrejo (2017-2022), Penyuluh Agama Non PNS (2019-2024), Wakil ketua LPTQ Kecamatan Muncar, dan—kerena kompetensi dan kiprah di bidang Taḥfīz—terpilih menjadi Ketua Jam'iyah Mudarasatil Qur'an Lil Hafidzat (JMQH) Pusat (2021– sekarang), dan berkantor di KUA Kecamatan Muncar Bidang Pembinaan LPTQ Kabupaten Banyuwangi.³⁴ Pada amanat jabatan yang diemban beliau, terdapat aktivitas nyata yang beliau berikan bagi kaumnya, utamanya kepada khalayak sekitar sebagai lahan pengabdian untuk

³³ Perbedaan ini tidak dimaksudkan untuk memberi klaim yang berlandaskan bias gender. Penelitian ini tidak ingin terjebak pada dikotomi teoretis pada stereotip *Glass Ceiling* [hambatan yang diakui secara tidak resmi untuk kemajuan dalam suatu profesi, terutama yang mempengaruhi perempuan dan anggota minoritas]. Biasanya bersifat birokratis. Penjelasan ini, selengkapnya, dapat dibaca dalam Susan V. Inverson, "Glass Ceiling and Sticky Floors: Women and Advancement in Higher Education", vol. 1, dalam *Women as Leaders in Education: Succeeding Despite Inequity, Discrimination, and Other Challenges*, Ed. Jennifer L. Martin et. al. (California: Preager, 2011), 79 dan 81.

³⁴ Peneliti, *Observasi*, Banyuwangi, 26 November 2021; Ibu Nyai Ni'matur Rohmah, *Wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021.

masyarakat. Sementara pada kasus kepemimpinan perempuan di PPMH 1, kepemimpinan berpusat pada sektor internal pondok pesantren, dan di luar sektor internal ini, ibu nyai merupakan penasehat JMQH (Jam'iyah Mudarasatil Quran lil Hafidzat).

Perbedaan di antara dua kasus kepemimpinan perempuan di atas menjadi bukti bahwa masing-masing memiliki keunikan-keunikan tersendiri, dilihat dari aspek konten kajian, kelembagaan pesantren taḥfīz, dan kegiatan di dua pesantren tersebut. Keunikan ini diuraikan pada penjelasan berikut:

Keunikan Pertama, dari aspek konten kajian kepemimpinan perempuan. Pada aspek ini, terdapat satu sisi sub tema yang nampaknya sering kali terlewat dari kajian tentang kepemimpinan di pesantren. Yakni, bahwa pemimpin di pesantren dikenal dengan sebutan “pengasuh”, kata yang sebenarnya secara denotatif erat kaitannya dengan karakteristik ibu/perempuan, bukan dengan kiai/laki-laki. Sebagai bukti teoretisnya, bukan kebetulan bahwa kata “الأمومة”³⁵ yang berarti keibuan/kepengasuhan dan kata “الإمامة” yang berarti kepemimpinan berderivasi dari rumpun huruf pembentuk kata “الأم” yang berarti ‘ibu’. Mengayomi, merawat, menuntun, melindungi, mengetahui apa yang diinginkan anaknya, memiliki visi yang jelas untuk anaknya, menginspirasi anaknya, dan mampu memotivasi anaknya, adalah

³⁵ Konsep “الأمومة” mengkaji perempuan dari aspek urgensi peran keibuannya dalam membangun masyarakat dan peradaban. Mahā Abdullah ‘Umar al-Ibrasy, “al-Umūmah wa Makānatuhā fi al-Islām fi Ḍaw’ al-Kitāb wa al-Sunnah,” vol. 1 (*Disertasi*, Universits Ummul Qura, Riya>d{, 1997), 5.

sederet kosa-kata operasional yang melekat pada ibu.³⁶ Ini perlu diketengahkan untuk menunjukkan eratnya perilaku kepemimpinan dengan entitas seorang perempuan/ibu. Sehubungan dengan subyek kajian penelitian ini, dua kasus kepemimpinan ibu nyai menampilkan secara praktif integritas pemaknaan “الإمامة” (kepemimpinan) dan “الأمومة” (kepengasuhan/keibuan) pada saat yang sama: di PPDT, kepemimpinan perempuan ditopang oleh kiai; sementara di PPMH 1, kepemimpinan perempuan dibantu oleh putri-putri ibu nyai.

Keunikan Dua, dari aspek kelembagaan. Eksistensi pesantren telah ditemukan jauh sebelum NKRI diproklamasikan sebagai sebuah negara, tetapi sebagai sebuah lembaga pendidikan nonformal, baru diakui pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional³⁷ yang meliputi pendidikan formal, nonformal (termasuk di dalamnya pesantren), dan informal. Baru di tahun 2019, pesantren diundangkan dalam UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren; di sini, secara tegas, pesantren dijelaskan sebagai “lembaga yang berbasis masyarakat dan didirikan oleh perseorangan, yayasan, organisasi masyarakat Islam, dan/atau masyarakat yang menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt, menyemaikan akhlak mulia serta

³⁶ Entri “الإمامة” dan semua kata derivasinya dalam Muḥammad ibn Ya’qūb al-Fayrūzābādiy, *al-Qāmūs al-Muḥīt wa al-Qābūs al-Baṣīt* (Bairut-Lebanon: Dār al-Fikr, 1995), 971.

³⁷ Soebahar, *Kebijakan Pendidikan*, 54-55; pendidikan Islam sebagai lembaga, diakui secara terang-terangan setelah sebelumnya hanya diakui secara ‘malu-malu’, penjelasan selengkapnya dapat dibaca dalam Soebahar, *Matriks Pendidikan Islam*, 91.

memegang teguh ajaran Islam *rahmatan lil'alamin ...*”³⁸ Dari aspek tujuan pada pasal 2 ayat 3 dan 4, baik PPDT maupun PPMH 1 sama-sama membentuk pemahaman agama dan keberagamaan yang moderat dan cinta tanah air; sementara dari aspek bahan pada pasal 1 ayat 2, 3, dan 4, kedua pesantren ini merupakan penyelenggara pendidikan diniyah yang basis keilmuannya didasarkan pada kitab kuning.³⁹ Sehingga program pesantren taḥfīz di dua pesantren ini menjadi unik dan berbeda dengan program taḥfīz yang diselenggarakan oleh pesantren lain pada umumnya: di PPDT, santri-santri taḥfīz juga mengikuti pendidikan diniyah salafiyah Ula dan Wustha; sementara di PPMH 1, tidak ada toleransi bagi peserta program taḥfīz untuk tidak mengikuti pendidikan diniyah Ula, Wushtha, dan Ulya, ketika pesantren-pesantren lain memberikan kelonggaran bagi santri taḥfīz untuk tidak mengikuti pendidikan diniyah salafiyah. Meskipun, secara umum, dua pesantren ini belum menyelenggarakan sistem pendidikan salaf formal sebagaimana dimaksud dalam PMA Nomor 31 Tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren, yang berisi mekanisme lengkap penyelenggaraan Pendidikan Mu’adalah di Bab III, Pendidikan Diniyah Formal di Bab IV, dan

³⁸ Sebagaimana dapat dilihat dalam Pasal 23 bahwa pengajaran pesantren melalui pengajaran nonformal dapat dilakukan secara bertahap atau tidak secara bertahap, dimana lulusan pengajaran pesantren melalui pengajaran nonformal diperlakukan sama dengan pengajaran formal pada tingkat tertentu setelah dipastikan lulus. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*, 14.

³⁹ “Pendidikan pesantren mengembangkan kurikulum sesusian dengan kekhasan pesantren dengan berbasis kitab kuning atau dirasah islamiyah ...” dan “Kitab kuning ... rujukan keilmuan Islam di Pesantren”. Selengkapnya *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*, 7.

Ma'had Ali di Bab V.⁴⁰ Kerena tuntutan zaman dan perkembangan kebijakan pemerintah, bukan tidak mungkin dua pesantren ini—di masa mendatang—menyelenggarakan sistem pendidikan diniyah salafiyah sebagaimana diundangkan, mengingat sisi dinamis, fleksibilitas, dan daya adaptif yang terdapat dalam pesantren.

Keunikan Ketiga, dari aspek kegiatan pendidikan yang diselenggarakan. Di PPDT, belum diselenggarakan pendidikan formal, tetapi santri mukim diperkenankan mengikuti pendidikan formal di luar pesantren—dan merupakan daya adaptif pesantren yang berusaha menjawab tuntutan masyarakat terhadap diadakannya pendidikan formal. Artinya, meskipun belum menyelenggarakan pendidikan formal, pesantren ini memberi kelonggaran santri-santri untuk bersekolah formal di luar pesantren. Sementara di PPMH 1, yayasan menyelenggarakan pendidikan formal (TK, MI, MTs, MA Unggulan, SMK NU dan SMK Negeri 1) dan non formal Pondok Pesantren, TPQ, Madin, Paud, Kajian Kitab Kuning dan Tahfizul Qur'an, MHEC (Kursus-kursus Keterampilan, PKBM(Kejar paket (A, B, C), Poskestren, KOPONTREN . Akan tetapi di PPMH 1 menjadi pusat khusus pendidikan diniyah dan tahfiz khusus putri. Cara kedua pesantren ini dalam menghadapi perkembangan zaman merupakan keunikan tersendiri. Bukan

⁴⁰ Pasal 8 Satuan Pendidikan Muadalah sebagaimana dimaksud adalah Muadalah Salafiyah dan Muadalah Muallimin. Pasal 32 Pendidikan Diniyah Formal meliputi Ula, Wustha, dan Ulya; dan Pasal 55 Ma'had Aly adalah kelanjutan pendidikan sebelumnya di tingkat yang lebih tinggi. *Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren*, 6, 16, dan 26.

hanya itu, penekanan pendidikan diniyah terhadap santri tahfız di dua pesantren ini menjadi ciri khas, karena—bagi keduanya—hafal al-Qur`an saja belum cukup, dan perlu diimbangi dengan pemahaman-pemahaman yang benar terhadap al-Qur`an sesuai dengan ajaran Islam *Ahlu Sunnah wal Jama'ah* yang tertuang dalam kitab kuning basis keilmuan pesantren. Selain hafalan dituntut untuk *mutqin* dan *mujawwad*, kedua pesantren tahfız yang diprogramkan di sini sama-sama mengutamakan kefasihan dan kelancaran hafalan, bukan pada kecepatan masa hafalaan. Untuk itu, di PPDT, disediakan program *riyadlah 40 Hari* khusus untuk melancarkan hafalan; sementara di PPMH 1, untuk tujuan yang sama, tidak ada batasan waktu menghafal, berapa tahun pun diperkenankan dengan syarat tetap pada komitmen untuk menyelesaikan hafalan sampai tuntas 30 juz ketika yang bersangkutan telah menyatakan diri berkomitmen untuk mengikuti program ini.

Keunikan-keunikan di atas tidak dapat dilepaskan dari kiprah kepemimpinan perempuan di dua pesantren tersebut. Kegiatan mengayomi, merawat, menuntun, melindungi, mengetahui apa yang diinginkan anaknya, memiliki visi yang jelas untuk anaknya, menginspirasi anaknya, dan mampu memotivasi anaknya, sebenarnya merupakan kegiatan keseharian seorang ibu yang sekaligus merepresentasikan aktivitas seorang pemimpin. Itu sebabnya, ketika konsep ini dibawa ke dalam konteks kepemimpinan organisasi, sederet kata kerja definitif tersebut adalah bentuk nyata dari gaya kepemimpinan transformasional, suatu konsep kepemimpinan yang mengandaikan ada identifikasi masalah, mengubah dari satu titik menuju titik

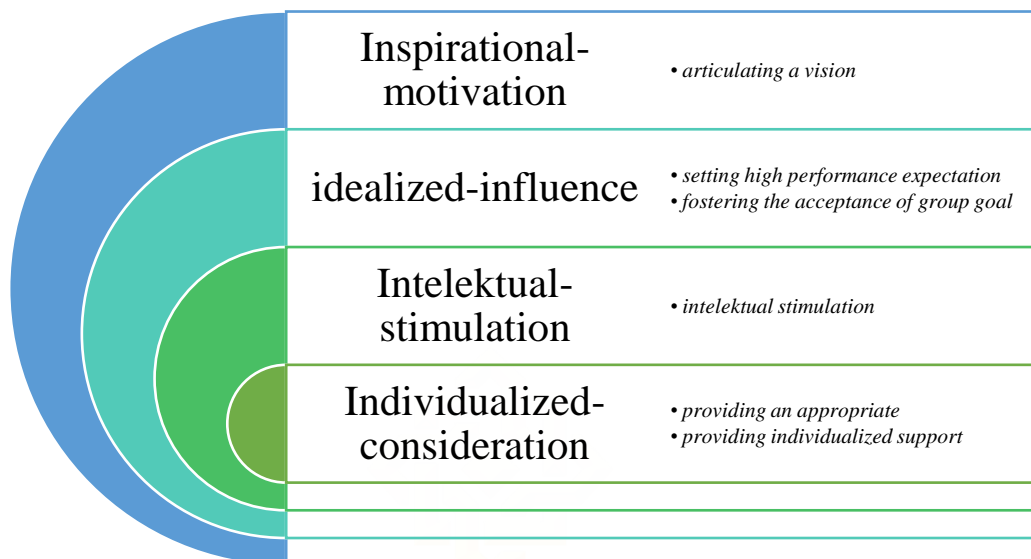
tujuan yang diinginkan, dengan mengupayakan perubahan sesuai yang direncanakan berdasarkan hasil identifikasi masalah. Konsep kepemimpinan ini kali pertama diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978,⁴¹ yang dideskripsi-kembangkan oleh Bass dan Riggio dalam empat komponen: *idealized influence* (pengaruh-ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intelektual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (konsiderasi individual).⁴²

Empat komponen tersebut dikembangkan dengan penjelasan, juga dipadatkan dengan rumusan. Pengembangan ini, antara lain, dijumpai pada penjelasan Spreitzer, Pertulla, dan Xin yang menggunakan konseptualisasi *transformational leadership* versi Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan Fetter dalam menjabarkan empat komponen kepemimpinan transformasional ke arah enam dimensi perilaku: *articulating a vision, providing an appropriate, fostering the acceptance of group goal, setting high performance expectation, providing individualized support, dan intelektual stimulation*. Spreitzer, Pertulla, dan Xin menilai bahwa enam dimensi tersebut sebagai *six behaviorally-oriented dimensions of transformational leadership*, lebih berorientasi pada perilaku dari pada empat komponen awal Bass.⁴³

⁴¹ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT Radja Grafindo Persada, 2013), 26.

⁴² Penjabaran masing-masing komponen dalam Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership* (London: LEA, 2006), 6-7.

⁴³ M. Spreitzer, K. H. Pertulla, & K. Xin, "Traditionality Matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan," *Journal of*



Gambar 1.2 Empat Komponen dan Six Behaviorally-Oriented Dimensions of Transformational Leadership

Keenam dimensi tersebut terlihat pada deskripsi yang menyatakan bahwa seorang pemimpin—di lembaga formal atau nonformal seperti kiai—dikatakan memiliki gaya transformasional apabila ia dapat mengubah situasi, mengubah hal-hal yang sudah biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur dengan visi yang tinggi, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan, kesamaan, dan perubahan ke arah yang lebih baik.⁴⁴ Pemadatan konsep diperlukan untuk penyederhanaan rumusan; dan karenanya, empat komponen dengan enam dimensi aksi dikelompokkan ke dalam tiga sub fungsi k transformasional, sebagaimana akan dijelaskan berikut.

Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26(3) (2005), 205-227.

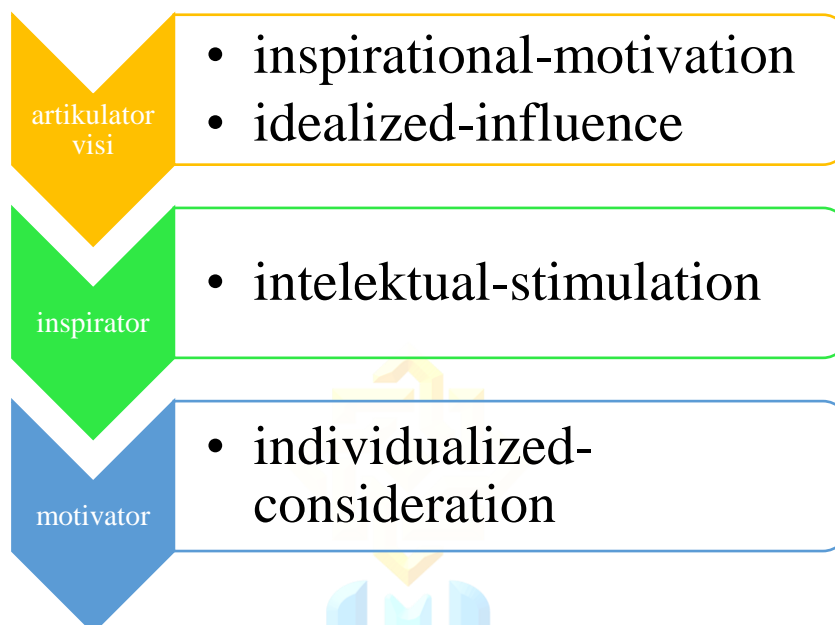
⁴⁴ Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional Profetik: Kajian Paradigmatik Onto Integralistik di Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Prenadamedia, 2018), 83.

Pertama, seorang artikulator visi, yang memiliki motivasi inspirasional, yang meliputi kemampuan menerjemahkan visi dan mendorong penerimaan tujuan kelompok, sebab “*The leader articulates a compelling vision of the future*”; dan memiliki pengaruh-ideal, yaitu harapan kinerja dan optimisme yang tinggi, sebab “*The leader reassures others that obstacles will be overcome*”. **Kedua**, seorang inspirator, yang memberikan stimulasi intelektual, dalam arti memberikan sudut pandang lain dari masalah yang dihadapi, sebab “*The leader gets others to look at problem form many different angles*”—ini berhubungan dengan strategi kepemimpinan. **Ketiga**, seorang motivator, yang memberikan konsiderasi individual, dalam arti, memberikan dukungan individual dan memberikan penghargaan yang sesuai sebagai bentuk motivasi, sebab “*The leader spends time teaching dan coaching*”—ini berhubungan dengan kontribusi kepemimpinan.⁴⁵



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

⁴⁵ Ketiga karakteristik pemimpin ini disarikan dari Triyono, *Kepemimpinan Transformasional*, 96; Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 6-7; dan Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT Radja Grafindo Persada, 2013), 26.



Gambar 1.3 Kepemimpinan Tranformasional Dalam Tiga Fungsi

Penulis menggunakan ketiga fungsi kepemimpinan transformasional tersebut untuk mendeskripsikan kepemimpinan perempuan dalam pengembangan pesantren Tahfız di dua pesantren yang telah dipaparkan. Ibu Nyai Ni'matur Rohmah memiliki visi kedepan yang tak diragukan demi pengembangan pesantren Tahfız yang diasuhnya. Ini terlihat pada kiprah yang tak hanya di pesantren melainkan meluas ke sektor publik. Fakta tersebut membawa posisi beliau menjadi pemimpin perempuan yang menginspirasi para santri: bahwa seorang *hāfızah* harus bisa mengamalkan al-Qur`an yang sudah dihafal ke dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan pada saat yang sama; beliau memotivasi mereka untuk berperan serta dan aktif dalam pengabdian pada ranah sosial, sebetuk motivasi yang tak hanya berupa kata-

kata melainkan juga aksi nyata.⁴⁶ Sedang Ibu Nyai Mahmudah memiliki visi masa depan yang meyakinkan demi keberlangsungan pesantren Tahfīz yang diasuhnya. Ini terlihat pada aksi beliau, ketika suami beliau wafat, segera mengkondisikan putra-putrinya untuk pengembangan pesantren Tahfīz; fakta bahwa lima putri beliau yang menjadi *hāfīzah* mengantarkan posisi beliau menjadi pemimpin perempuan yang menginspirasi santri-santri; pada gilirannya, beliau memotivasi mereka, tidak hanya dengan kata-kata melainkan dengan bukti nyata.⁴⁷ Gaya kepemimpinan perempuan di dua pesantren ini memiliki implikasi nyata pada pengembangan pesantren tahfīz, yang Penulis petakan dan analisis dengan teori pengembangan organisasi atau OD (Organization Development) perpektif Burke yang meliputi *entry*, *diagnosis*, *feedback*, *solution*, dan *evaluation*.⁴⁸ Dengan kata lain, kepemimpinan perempuan dalam fungsinya sebagai artikulator visi, inspirator, dan motivator, bekerja pada fase *entry* (mengeplorasi kesempatan, situasi, dan kondisi), *diagnosis* (mendata problem yang dihadapi), *feedback* (memahami problem untuk melakukan aksi [timbang-balik]), *solution* (menemukan jalan keluar atas problem), dan *evaluation* (mengevaluasi program untuk menentukan tindakan berikutnya). Dengan pemetaan tersebut,

⁴⁶ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 26 November 2021; dan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021

⁴⁷ Peneliti, *Observasi*, Banyuwangi, 26 November 2021; dan Nayla Qurroti A'yun, *Wawancara*, Banyuwangi, 13 November 2021

⁴⁸ W. W. Burke & D. A. Noumair, *Organization development: A process of learning and changing* (t.tmp: FT Press, 2015), 8-9; dan ulasan lain dalam R. J. Bullock & D. Batten, "It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis", *Group & Organization Studies*, 10(4) (1985), 383-412.

terlihat bahwa kepemimpinan perempuan tampak memberi warna tersendiri terhadap pengembangan pesantren taḥfīz.

Berdasarkan latar belakang tersebut, Penulis melakukan pengkajian lebih dan mendalam tentang kepemimpinan transformational perempuan dalam konteks Pengembangan Pesantren Taḥfīz, yang Penulis sajikan dalam bentuk studi multi kasus di Pondok Pesantren Daarut Taufiq dan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dipaparkan, maka Penulis memfokuskan penelitian ini pada kepemimpinan perempuan dalam mengembangkan pesantren Taḥfīz, melalui riset di pesantren Taḥfīz Daarut Taufiq dan Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi, dengan rumusan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional perempuan sebagai artikulator visi dalam pengembangan pesantren Taḥfīz di Daarut Taufiq dan Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi?
2. Bagaimana kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator dalam pengembangan pesantren Taḥfīz di Daarut Taufiq dan Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi?
3. Bagaimana kepemimpinan transformasional perempuan sebagai motivator dalam pengembangan pesantren Taḥfīz di Daarut Taufiq dan Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah disampaikan di atas, maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Menganalisis kepemimpinan transformasional perempuan sebagai artikulator visi pengembangan pesantren Tahfiz di Daarut Taufiq dan Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi.
2. Menganalisis kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator pengembangan pesantren Tahfiz di Daarut Taufiq dan Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi.
3. Menganalisis kepemimpinan transformasional perempuan sebagai motivator pengembangan pesantren Tahfiz di Daarut Taufiq dan Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara teoretis maupun praktis, berupa model kepemimpinan yang visioner, inspiratif, dan *motivation-oriented* dalam pengembangan pesantren Tahfiz. Lebih dari itu, penelitian ini diharapkan memberi manfaat:

1. Manfaat Teoretis
 - a. Memperkaya konsep tentang kepemimpinan transformasional perempuan dalam pengembangan pesantren Tahfiz.
 - b. Mengembangkan teori manajemen pendidikan Islam terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional perempuan dalam pengembangan pesantren Tahfiz.

- c. Menambah khazanah keilmuan terkait manajemen pendidikan Islam dalam hubungannya dengan kepemimpinan transformasional perempuan dalam pengembangan pesantren Tahfiz.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti, yakni: sebagai sarana peningkatan kemampuan dan keterampilan dalam melakukan penelitian lanjutan untuk membuka wacana mengenai konsep kepemimpinan transformasional perempuan guna mengembangkan pesantren Tahfiz.
- b. Bagi lembaga yang diteliti: sebagai bentuk kontribusi dan penghargaan kepada pesantren Tahfiz yang diharapkan bisa berdampak pada pengembangan baik di ranah kepemimpinan maupun manajerial, menjadi lebih visioner, inspiratif, dan *motivational-oriented* (mengajari dan membimbing, bukan memarah-marahi atau menuding-nuding).
- c. Bagi Masyarakat: sebagai sarana pengembangan wawasan tentang kepemimpinan transformasional perempuan dalam pengembangan pesantren Tahfiz, yang sekarang atau kelak, menjadi bahan evaluasi supaya pesantren Tahfiz semakin maju.

E. Definisi Istilah

Untuk menghindari kesalahan artikulasi atau interpretasi, maka perlu dijelaskan istilah-istilah yang dipakai dalam judul penelitian dengan mendefinisikan masing-masing kata pembentuknya sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional Perempuan

Frasa ‘kepemimpinan transformasional perempuan’ yang dimaksud dalam penelitian ini ialah kepemimpinan oleh ibu nyai dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat, dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi. Ibu nyai yang dimaksud ialah Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, yang mempengaruhi orang-orang untuk mau bekerjasama dalam mencapai pengembangan pesantren tahfız yang dicita-citakan, berfokus pada fungsi-fungsinya, *pertama*, sebagai artikulatur visi, yang meliputi sosialisasi visi, persuasi anggota, dan internalisasi komitmen; *kedua*, sebagai inspirator, yang meliputi pemberian pengaruh dan peningkatan intelegensi anggota; dan *ketiga*, sebagai motivator, yang meliputi identifikasi kebutuhan organisasi, distribusi wewenang, bimbingan, dan *sharing* pengalaman.

2. Pengembangan Pesantren Tahfız

Pengembangan pesantren yang dimaksud dalam penelitian ini ialah serangkaian usaha yang diupayakan secara sadar dan sistematis guna meningkatkan atau menyempurnakan potensi suatu pesantren tahfız, yang dipetakan menggunakan perspektif OD (Organization Development) Burke dalam 5 fase dalam ATD (*Academy Talent Development*).⁴⁹

⁴⁹ Ulasan dalam Khusnur Ridlo, *powerpoint OD*, dan dalam artikel pada <https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-is-organization-development> diakses 23 April 2022.

Sehubungan dengan kepemimpinan perempuan dan pesantren Tahfız, maka pengembangan yang dimaksud ialah pengembangan yang didasarkan pada fungsi ibu nyai baik sebagai artikulator visi, inspirator, dan motivator, sebagaimana yang dipaparkan.

Pesantren Tahfız yang dimaksud dalam penelitian ini lebih mengacu kepada istilah tipologis, dari pada sebagai nama lembaga. Itu sebabnya, frase ‘pesantren Tahfız’ dapat berarti sub lembaga dalam sebuah pesantren atau sebuah program khusus dari pesantren. Makna tipologis inilah yang dikehendaki dalam penelitian ini.

Berangkat dari uraian konseptual di atas, yang dimaksud dengan kepemimpinan perempuan dalam pengembangan pesantren Tahfız adalah: kegiatan mempengaruhi individu yang dilakukan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Mahmudah agar mau bekerjasama mencapai tujuan yang mereka inginkan untuk meningkatkan kualitas lulusan pesantren Tahfız di PPDT dan PPMH 1.

F. Sistematikan Penulisan

Hasil penelitian disertasi ini dipaparkan dalam enam bab; masing-masing bab dalam pemaparan hasil penelitian ini saling berkaitan dan saling menguatkan, yang andaikan dihilangkan salah satunya, maka bab lain tak memiliki makna yang berarti.

Konteks, fokus, tujuan, manfaat, definisi, dan sistematika penulisan dalam penelitian ini dipaparkan pada Bab I. Hal ini perlu disampaikan di awal, supaya penelitian dapat terarah dan dilakukan berdasarkan perencanaan yang

terukur, sehingga hasil penelitian yang disajikan pun akan terukur. Untuk memberi landasan teoretik, kajian pustaka disajikan pada Bab II, berisi penelitian terdahulu, kajian teori, dan kerangka konseptual, untuk menegaskan fokus dan titik distingsi terhadap penelitian terdahulu.

Sebelum melakukan penelitian, diperlukan metode penelitian yang meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi dan subyek penelitian, teknik pengumpulan, analisis, dan keabasahan data, serta tahapan-tahapan penelitian. Semua ini dipaparkan di Bab III sebagai landasan proses dan prosedur penelitian. Setelah penelitian dilakukan, hasil penelitian dipaparkan pada Bab IV secara deskriptif-analitis sebagai temuan terkait fokus penelitian. Penulis berusaha mendeskripsikan sedetail dan seobyektif mungkin data yang telah diperoleh dari lokasi penelitian. Ini penting dilakukan supaya hasil penelitian betul-betul mencerminkan karakter ilmiah kualitatif.

Paparan data pada Bab IV lalu didiskusikan dan dideskripsikan dengan analisis *grand-theory* yang telah disajikan. Pendialogkan teori ini dipaparkan di Bab V, sebelum Penulis menarik kesimpulan yang menjadi basis keilmuan untuk memberikan rekomendasi dan implikasi teori. Untuk itu, kesimpulan, rekomendasi, dan implikasi, diletakkan pada bab terakhir, Bab VI, sebagai penutup.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kepemimpinan secara umum maupun kepemimpinan perempuan secara khusus telah dilakukan, baik oleh sarjana lokal maupun luar negeri. Namun yang secara spesifik meneliti kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz belum dilakukan. Di segmen ini, Penulis menyajikan beberapa kajian yang sudah pernah dilakukan sebagai upaya untuk menempatkan kajian ini. Beberapa kajian yang telah dilakukan adalah sebagai tindak lanjut:

1. Penelitian sejumlah sarjana dan akitifis perempuan Barat tentang perempuan dan kepemimpinan, dengan judul “Women and Leadership”, dieditori oleh Florence L. Denmark dan Michele A. Paludi, terbit tahun 2018; dengan pelbagai metode dan sudut pandang, mengungkap halangan, kesempatan, dan dilema yang dihadapi perempuan ketika akan meraih puncak kepemimpinan: bias gender, rasisme, dan seksisme.⁵⁰ Meski tidak secara spesifik membahas kepemimpinan perempuan di lingkup pendidikan, penelitian ini layak dibaca sebagai pengayaan referensi.

⁵⁰ Mechele A. Paludi dan Florence L. Denmark, “Preface” dalam Florence L. Denmark (Ed.), *Women and Leadership* (Switzerland: Springer, 2018), xi.

2. Penelitian tentang perempuan dalam relasinya dengan agama Islam yang dilakukan Husein Muhammad dengan judul *Islam Agama Ramah Perempuan*, terbit tahun 2021.⁵¹ Dalam kajiannya, Muhammad banyak mengulas tentang jihad, “fitnah” perempuan, jilbab, kekerasan terhadap perempuan, hak-hak reproduksi, aborsi dan hal-hal privat yang seringkali menjadi pedebatan ketika bersinggungan dengan perempuan. Melihat begitu diskriminatifnya perlakuan terhadap perempuan, hingga ia memiliki gagasan untuk menyajikan tafsir tematik tentang al-Qur`an untuk perempuan, fikih khusus perempuan, dan hal-hal lain. Meski tak secara langsung menyinggung kepemimpinan perempuan, tetapi kajian menjadi landasan filosofis bahwa perempuan memang setara dalam hak dan kewajiban dengan laki-laki; terutama dalam hal kesempatan mengaktualisasikan diri menjadi seorang pemimpin, di pesantren atau di lembaga yang bukan pesantren, karena inilah bentuk tauhid, penyatuan dan kesatuan dalam satu kemanusiaan.
3. Penelitian berikutnya ialah penelitian yang dilakukan oleh Dalku Arroyo dan Tony Bush, dengan judul “Women’s Leadership in Education: A Perspective from Chilean School Leaders” yang dimuat dalam *Journal Management in Education*, Edisi XX (Oktober, 2021);⁵² membahas hambatan perempuan menjadi pemimpin di lembaga formal swasta, semi-

⁵¹ Husein Muhammad, *Islam Agama Ramah Perempuan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2021), 58.

⁵² Dalku Arroyo dan Tony Bush, “Women’s Leadership In Education: A Perspective from Chilean School Leaders” *Management in Education*, 20 (September, 2018), 1-2.

swasta, dan negeri, di Chile. Hasil riset menunjukkan bahwa kesempatan meraih kepemimpinan di lembaga swasta, utamanya kelas dasar, lebih besar dari pada di lembaga negeri. Rintangan yang dihadapi perempuan sering kali berupa halangan yang bersifat birokratis, karena penentuan kepala sekolah di lembaga negeri mutlak ditentukan oleh pemerintahan pusat di Chile. Tidak secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan di lembaga swasta nonformal seperti pesantren.

4. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Jason Arday, dengan judul “Understanding Race and Educational Leadership in Higher Education: Exploring the Black and Ethnic Minority (BME) Experience”, dimuat dalam *Journal Management in Education* Edisi XX (Oktober, 2018),⁵³ secara khusus mengkaji kepemimpinan di lembaga pendidikan tinggi yang sulit diduduki oleh kalangan Kulit Hitam dan Minoritas. Penelitian ini menghitung kemungkinan kecil bagi kulit hitam dan minoritas untuk bisa menduduki puncak kepemimpinan di pendidikan tinggi. Meski banyak membicarakan kepemimpinan di sektor pendidikan, tetapi isu rasisme dan diskriminasi masih dominan pada penelitian ini. Pun tak secara khusus mengkaji kepemimpinan perempuan, meski tetap layak untuk dibaca sebagai bahan perbandingan dan kekayaan wawasan.

⁵³ J. Arday, “Understanding race and educational leadership in higher education: Exploring the Black and ethnic minority (BME) experience,” *Management in Education*, 32(4) (2018), 192-200.

5. Penelitian yang dilakukan Muhammad Imam Khaudli, dengan judul “Manajemen Kurikulum Tahfīz di Pondok Pesantren Hamalatul Quran Jombang dan Pondok Pesantren Tahfīz Hidayatullah Banyuwangi”, tahun 2020,⁵⁴ menghasilkan kesimpulan: (1) perencanaan kurikulum Tahfīz ini mencakup materi atau substansi, bahan ajar, strategi, tujuan, waktu dan langkah. Dari penyusunan modul pendidikan ini, ditemukan adanya strategi pembelajaran yang tidak digunakan di lingkungan pesantren yang oleh Penulis disebut dengan *wetonan* kolaboratif demonstratif, setidaknya ada empat hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan program pendidikan tahfīz ini yakni: penyusunan rencana, penyusunan program, penyusunan gerakan belajar dan penyusunan tatanan program lain. (2) Penggunaan modul pendidikan diselenggarakan oleh kyai sebagai pengasuh dan perintis pesantren. Dalam melaksanakan program pendidikan ini berdasarkan penyajian informasi dan dialog serta investigasi terhadap informasi dan komponen tersebut, Penulis menemukan model habituasi, *religiously, educational* program dalam menghafal cepat al-quran, dan metode *takrir wa murojaah fami bi syauqin*. (3) Evaluasi kurikulum dilakukan pada tahap berikutnya di pesantren tahfīz ke-2 yang menjadi tempat penelitian ini. (4) peran kepemimpinan kyai dalam manajemen tahfīz ada sebelas antara lain sebagai berikut:

⁵⁴ Muhammad Imam Khaudli, “Manajemen Kurikulum Tahfidh di Pondok Pesantren Hamalatul Quran Jombang dan Pondok Pesantren Tahfīz Hiayatullah Banyuwangi” (*Disertasi*, IAIN Jember, Jember, 2020).

mengawasi, menata dan mengatur, menentukan pilihan dan mengamati komponen indikasi, mengendalikan, menjadi agen pesantren, merencanakan, menjadi ahli, menyiapkan bagian pertunjukan tirakat dan meminta. Meski mengkaji pesantren taḥfīz, tetapi penelitian ini berfokus pada manajemen kurikulum yang mendasarinya, bukan tentang kepemimpinan. Penelitian ini menjadi landasan teoretis bagi penelitian berikutnya mengenai pengembangan pesantren taḥfīz.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Mujib, dengan judul “Manajemen Kepemimpinan Kyai dalam Mewujudkan Santri yang Berdaya Saing: Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Darul A’mal, Pesantren Tuma’ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin”,⁵⁵ tahun 2018. Penelitian ini berfokus pada manajemen kepemimpinan kyai, dan menghasilkan kesimpulan: (1) administrasi administrasi kyai di Pondok Pesantren Darul 'Amal menerapkan administrasi administrasi *religio-paternalistik*, yang dapat menjadi pola interaksi antara kyai dan santri berdasarkan nilai-nilai ketaqwaan; (2) kewenangan administrasi di Pondok Pesantren Tuma'ninah Yasin yang digunakan adalah kewenangan totalitas; (3) Administrasi kewenangan legal-formal, instrumen administrasinya adalah dengan memanfaatkan kapasitas regulasi, dalam hal ini masing-masing komponen berperan sesuai dengan bidangnya dan secara keseluruhan berfungsi untuk

⁵⁵ Abdul Mujib, “Manajemen Kepemimpinan Kyai dalam Mewujudkan Santri yang Berdaya Saing: Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Darul A’mal, Pesantren Tuma’ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin” (Disertasi, UIN Raden Intan, Lampung, 2018), iv.

meningkatkan kecerdasan kelembagaan. Meski masih dalam lingkup kepemimpinan, tetapi penelitian ini dilakukan dalam konteks bagaimana mewujudkan santri yang berdaya saing; hanya saja, ia tetap layak dipertimbangkan sebagai penelitian terdahulu, menjadi kekayaan intelektual yang patut diapresiasi.

7. Literatur yang tak kalah penting terkait kepemimpinan perempuan ialah reportase biografi para perempuan pemimpin yang ditulis oleh Betti Alisjahbana, dengan judul *Perempuan Pemimpin*, terbit tahun 2017.⁵⁶ Laporan yang menyajikan pandangan hidup perempuan pemimpin ini, meski tidak mengkaji konsep kepemimpinan secara akademik ilmiah, menghadirkan contoh-contoh model kepemimpinan perempuan. Inilah yang menjadikan buku ini relevan untuk dipertimbangkan sebagai penelitian terdahulu, karena berisi laporan observasi dan wawancara dengan para perempuan pemimpin.
8. Literatur berikut ini hampir sama dengan sebelumnya, hanya saja ditulis oleh dua perempuan pakar, Juli Gillard dan Ngozi Okonjo-Iweala, dengan judul *Woman & Leadership*, terbit tahun 2020.⁵⁷ Buku ini juga menghadirkan contoh-contoh model kepemimpinan perempuan dengan spektrum yang lebih luas, yakni kancah internasional. Inilah yang menjadikan buku ini relevan untuk dipertimbangkan sebagai penelitian

⁵⁶ Betti Alisjahbana, *Perempuan Pemimpin* (Bandung: Mizan, 2017), 14.

⁵⁷ Juli Gillard dan Ngozi Okonjo-Iweala, *Woman & Leadership* (Australia: Penguin Random House UK, 2020)

terdahulu, karena berisi laporan observasi dan wawancara dengan para perempuan pemimpin di panggung internasional.

9. Penelitian tentang perempuan dalam relasinya dengan Islam dan negara yang dilakukan oleh Husein Muhammad, dengan judul *Perempuan, Islam & Negara: Pergulatan Identitas dan Entitas*, terbit tahun 2016.⁵⁸ Satu bahasan menarik yang relevan dengan penelitian yang sedang Penulis lakukan ialah tentang relasinya dengan pesantren. Secara tegas, Muhammad menyatakan ada inkonsistensi antara teori dan praktik hukum terkait kesetaraan kewajiban mencari ilmu bagi laki-laki dan perempuan dan ketidakseimbangan perlakuan pada masih banyaknya pesantren yang menerapkan budaya patriarkal bahwa yang mewarisi tampuk kepemimpinan pesantren harus tetap anak laki-laki. Meskipun, ia mengakui dalam pengamatannya, perempuan yang menjadi pengasuh pondok pesantren sepeninggal suaminya akhir-akhir ini sudah mulai tampil sebagai pemimpin. Meskipun tidak mengkaji kepemimpinan perempuan di pesantren, tetapi kajian Muhammad ini relevan dalam hal menjadi landasan filosofis bahwa fenomena kepemimpinan perempuan di pesantren telah layak dipandang sebagai pergerakan yang bagus untuk memberi kesempatan kepada perempuan ibu nyai untuk mengaktualisasikan dirinya.

⁵⁸ Lebih keras lagi, Muhammad menyebut mengakarnya tradisi pewaris pengasuh laki di pesantren sebagai tradisi kerajaan yang masih tersisa. Husein Muhammad, *Perempuan, Islam & Negara* (Yogyakarta: Qalam Nusantara, 2016), 40.

10. Penelitian tentang perempuan dalam kaca mata feminisme yang telah dilakukan oleh Alimatul Qibtiyah dengan judul *Feminisme Muslim di Indonesia*, terbit tahun 2017.⁵⁹ Mengulas sejarah perlakuan terhadap perempuan di Indonesia, dengan perspektif feminis. Pembahasannya cukup luas mencakup sisi konseptual teoretik tentang perempuan dalam hukum waris, perwalian, hak-hak reproduksi, hak mengimami (memimpin) salat berjamaah, hingga level dakwa dan perluasan ide ke masyarakat luas. Relevasinya dengan kajian kepemimpinan perempuan ini ialah bahwa kajian Qibtiyah menjadi cakrawala pembuka untuk melihat kembali segala peraturan, kekangan, dan pembatasan, bahkan penafsiran terhadap teks al-Qur`an dan hadis sebagai suatu hasil budi, sehingga dapat berubah. Di masa dahulu, perempuan dipandang sebagai objek yang diatur, dipimpin, dan ditentukan; namun dengan interpretasi yang baru dalam melihat legitimasi agama, adat, dan norma, perempuan dapat juga menjadi subjek perubahan sosial melalui pemberian kesempatan untuk memimpin.

11. Penelitian tentang politik pendidikan kiai dalam konteks pengembangan pesantren yang dilakukan oleh Moh. Dasuki, dengan judul “Politik Pendidikan Kiai pada Pengembangan Iklim Organisasi Inklusif di Pondok

⁵⁹ Alimatul Qibtiyah, *Feminisme Muslim di Indonesia* (Yogyakarta: Suara Muhammadiyah, 2018), 21-26, 108, dan 199.

Pesantren al-Qodiri dan Pondok Pesantren Nurul Islam Jember”,⁶⁰ tahun 2020, meneliti politik kelembagaan kiai dalam konteks pengembangan organisasi, menghasilkan kesimpulan bahwa kekuasaan kiai bersumber pada sikap religius dan prinsip kepemimpinan humanis yang diusahakan bukan diberi lewat nasab. Meski masih tidak spesifik mengkaji kepemimpinan di pesantren, penelitian ini patut dijadikan penelitian terdahulu, karena kontribusinya yang telah mengungkap sisi kekuasaan kiai dalam memimpin pesantren.

12. Penelitian tentang kepemimpinan kiai dalam pengembangan pesantren yang dilakukan oleh Rosyadi BR, dengan judul “Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI Kraksaan Probolinggo,”⁶¹ tahun 2020, meneliti secara khusus kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pesantren berbasis multikultur; dengan pendekatan fenomenologis, berhasil mengungkap bahwa peran, otoritas, perubahan kebijakan kiai secara dominan menentukan arah pengembangan pesantren berbasis multikultur. Meski sudah spesifik mengenai kepemimpinan kiai di pesantren, tetapi isu utama yang diusung ialah multikulturalisme. Sisi inilah yang menjadikan

⁶⁰ Moh. Dasuki, “Politik Pendidikan Kiai pada Pengembangan Iklim Organisasi Inklusif di Pondok Pesantren al-Qodiri dan Pondok Pesantren Nurul Islam Jember”, (*Disertasi*, IAIN, Jember, 2020), x.

⁶¹ Rosyadi BR, “Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI Kraksaan Probolinggo,” (*Disertasi*, IAIN, Jember, 2020), iii.

penelitian ini layak dipertimbangkan sebagai penelitian terdahulu yang relevan.

13. Penelitian tentang kepemimpinan pengasuh dalam konteks perubahan pesantren yang dilakukan oleh Nuzzulul Ulum, dengan judul “Kepimpinan Pengasuh dalam Perubahan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember,”⁶² pada September 2020, mengarahkan fokus penelitian pada komunikasi, langkah-langkah, dan komitmen pengasuh dalam melakukan perubahan di pesantren; menghasilkan kesimpulan bahwa komunikasi pengasuh bersifat kontingensi keagamaan yang inklusif, bahwa langkah perubahan yang dilakukan ialah merencanakan, mengorganisir, dan mengelola pesantren, serta bahwa komitmen untuk berubah ke arah yang lebih baik, maju, meningkat, dan meluas. Basis keilmuan yang ditemukan menjadi alasan penelitian ini berada di daftar penelitian terdahulu yang relevan, meski tidak spesifik mengkaji pembangan pesantren Tahfīz dan kepemimpinan perempuan.

14. Penelitian tentang kepemimpinan pengasuh pesantren yang dilakukan oleh Badrul Mudarris, dengan judul “Kepemimpinan Mudir dalam Mengembangkan Performa Ma’had Aly: Studi Multisitus Ma’had Aly Nurul Qornain Jember dan Ma’had Aly Nurul Qodim Probolinggo”⁶³,

⁶² Nuzzulul Ulum, “Kepimpinan Pengasuh dalam Perubahan Pondok Pesantren Dasu Sholah Jember,” (*Disertasi*, IAIN, Jember, 2020), v.

⁶³ Badrul Mudarris “Kepemimpinan Mudir dalam Mengembangkan Performa Ma’had Aly: Studi Multisitus Ma’had Aly Nurul Qornain Jember dan Ma’had Aly Nurul Qodim Probolinggo”, (*Disertasi*, UIN KHAS, Jember, 2021), v.

tahun 2021, dengan fokus kajian pada visi pengembangan, strategi, dan kinerja *Mudir*, menghasilkan kesimpulan bahwa visi pengembangan performa tercermin dalam penetapan tujuan utama, mewujudkan perencanaan strategis serta inovasi Ma'had Aly; strategi pengembangan dilakukan dengan pembentukan tim kerja, menggerakkan tim kerja, melakukan pengendalian dan supervisi, membangun jejaring serta melakukan kerja sama; dan kinerja *Mudir* dapat dilihat dari aspek kemampuannya menciptakan kultur akademik, prestasi mahasantri dan pengabdian pesantren dan masyarakat untuk mencapai performa kelembagaan. Di satu sisi, penelitian ini berfokus pada kepemimpinan *mudir* di lembaga Ma'had Aly yang merupakan bagian dari pesantren, tidak secara khusus menyorot kepemimpinan perempuan, namun tidak mengurangi kelayakannya sebagai penelitian terdahulu.

15. Penelitian tentang kepemimpinan perempuan dan pengembangan pesantren yang dilakukan oleh Lailatul Usriyah, dengan judul “Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren: Studi di Pesantren Mukhtar Syafaat dan Pesantren Mambaul Huda 2 Banyuwangi”⁶⁴, pada Oktober 2020, memfokuskan kajian pada kepemimpinan perempuan dalam pengembangan pesantren, menghasilkan kesimpulan bahwa peran kepemimpinan perempuan dalam pengembangan

⁶⁴ Lailatul Usriyah, “Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren (Studi di Pesantren Mukhtar Syafaat dan Pesantren Mambaul Huda 2 Banyuwangi)” (*Disertasi*, IAIN Jember, 2020), v.

pesantren ialah sebagai pemberi pengaruh, pengambil kebijakan, dan komunikator. Penelitian tersebut tidak berfokus pada pengembangan pesantren Tahfiz, meski bica soal kepemimpinan perempuan, dari segi peran sebagai pemberi pengaruh, pengambil kebijakan, dan komunikator, bukan dari segi kecakapannya sebagai artikulatur visi, inspirator, dan motivator para santri. Namun meski demikian, penelitian tersebut menginspirasi Penulis untuk mengadakan penelitian lanjutan ke arah pengembangan pesantren Tahfiz.

Supaya gambaran penelitian terdahulu ini memperlihatkan fungsi distingtif, berikut disajikan tabel berisi informasi nama penulis, tahun, judul, perbedaan, sehingga orisinalitas penelitian ini terlihat jelas; di akhir tabel dipaparkan kelemahan masing-masing penelitian, untuk membedakan dari fokus penelitian ini.



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

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Isi Kajian	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Florence L. Denmark dan Michele A. Paludi (Ed.) (2018) <i>Women and Leadership</i> , Buku	Membahas halangan, kesempatan, dan dilema yang dihadapi perempuan ketika akan meraih puncak kepemimpinan: bias gender, rasisme, dan seksisme	Tidak membahas kepemimpinan perempuan secara spesifik di lingkup pesantren	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz
2	Husein Muhammad (2021) <i>Islam Agama Ramah Perempuan</i> , Buku	Memperkenalkan Islam sebagai agama yang ramah kepada perempuan, termasuk untuk memberinya kesempatan menjadi pemimpin	Tidak membahas kepemimpinan perempuan secara spesifik di lingkup pesantren	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz
3	Dalku Arroyo dan Tony Bush (2021) "Women's Leadership in Education: A Perspective from Chilean School Leaders", <i>Journal</i>	Membahas kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah di Chile	Tidak membahas kepemimpinan perempuan secara spesifik di lingkup pesantren	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz
4	Jason Arday (2018) "Understanding Race and Educational Leadership in Higher Education: Exploring the Black and Ethnic Minority (BME) Experience", <i>Journal</i>	Membahas kepemimpinan perempuan dengan isu rasisme dan golongan minoritas	Tidak membahas kepemimpinan perempuan secara spesifik di lingkup pesantren	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz
5	Muhammad Imam Khaudli (2020) "Manajemen Kurikulum Tahfiz di Pondok Pesantren Hamalatul Quran Jombang dan Pondok Pesantren Tahfiz Hidayatullah	Membahas manajemen kurikulum pesantren Tahfiz	Tidak membahas kepemimpinan perempuan di pesantren Tahfiz	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz

	Banyuwangi”, <i>Disertasi</i>			
6	Abdul Mujib (2018) “Manajemen Kepemimpinan Kyai dalam Mewujudkan Santri yang Berdaya Saing: Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Darul A’mal, Pesantren Tuma’ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al- Muhsin”, <i>Disertasi</i>	Membahas manajemen kepemimpinan kiai	Tidak membahas kepemimpinan perempuan secara spesifik	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz
7	Betti Alisjahbana (2017) <i>Perempuan Pemimpin</i> , Buku	Membahas profil kepemimpinan perempuan di sektor publik	Tidak membahas aspek kepemimpinan perempuan	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz
8	Julia Gillard dan Ngozi Okonjo-Iweala (2020) <i>Woman & Leadership</i> , Buku	Membahas profil kepemimpinan perempuan di sektor publik level internasional: problematika dan tantangannya	Tidak membahas aspek kepemimpinan perempuan	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz
9	Husein Muhammad (2016) <i>Perempuan, Islam & Negara: Pergulatan Identitas dan Entitas</i> , Buku	Membahas relasi antara perempuan, Islam dan Negara, dan mengkaji relasi perempuan dan pesantren, ada kesetaraan dalam teori, namun di level praktis terdapat ketimpangan ketika anak perempuan tak memilik hak mewarisi kepengasuhan pesantren.	Tidak membahas kepemimpinan perempuan secara spesifik di sektor lembaga nonformal	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz
10	Alimatul Qibtiyah (2017) <i>Feminisme Muslim di Indonesia</i> , Buku	Membahas perempuan dengan perspektif feminisme, hak- hak perempuan,	Tidak membahas kepemimpinan perempuan pada pesantren	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam

		termasuk untuk menjadi imam, soal warisan.		konteks pengembangan pesantren Tahfiz
11	Moh. Dasuki (2020) “Politik Pendidikan Kiai pada Pengembangan Iklim Organisasi Inklusif di Pondok Pesantren al-Qodiri dan Pondok Pesantren Nurul Islam Jember”, <i>Disertasi</i>	Membahas strategi politik pendidikan kiai	Tidak membahas kepemimpinan perempuan	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz
12	Rosyadi BR (2020) “Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI Kraksaan Probolinggo”, <i>Disertasi</i>	Membahas kepemimpinan kiai di pesantren berbasis multikultur	Tidak membahas kepemimpinan perempuan	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz
13	Nuzzulul Ulum (2020) “Kepimpinan Pengasuh dalam Perubahan Pondok Pesantren Darus Sholah Jember”, <i>Disertasi</i>	Membahas kepemimpinan kiai dalam konteks perubahan pesantren	Tidak membahas kepemimpinan perempuan	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz
14	Badrul Mudarris (2021) “Kepemimpinan Mudir dalam Mengembangkan Performa Ma’had Aly: Studi Multisitus Ma’had Aly Nurul Qornain Jember dan Ma’had Aly Nurul Qodim Probolinggo”, <i>Disertasi</i>	Membahas kepemimpinan <i>mudir</i> , kepemimpinan sektoran di lingkup pesantren	Tidak membahas kepemimpinan perempuan	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz
15	Lailatul Usriyah (2020) “Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren: Studi di	Membahas kepemimpinan perempuan di pesantren	Tidak membahas kepemimpinan perempuan secara spesifik di pesantren Tahfiz	Penelitian disertasi ini secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz

pesantren Mukhtar Syafaat dan Pesantren Mambaul Huda 2 Banyuwangi”, <i>Disertasi</i>			
---	--	--	--

Kajian yang dilakukan oleh Denmark & Paludi, dan Gillard & Ngozi berpusat pada tema yang sama: kepemimpinan perempuan di sektor politik. Tujuannya lebih mengarah pada pengungkapan halangan, kesempatan, dan dilema yang dihadapi perempuan ketika akan meraih puncak kepemimpinan politik: bias gender, rasisme, dan seksisme; hal mana Gillard & Ngozi menekankan pada prestasi yang telah dicapai oleh kepemimpinan perempuan. Sama dengan kajian Betti Alisjahbana. Yang membedakan dari kajian sebelumnya ialah sektornya. Betti memperluas sektornya pada kepemimpinan di sektor bisnis (keuangan, perfilman, *skincare*, media masa): tidak merumuskan kepemimpinan, hanya berisi rekaman perjalanan karir dan tips-tips menjadi kepemimpinan perempuan.

Kajian para Penulis yang dieditori oleh Jennifer L. Martin, penelitian Arroyo & Tony Bush, dan Arday, mengungkap permasalahan halangan, kesempatan, dan dilema yang dihadapi perempuan di sektor pendidikan; konten kajian sama dengan kajian sebelumnya, hanya berbeda sektornya. Isu rasisme, minoritas dan mayoritas, perbedaan warna kulit, muncul dalam kajian-kajian ini. Sementara kajian Mujib, Dasuki, Rosyadi BR, dan Ulum, telah masuk pada kepemimpinan di sektor pendidikan nonformal, yakni pesantren; kepimpinan yang dikaji dipegang oleh pengasuh, kiai, mudir, yang kesemuanya adalah pemimpin laki-laki. Sedangkan kajian Usriyah telah

mengkaji kepemimpinan perempuan di pesantren dari tiga aspek: pengaruh, kebijakan, dan komunikasinya, dalam konteks pengembangan pesantren secara umum, tidak spesifik pesantren Tahfız. Sebaliknya, kajian Khaudli mengungkap tema pesantren Tahfız pada aspek manajemennya, bukan pada aspek kepemimpinannya; pun dua pesantren yang ditelitinya dipimpin oleh kiai, bukan ibu nyai.

Penelitian Winanti dan Lantara memakai perspektif yang sama dengan penelitian disertasi ini, yakni kepemimpinan transformasional. Hanya saja, kedua penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji korelasi dan pengaruh dari kepemimpinan transformational dan atau pada pemimpiann perempuan. Dari aspek hasil penelitian, kedua kajian tersebut sangat membantu; tetapi dari aspek penemuan konsep baru, keduanya belum memenuhi tujuannya itu, karena diarahkan untuk hanya mengujian korelasi dan pengaruh yang mencari ciri khas penelitian kuantitatif.

Berdasarkan hasil penelusuran terhadap penelitian terdahulu yang mengkaji kepemimpinan, perempuan, dan sektor pendidikan, dari beragam aspek tinjauan dan pendekatannya seperti telah dipaparkan, diketahui bahwa belum dijumpai penelitian yang mengungkap secara spesifik kepemimpinan perempuan di pesantren dalam konteks pengembangan pesantren Tahfız. Penelitian disertasi ini didesain untuk mengkaji secara spesifik kepemimpinan perempuan sebagai artikulator visi, inspirator, dan motivator, dalam mengembangkan pesantren Tahfız. Bukan hanya karena berbeda dengan penelitian sebelumnya, melainkan karena urgensi penelitan ini terhadap

pengembangan pesantren Tahfiz. Berdasarkan pertimbangan moral dan intelektual tersebut, penelitian ini penting untuk dilakukan.

B. Kajian Teori

Grand Theory yang digunakan ialah *Transformational Leadership* yang diperkenalkan oleh James MacGregor Burns, dikembangkan oleh Bernard M Bass dan Ronald E Riggio. Sedang *middle theory*, sebagai pengayaan teori utama dan penghubung terhadap fokus penelitian, penelitian ini menggunakan perspektif *Organization Development* model W. Warner Burke, yang ditunjang dengan konsep-konsep *Women & Leadership* karya Julia Gillard dan Ngozi Okonjo-Iwealla, *Asian Women Leadership* yang dieditori oleh Chin-Chung Chao dan Louisa Ha, dan *Women as Leaders in Education* editor Jennifer L. Martin. Teori yang terkandung dalam buku-buku tersebut dipetakan dalam dua sub, yakni: teori tentang kepemimpinan perempuan dan teori tentang pengembangan pesantren Tahfiz.

1. Teori tentang Kepemimpinan Perempuan

a. Konsep Kepemimpinan Perempuan

Kajian tentang kepemimpinan perempuan nampaknya sering terjebak pada pendefinisian istilah 'kepemimpinan' melebihi porsi yang dibutuhkan untuk karya ilmiah. Hal ini terjadi karena alasan bahwa fokus yang dikaji ialah kepemimpinan, bukan perempuan. Padahal, kata perempuan pada frase 'kepemimpinan perempuan' adalah *modifier* bagi kata sebelumnya. Pemahaman yang tidak komprehensif mengenai kata 'perempuan' yang menjadi *modifier* kata 'kepemimpinan' akan berakibat

pada pengertian yang keliru tentang kepemimpinan perempuan. Dipilihnya kata ‘perempuan’, bukan kata ‘wanita’, jelas merupakan diksi yang memiliki landasan konseptual yang matang. Untuk mengisi kekosongan definisi tersebut, di sini akan dipaparkan pembahasan tentang kata perempuan, dilanjutkan dengan pembahasan kepemimpinan dari aspek definisi, dan perilakunya yang meliputi teori sifat, teori perilaku, dan teori kontingensi.

Kata ‘perempuan’ berakar dari kata ‘empu’ yang—sebelum mengalami pergeseran makna—memiliki arti “tuan”, “penguasa”, “majikan”, atau “pemilik”⁶⁵; setelah mengalami pergeseran makna sebagai konsekuensi logis gejala bahasa, ia hanya dimengerti sebagai “gelar kehormatan” atau “orang ahli (terutama dalam pembuatan keris, seperti Empu Gandring)”. Dalam *Wikipedia: Ensiklopedia Bebas Online* masih tersimpan informasi implisit bahwa ‘empu’ adalah kata dasar yang membentuk kata ‘perempuan’.⁶⁶ Dari sini diketahui bahwa kata ‘tuan’, ‘penguasa’, ‘majikan’ dan ‘pemilik’ merupakan jalinan makna yang erat hubungan dengan kepemimpinan. Sehingga, hubungan konseptual di antara dua kata tersebut menjadi rasionalisasi diksi mengapa frasa ‘kepemimpinan perempuan’ lebih tepat dipergunakan dalam penelitian ini,

⁶⁵ Entri ‘empu’ atau ‘mpu’, sejarah dan pengertiannya dapat ditelusuri antara lain dalam https://id.wikipedia.org/wiki/Mpu_Gandring, diakses 17 Januari 2022.

⁶⁶ P. Indriyani, E. Yusuf, & M. Ramdhani, “Konstruksi Makna Perempuan Pergerakan,” *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 19(2)-(2020), 238-248; dan entri ‘perempuan’ dalam <https://id.wikipedia.org/wiki/Perempuan>, diakses 18 Januari 2022.

mengingat ada denotasi-kultural yang tak bisa diwakili seandainya frase ‘kepemimpinan wanita’ yang dipilih.

Pemaparan linguistik ini memberi gambaran bahwa memahami ‘perempuan’ adalah bagian integral dari memahami kepemimpinan; atau dalam bahasa yang lebih sederhana, mengkaji perempuan tak lain adalah mengkaji kepemimpinan itu sendiri. Kedekatan makna ini dapat juga dilihat dari pengamatan terhadap derivasi kata ‘الأم’—sebagaimana telah sedikit disinggung pada konteks penelitian—bahwa kata “الأمومة” yang memiliki arti keibuan/kepengasuhan dan kata “الإمامة” yang memiliki arti kepemimpinan berderivasi dari rumpun huruf pembentuk kata sama, yakni “الأم” yang berarti ‘ibu’.⁶⁷ Makna-makna yang bersinonim ini, selanjutnya, dapat diformulasikan untuk mendukung teori-teori kepemimpinan perempuan yang akan dijelaskan.

Di banyak kajian, kepemimpinan telah diidentifikasi dalam hal karakteristik, perilaku, dampak, desain interaksi, koneksi bagian, dan pekerjaan otoritatif.⁶⁸ Kata kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. Gibson mencirikan kepemimpinan sebagai upaya untuk memanfaatkan dampak sebagaimana adanya dan tidak membatasi dampak untuk mendorong

⁶⁷ Entri “الأم” dan semua kata derivasinya diartikan secara rinci dalam Al-Fayrûzâbâdiy, *al-Qâmûs al-Muḥîṭ*, 971; Sebut ‘Imām’, ‘Khalifah’, ‘Mālik’, ‘Uli al-Amr’, dan semacamnya dibicarakan dalam konteks kepemimpinan perspektif al-Qur’ān. Pada sebutan ‘Qawwām’, masih terdapat isu gender yang diperdebatkan. Selengkap dalam Zainal Arifin, *Tafsir Ayat-ayat Manajemen* (Yogyakarta: Prodi MPI UIN Suka, 2019), 35-57.

⁶⁸ Gary Yulk, *Leadership in Organization* (New York: Pearson Education, 2013), 2.

anggotanya mencapai tujuan.⁶⁹ Dalam bukunya *Principles of Management*, George mengidentifikasi kepemimpinan sebagai hubungan di mana satu individu, khususnya pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk berpartisipasi dengan sengaja dalam upaya untuk melaksanakan tugas terkait untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan oleh pemimpin.⁷⁰

Seperti yang dikemukakan Stephen P. Robbins⁷¹, kepemimpinan mencakup suatu proses memberi pengaruh, ia mengartikan kepemimpinan “... as ability to influence a group toward the achievement of goals.” Robbins dan Coulter mendefinisikan pemimpin sebagai individu yang mampu mempengaruhi orang lain dan mampu mengatur kekuasaan (*leader is someone who can influence others and who has managerial authority*).⁷² Dengan demikian, di satu sisi, kepemimpinan dapat dimengerti sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan; dan di sisi lain, dapat pula dirumuskan sebagai proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.⁷³

Pengertian kepemimpinan yang begitu kompleks, tampak sama tetapi berbeda, dan dilihat dari berbagai sudut pandang; pun oleh pelbagai

⁶⁹ James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, terj. Nunuk Adiarni (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 4.

⁷⁰ George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, terj. Winardi (Bandung: Alumni, 1986), 343.

⁷¹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour* (Mexico: Prentice Hall, 2003), 314.

⁷² Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management seven Edition* (Prentice Hall: New Jersey, 2003), 458.

⁷³ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan dasar Teoritis untuk Peraktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1982), 254.

pakar kepemimpinan yang beragam latar belakang dan kepentingan akademisnya. Itu sebabnya, Stogdill mencoba membuat rumusan dan simpulan bahwa “*There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept* [Ada banyak definisi kepemimpinan yang hampir sama banyaknya dengan orang yang mencoba mendefinisikan konsep tersebut]”.⁷⁴ Dari sini, Gary Yulk merangkum definisi yang beragam itu ke dalam beberapa definisi operasional, sebagaimana dikutip oleh Mardiyah, pada kalimat-kalimat berikut.⁷⁵

- a. Kepemimpinan adalah perilaku orang yang mengkoordinasikan mengumpulkan latihan untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Kepemimpinan adalah dampak ekstra yang melampaui kebutuhan mekanis untuk mengoordinasikan organisasi secara teratur.
- c. Kepemimpinan adalah metode mempengaruhi kecenderungan aktivitas dari suatu perkumpulan yang terorganisir untuk mencapai tujuan.
- d. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai menangani perubahan perkembangan menjadi lebih adaptif.

⁷⁴ Wahjosumidlo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teroretik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010), 17.

⁷⁵ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditiya Media Publishing, 2004), 39-40.

- e. Kepemimpinan adalah kapasitas orang untuk mempengaruhi, membujuk dan memberdayakan orang lain untuk berkontribusi pada kecukupan dan kemenangan organisasi.

Jika dicermati secara detail, akan terlihat bahwa beragam definisi tersebut merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan perempuan sebagai ibu terhadap anaknya. Bukankah ia tidak hanya melahirkan melainkan juga mempengaruhi, merawat, membesarkan, mendidik, mengarahkan dan memotivasi anak-anaknya dan mengantarkan mereka untuk mencapai cita-cita bersama?! Apalagi jika pemahaman ini dibawa ke dalam konteks pembahasan kepemimpinan perempuan dalam arti ibu nyai atau pengasuh di sebuah pesantren; bukankah ibu nyai atau pengasuh itu mengasuh santri-santri, mengorganisir para pengurus, merawat, mendidik, menemani, mengarahkan, memberi teladan, dan memotivasi mereka untuk mencapai cita-cita bersama pondok pesantren?!

Dengan demikian, kepemimpinan perempuan dapat dimengerti sebagai proses mempengaruhi—yang dilakukan oleh perempuan—terhadap aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran kegiatan. Tidak hanya di sektor politik, tetapi dalam semua sektor, kepemimpinan perempuan patut diapresiasi. Yhaui Zhang melakukan penelitian terhadap 11 kekepemimpinan perempuan China: Li Yinhe, seksolog pertama dan advokat LGBT; Gong Li, bintang film; Fu Ying, mantan wakil menteri luar negeri; Guo Jianmei, pengacara kepentingan publik pertama; Dong Mingzhu, pengusaha; Laura Cha Sin May-Lung,

wakil ketua wanita pertama bursa saham Cina; Hu Shuli, jurnalis investigasi; Yang Liping, penari handal; Yan Beling, penulis; dan Li Yan, peraih medali Tiongkok pertama dalam *speed-skating* jalur pendek di Olimpiade Musim Dingin. Dengan analisis pentad (*scene, act, agent, agency, dan purpose*), Zhang memetakan kepemimpinan perempuan-perempuan yang telah di sebut. Ia melihat bahwa perempuan bersikap proaktif dalam karirnya dalam media masa, olah raga, kepentingan publik, kewirausahaan, diplomasi, *dance*, dan perfilman. Zhang berkomentar,

*They lead through abiding by principles grounded in moral standards and by empowering other. Through their concrete actions, their exemplary character, and their lofty vision, the Chinese females embody a leadership of realism, idealism, and mysticism.*⁷⁶

Pada komentar tersebut, terlihat jelas kepemimpinan perempuan diapresiasi—bahkan di sektor olah raga, *dance*, dan film—hingga tindakan nyata, karakter teladan, dan visi luhur mereka, mengantarkan Zhang mengambil kesimpulan bahwa perempuan-perempuan Cina tersebut mewujudkan tipe kepemimpinan realisme, idealisme, dan mistisisme.

Memperbincangkan kepemimpinan perempuan dari aspek mana pemimpin lahir menjadi menarik. Itu sebabnya, banyak kajian kepemimpinan perempuan dilakukan. Kepemimpinan perempuan didekati dengan beberapa teori yang sudah ada. Tentang lahirnya kepemimpinan,

⁷⁶ Yahui Zhang, “A Pentadic Analysis: The realism, idealism and miysticism of Chinese female leadership”, dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparion*, Ed. Chin-Chung Chao dan Louisa Ha (Routledge: New Yok, 2020), 145 dan 156.

ada tiga teori yang dalam hemat Penulis masih relevan dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, Teori Sifat (*Traits Theory*). Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang lebih dari pada mereka yang dipimpin. Sifat-sifat yang dianggap positif dan harus ada dalam pemimpin, antara lain: adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.⁷⁷ Berdasarkan teori ini, sehubungan kepemimpinan di pesantren, perempuan yang menjadi pemimpin di pesantren lahir lebih dikarenakan sifat-sifatnya yang dominan melebihi sesamanya dari pada dikarenakan faktor nasib atau keadaan.

Dua, Teori Perilaku (*Behavior Theory*). Teori ini menekankan bahwa perilaku pemimpin menentukan efektifitas kepemimpinannya. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang ramah, santun, dan bijaksana dalam sikapnya berpengaruh terhadap prestasi dan kinerja para pengikutnya.⁷⁸ Dari sudut pandang teori ini, perilaku santun,

⁷⁷ Duryat mengklasifikasi banyak teori hingga terkumpul menjadi menjadi 10 teori kepemimpinan dengan pelbagai pertimbangan. Yaitu: Teori Kelebihan, Teori Sifat, Terori Keturunan, Terodi Kharismatik, Teori Bakat, Teori Sosial, Teori Kelompok, Teori Situasional, Modek Kontingensi, dan Teori Jalan Tujuan (*Path-Goal Theory*). Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan: Meneguhkan Legitimasi dalam Berkontestasi di Bidang Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2016), 16. Wahjosumidjo menambahkan empat sifat yang bisa dipakai untuk melihat karakter pemimpin, yaitu: tidak kenal lelah atau penuh energi, intuisi yang tajam, tinjauan ke masa depan yang tidak sempit, dan kecakapan menyakinkan pengikut secara persuasif. Wahjosumidlo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 21.

⁷⁸ A. Nur Ihsan, *Kepemimpinan Transformasional: Suatu Kajian Empiris di Perusahaan* (Bandung: Alfabeta, 2019), 7.

ramah, dan santun dari perempuan pemimpin di pesantren akan membawa anggota-anggotanya menuju pencapaian cita-cita yang diharapkan.⁷⁹

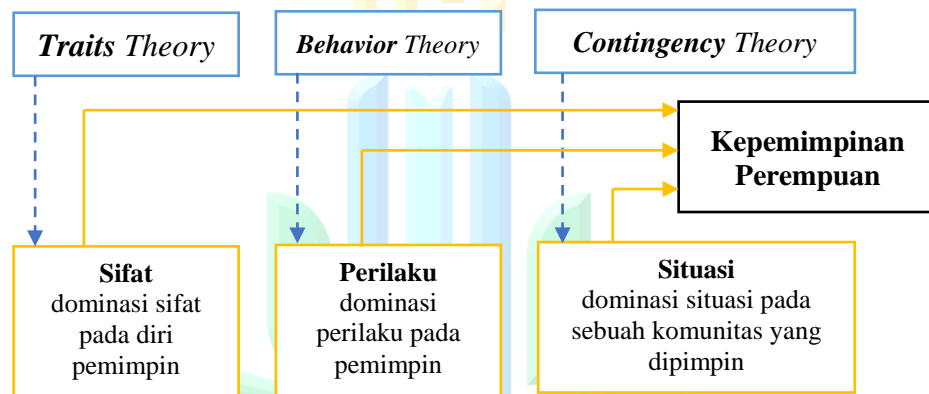
Ketiga, Teori Situasional (*Contingency Theory*). Teori ini dikembangkan oleh Fiedler. Menurut teori ini, gaya kepemimpinan di suatu organisasi bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja. Dalam teori ini, ada tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah suatu situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. Tiga variabel tersebut ialah: hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok; struktur tugas yang dibebankan kepada kelompok untuk dilaksanakan; dan kekuasaan, kewenangan, dan posisi yang dimiliki.⁸⁰

Ditinjau dari teori ini, lahirnya seorang perempuan pemimpin di pesantren bergantung pada situasi yang melingkunginya; demikian juga gaya kepemimpinannya akan menyesuaikan dengan iklim kinerja para anggota di dalamnya. Dalam teori ini, dikatakan: *Pertama*, bahwa kondisi dan tempat pemimpin itu berada untuk melaksanakan tugas kepemimpinannya, itu dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, dan karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi yang dipimpinnya; dan *dua*, perilaku pemimpin yang paling efektif ialah perilaku kepemimpinan yang disesuaikan dengan

⁷⁹ Perilaku santun, ramah, dan bijak masih dapat dikembangkan ke arah keterampilan: cerdas, konseptual, kreatif, diplomatis dan taktis, lancar berbicara, banyak mengetahui tugas-tugas kelompok, kemampuan mengatur, kemampuan meyakinkan d, dan kemampuan berkomunikasi, sebagaimana disebutkan dalam Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 21.

⁸⁰ Dijelaskan bahwa teori situasional juga bisa disebut dengan pendekatan kontingensi. Ihsan, *Kepemimpinan Transformasional*, 8.

tingkat kematangan bawahannya. Dengan kata lain, berdasarkan teori ini, sebaik apapun perilaku pemimpin dalam memimpin, tidak menjamin kepemimpinan yang efektif kalau kematangan bawahan tidak ditingkatkan untuk mampu bekerja sesuai instruksi pemimpin. Apalagi jika kepemimpinan ini berada di sebuah komunitas yang meyakini terdapat hal-hal tak kasat mata yang turut andil dalam sebuah proses kepemimpinan, seperti masyarakat pesantren.



Gambar 2.1 Teori Lahirnya Kepemimpinan

Ketika ketiga teori digunakan sebagai pendekatan untuk melihat pola kepemimpinan perempuan di pesantren, misalnya, maka terlihat bahwa teori tersebut terbedakan satu sama lain dan tidak menunjukkan kesatuan. Bagi teori sifat, kepemimpinan perempuan lahir karena dominasi sifat pada diri pemimpin di atas mereka yang dipimpin; bagi teori perilaku, hanya perilaku dominan seorang pemimpin yang menjadikan dirinya sebagai pemimpin; padahal, kalau dominasi sifat dan perilaku itu ada, belum tentu kepemimpinan berjalan baik ketika situasi lingkungan tidak mendukung. Untuk memandang kepemimpinan secara menyeluruh, riset terus dilakukan oleh para sarjana yang memiliki sudut pandang dan latar

belakang yang berbeda, dengan tetap mendasarkan kajian pada teori-teori yang sudah ada untuk mendapatkan format teori yang baru.

Lebih jauh, ketiga teori ini lebih luas ketika dilepaskan dari orientasi gender yang masih berpandangan bahwa laki-laki lebih layak menjadi pemimpin karena kelelakiannya, bukan kompetensinya. Hal ini dikarenakan banyak riset membuktikan bahwa kepemimpinan laki-laki dan perempuan dalam memajukan suatu perusahaan atau suatu organisasi tak banyak memiliki perbedaan signifikan kecuali dalam soal gaya kepemimpinan; gaya kepemimpinan perempuan selalu lebih cenderung demokratis dan egaliter yang mengkomunikasikan pemecahan problem bersama pengikutnya, di saat kepemimpinan laki-laki cenderung asertif yang bertindak sebagai pemberi arahan dan instruksi keras.⁸¹

Beragamnya perilaku pemimpin dan cepatnya perubahan kehidupan sosial-budaya menuntut ditemukannya cara pandang baru untuk melihat fenomena perilaku pemimpin. Perubahan kehidupan sosial yang cepat, pelbagai problem yang silih berganti menguji ketahanan suatu organisasi atau perusahaan, itu jelas membutuhkan sikap tanggap untuk menemukan solusi. Atas dasar kebutuhan riset tersebut dan berdasarkan hasilnya, lahir teori kepemimpinan transformasional⁸² ketika teori-teori atau pendekatan-

⁸¹ Gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan yang pernah diteliti dijelaskan oleh Schermerhorn yang dikutip oleh Lantara. Selengkapnya dalam. Lantara, *Gaya Kepemimpinan Perempuan*, 25.

⁸² Proses lahirnya model atau gaya kepemimpinan transformasional antara lain dijelaskan dalam Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 3; dan Triyono, *Kepemimpinan Transformasional*, 96.

pendekatan yang sudah ada dipandang tak lagi punya cukup ruang mewadahi beragam masalah yang dihadapi pemimpin guna mengembangkan organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya.

Relevansi kepemimpinan transformasional dengan cara memandang kepemimpinan abad ini yang identik dengan perubahan situasi yang begitu cepat, itu terlihat pada luasnya spektrum dan universalitasnya. Hal ini diakui oleh Bass dan Riggio secara tegas melalui judul sub bab karyanya, yakni *The Universality of Transformasional Leadership*; dan keduanya menulis,

*... transformational leadership can be found in all parts of the globe and in all forms of organizations. Indeed, research on transformational leadership, including the use of the MLQ, has taken place in every continent and in nearly every industrialized nation ... Furthermore, transformational leadership should be a more effective form of leadership globally, because the transformational leader is consistent with people's prototypes of an ideal leader ...*⁸³

Penjelasan Bass dan Riggio di atas memberi gambaran universalitas teori kepemimpinan transformasional. Bahkan, dalam hemat keduanya, kepemimpinan ini dapat ditemukan dalam semua bentuk organisasi di negara-negara industri. Keduanya berargumen bahwa kepemimpinan transformational selalu konsisten sebagai *prototype* pemimpin ideal yang mampu memajukan organisasi, perusahaan, atau tim yang dipimpinnya. Itu sebabnya, keduanya terus melakukan riset terhadap pemimpin-

⁸³ Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 16.

pemimpin di banyak organisasi dan perusahaan dengan *settings* yang berbeda; termasuk riset tentang perbedaan gender yang berkorelasi dengan gaya kepemimpinan yang dipraktikkan.

Demikianlah kajian barat telah memulai melakukan riset tentang beragam tipologi pemimpin, kemudian merumuskan konsep kepemimpinan berdasarkan hasil riset mereka, utamanya terkait kepemimpinan perempuan, ketika di kajian Islam masih meributkan hukum perempuan menjadi pemimpin atau imam. Pertanyaan “Bolehkah perempuan menjadi pemimpin? Di sektor apakah perempuan boleh memimpin?” masih menjadi isu utama kajian kepemimpinan perempuan dalam Islam. Polemik ini tampak tidak menyinggung eksistensi kepemimpinan perempuan di pondok pesantren.⁸⁴ Untuk itu, konsep kepemimpinan perempuan yang Penulis ulas di sini ialah segala kegiatan mempengaruhi yang dilakukan oleh seorang perempuan yang menjadi tokoh muslimah di pesantren taḥfīz.

b. Kepemimpinan Transformasional Perempuan

Dalam konteks kajian kepemimpinan perempuan, indikator-indikator *transformational-leadership* ditemukan pada gaya kepemimpinan perempuan. Bahkan, Bass dan Riggio menegaskan, melalui hasil riset, bahwa gaya kepemimpinan ini paling banyak terdapat pada

⁸⁴ Hajjaj, “Baḥṡ fi Ḥukm Wilāyat al-Mar’ah wa Imāmatihā”, 410-419; sebagai pembanding, lihat al-Bannā, *Jawāz Imāmat al-Mar’ah li al-Rajul* (Kairo: Kotobarabia, 2005), 10-11.

kepemimpinan perempuan, dengan mempertimbangkan elemen inti, yakni bahwa kecakapan *emotional-communication* yang ada pada teori ini rata-rata berada pada karakter perempuan. Bass dan Riggio menjelaskan,

*“Historically, the vast majority of noted leaders have been men. This is particularly true for those labeled charismatic-transformational. Gandhi, King, Mandela, Kennedy, and even the notorious ones, Hitler, Stalin, Bin Laden. By comparison, only a handful of charismatic female leaders easily come to mind: Eleanor Roosevelt, Queen Elizabeth I, Golda Meir. Yet if the elements of charismatic-transformational leadership are analyzed, they suggest that women might be more likely to engage in transformational leader behaviors and be more effective transformational leaders than men. For example, the ability to inspirationally motivate followers is largely dependent on skill in emotional communication to effectively and accurately communicate inspiring emotional messages. Consistent research evidence suggests that women as a group are better emotional communicators than men.”*⁸⁵

Perempuan dinilai lebih banyak memiliki *emotional-communication* yang menjadikan diri lebih mampu mengkomunikasikan visinya kepada pihak yang dipimpin dari pada laki-laki; lebih mampu berbicara dari hati ke hati dengan para bawahannya. Dengan kata lain, perempuan sebagai kelompok dalam suatu komunitas lebih merupakan figur komunikator hati-ke-hati dari pada laki-laki. Hasil riset ini mengindikasikan kedekatan relasi antara kepemimpinan transformasional dan perempuan pemimpin.

Penjelasan ini tidak berarti mengunggulkan kepemimpinan perempuan dari pada kepemimpinan laki-laki, melainkan untuk menunjukkan universalitas teori kepemimpinan transformasional. Inilah

⁸⁵ Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 112.

argumen mengapa Martin melaporkan—berdasarkan hasil meta analisis terhadap 45 kajian—bahwa Eagly, Johannesen-Schmidt, dan Van Engen⁸⁶ menemukan sifat kepemimpinan transformational lebih menonjol ada pada perempuan dari pada laki-laki, namun ia tetap mengakui bahwa “*Transformational leadership is an non-hierarchical, non-patriarchal form of leading where the named leader shares the task of leading by utilizing the strengths of those in the organization.*”⁸⁷ Bahwa kepemimpinan transformational bukan tentang atasan dan bawahan, bukan tentang laki-laki yang lebih hebat, tetapi tentang bagaimana berbagi tugas dengan memanfaatkan kekuatan orang-orang dalam organisasi.

Teori kepemimpinan transformasional kali pertama diperkenalkan oleh James MacGregor Burn pada tahun 1978, namun baru dikenal luas dalam beberapa tahun terakhir, setelah dikembangkan oleh Bass dan Riggio. Pada awalnya, teori ini muncul dari riset Dunia militer, dengan rumusan bahwa pemimpin yang baik itu memberikan pertimbangan, rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan memiliki kharisma.

⁸⁶ C. J. Vinkenbug, M. L. Van Engen, A. H. Eagly & M. C. Johannesen-Schmidt, “An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?”, *The Leadership Quarterly*, 22(1) (2011), 10-21; riset tentang tema yang sama juga menunjukkan hasil yang sama, dengan konteks kepemimpinan perempuan di lembaga di Qatar, dalam K. Sharif, “Transformational leadership behaviours of women in a socially dynamic environment”, *International Journal of Organizational Analysis*, (2019), doi:10.1108/ijoa-12-2018-1611.

⁸⁷ J. L. Martin et al., “Focus Group Becomes Support Group: Women in Educational Leadership”, dalam *Women and Leadership*, ed. Florence L. Denmark et. al. (Switzerland: Springer International Publishing, 2018), 63; dan Jean Lau Chin, “Asian American and Hong Kong Chinese Women Leaders”, ”, dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparison*, Ed. Chin-Chung Chao dan Louisa Ha (Routledge: New York, 2020), 210.

Maka tidak berlebihan jika pendefinisian tipe kepemimpinan ini dari berbagai kalangan akademisi memiliki batasan yang bersifat empiris dan operasional sesuai dengan sifat dasar makna transformasional.⁸⁸ Amstrong, misalnya, membatasi pengertiannya sebagai kepemimpinan yang memberdayakan pengikutnya dan mendorong mereka untuk melakukan sesuatu melebihi harapan mereka, atau “... *motivate followers to perform at higher levels, to exert greater effort, and to show more commitment*”.⁸⁹ Setiawan dan Muhith mengindonesiakan teori ini dan menegaskan bahwa *transformational leadership* ialah proses kepemimpinan di mana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.⁹⁰

Paparan di atas dapat menjadi rumusan definisi fungsional tentang kepemimpinan transformasional, yaitu: sebuah gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat, dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi.

Berdasarkan hasil riset di lembaga militer, lalu dikembangkan ke sektor dan situasi yang berbeda, Bass dan Riggio menginterpretasikan teori ini ke dalam empat komponen: *idealized influence* (pengaruh-ideal),

⁸⁸ Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional*, 72.

⁸⁹ Amrstrong mendasarkan konsep yang disampaikan mengenai kepemimpinan transformasional pada penjelasan Bass, sebagaimana diakuinya. Micheal Armstrong, *Amrstrong's Handbook of Management and Leadership* (London: Kogan Page, 2005), 32.

⁹⁰ Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership*, 24.

inspirational motivation (motivasi inspirasional), *intelektual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (konsiderasi individual).⁹¹ Spreitzer, Perttulla, dan Xin mengukur kepemimpinan transformational dengan enam komponen aksi yang dijabarkan oleh Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter:

*“We use Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter’s conceptualization of transformational leadership because it is behaviorally oriented, well validated, and has been used in both North American and Chinese cultures. Their measure identifies six behaviorally-oriented dimensions of transformational leadership ...”*⁹²

Enam dimensi perilaku kepemimpinan transformational tersebut adalah: *articulating a vision, providing an appropriate, fostering the acceptance of group goal, setting high performance expectation, providing individualized support, dan intelektual stimulation.*

Tampak ada pengembangan interpretasi terhadap kepemimpinan transformasional. Dari enam komponen menjadi enam dimensi perilaku kepemimpinan transformasional. Perbedaan interpretasi semacam ini wajar, karena hanya merupakan perbedaan pertimbangan saja, bukan perbedaan yang substansial. Baik penjabaran maupun pepadatan teori adalah hal biasa dilakukan oleh Penulis sebagai wujud standarisasi konsep

⁹¹ Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership* (London: LEA, 2006), 3, 6-7.

⁹² G. M. Spreitzer, K. H. Perttulla, & K. Xin, “Traditionality Matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan,” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3) (2005), 205-227.

keilmuan sesuai maksud dan tujuan penelitian. Mungkin di tahun awal munculnya teori ini, berdasarkan riset, komponen dominan yang muncul ialah tiga; tetapi pada riset tahun-tahun berikutnya, muncul komponen baru yang harus dipisahkan dari komponen lainnya, sehingga dari tiga komponen menjadi empat komponen. Bass dan Riggio mengatakan,

It was originally believed that there were three components to transformational leadership: charismatic-inspirational, intellectually stimulating, and individually considerate. However, later factor analyses suggested that the charisma factor, what has been subsequently termed Idealized Influence, was separate from the inspiration factor (Inspirational Motivation).⁹³

Bagi Bass dan Riggio, gagasan awal tentang kepemimpinan transformasional ada tiga:⁹⁴ *charismatic-inspirational, intellectually stimulating, dan individually considerate*. Tetapi dari sejumlah penelitian lanjutan, faktor kharisma yang diistilahkan sebagai *individualized-influence* selanjutnya dipisahkan dari *inspirational-motivation*. Fakta pengembangan dan pematatan ini menarik Penulis untuk mencermati masing-masing komponen secara detail untuk mendapatkan kategorisasi yang lebih sederhana. Ini diperlukan untuk penyederhanaan rumusan; dan karenanya, empat komponen dengan enam dimensi aksi dikelompokkan ke dalam tiga sub karakter khusus pemimpin transformasional. Supaya konsep penyederhanaan ini dapat dicermati secara saksama, Penulis akan

⁹³ Bass & Riggio, *Transformational Leadership*, 20-21.

⁹⁴ Winanti, *Perempuan dan Kepemimpinan*, 29.

menyampaikannya dalam bentuk tabel, dilanjutkan dengan pengembangan penjelasan yang sudah Penulis singgung dalam konteks penelitian.

Tabel 2.2 Teori Kepemimpinan Transformasional

NO	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL		Penjabaran	Indikator Praktis (Pemimpin adalah)
	Komponen Dasar (Burn, Bass & Riggio)	Pengembangan (Spreitzer, Pertulla, dan Xin)	Bass and Riggio	
1	1. <i>charismatic-inspirational</i> : a. <i>inspirational motivation</i> (motivasi inspirasional)	1. <i>articulating a vision</i> (mengartikulasikan visi) 2. <i>fostering the acceptance of group goal</i> (mendorong penerimaan tujuan kelompok)	1. <i>providing meaning and challenge</i> 2. <i>creating clearly communicated expectations</i>	1. Seorang artikulator visi ; a. Seorang yang 1) mensosialisasikan visi, 2) melakukan persuasi pada anggotanya
2	b. <i>idealized influence</i> (pengaruh-ideal)	3. <i>setting high performance expectation</i> (menetapkan harapan kinerja tinggi)	3. <i>emphasizing collective sense of mission</i> 4. <i>reassuring others</i>	b. Seorang yang melakukan 3) internalisasi komitmen luhur pada anggotanya
3	2. <i>intelektual stimulation</i> (stimulasi intelektual)	4. <i>intelektual stimulation</i> (stimulasi intelektual)	1. <i>questioning assumptions</i> 2. <i>reframing problems</i> 3. <i>encouraging creativity</i> 4. <i>approaching old situations in new ways</i>	2. Seorang inspirator yang: 1) mengupayakan kesadaran, 2) memberi pengaruh, 3) meningkatkan intelegensi
4	3. <i>individualized consideration</i> (konsiderasi individual)	5. <i>providing individualized support</i> (memberikan dukungan individual), 6. <i>providing an appropriate</i> (memberikan yang sesuai),	1. <i>paying special attention</i> 2. <i>delegating task</i> 3. <i>creating new learning opportunities</i> 4. <i>spending time for teaching and coaching</i>	3. Seorang motivator yang melakukan: 1) identifikasi kebutuhan, 2) delegasi wewenang, 3) bimbingan, 4) <i>sharing</i> pengalaman

Indikator-indikator di atas diformulasikan dari penjelasan-penjelasan para penulis yang telah melakukan penelitian tentang

kepemimpinan transformasional di berbagai instansi pendidikan, formal maupun, non formal. Fungsi pemimpin sebagai artikulator visi, inspirator, dan motivator, ini didasarkan pada uraian Bass dan Riggio dan :

1) Artikulator Visi

Pemimpin transformasional adalah seorang artikulator visi. Ia memiliki dua unsur kepemimpinan transformasional. *Unsur Pertama*, motivasi inspirasional (*inspirational-motivation*), yang meliputi kemampuan menerjemahkan visinya dan mendorong penerimaan tujuan kelompok, dalam arti, berusaha keras supaya kelompok dapat menerima visi yang disampaikannya. Atas dasar tersebut, ia melakukan *providing meaning and challenge*, memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan yang dilakukan oleh pengikutnya; ia mensosialisasikan visinya. Makna sebuah pekerjaan ia jelaskan kepada para pengikutnya, kemudian memberi tantangan mereka sebagai pemicu supaya tujuan kelompok dapat diterima. Di sinilah, ia melakukan *creating clearly communicated expectations*, dalam arti, ia mengkomunikasikan visi dan misinya dengan jelas, disertai upaya persuasif, hingga pengikut mengerti.⁹⁵

Pemimpin transformasional ialah seorang yang visioner. Punya visi ke depan yang meyakinkan. Visi ialah daya pandang yang jauh,

⁹⁵ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 6; S. D. Dionne, F. J. Yammarino, L. E. Atwater, & W. D. Spangler, "Transformational leadership and team performance", *Journal of organizational change management*, 17(2)(2004), 177-193.

mendalam, dan luas; merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat; dan visi juga merupakan masa depan yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik bagi perkembangan suatu organisasi.⁹⁶

Dalam model kepemimpinan ini, seorang pemimpin memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen yang tinggi, visi yang jelas, tekun, pekerja keras, dan militan, konsisten, dan mampu menunjukkan ide-ide penting.⁹⁷ Pada karakter ini, pemimpin digambarkan dalam *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dengan deskripsi “*The leader articulates a compelling vision of the future* [Pemimpin mengartikulasikan visi masa depan yang meyakinkan]”.⁹⁸

Unsur dua, memiliki pengaruh-ideal (*idealized-influence*). Unsur ini dapat dijelaskan sebagai karisma yang membentuk harapan kinerja dan optimisme yang tinggi pada sektor yang dipimpinnya. Bahkan, kharisma dinilai sebagai komponen paling penting di antara komponen yang lain. Pada unsur ini, pemimpin melakukan *emphasizing collective sense of mission*, dalam arti, ia betul-betul menekankan pentingnya misi bersama guna meraih tujuan organisasi.

⁹⁶ Kepemimpinan dengan penjelasan tersebut dapat masuk dalam kategori pemimpin visioner. Secara detail, uraian tentang visi dan visioner dapat dibaca dalam Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran: Learning Organization* (Bandung: Alfabeta, 2009), 18-19.

⁹⁷ Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership*, 176; dan Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional*, 78.

⁹⁸ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 6.

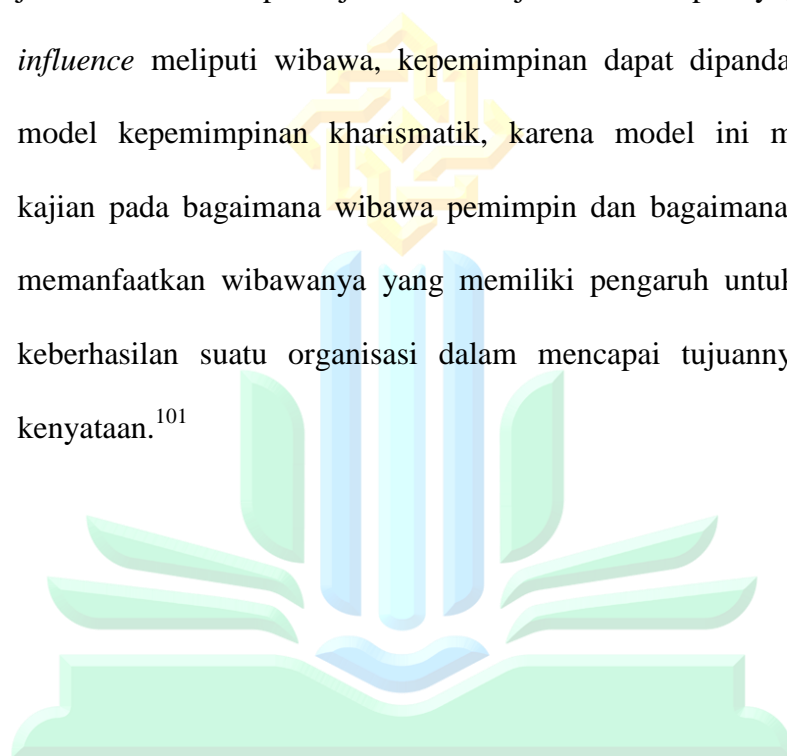
Komitmen pada dirinya diinternalisasikan pada pihak-pihak yang dipimpinya, sehingga komitmennya pun menjadi komitmen bersama. Kharisma yang terkandung dalam unsur *idealized-influence* dapat membawa para pengikut untuk meyakini visi yang disampaikannya. Di sinilah, ia tampak melakukan *reassuring others*, dalam arti, meyakinkan para pengikutnya bahwa masalah pasti selesai. Selain itu, pemimpin yang karismatik dapat membangun rasa cinta, percaya diri, dan optimisme para bawahannya; membangkitkan antusiasme kerja bawahan, mampu membedakan hal-hal yang benar atau tidak, mengembangkan misi organisasi melalui sikap loyal, setia, tekun; menanamkan rasa kebanggaan, dan menumbuhkan rasa hormat. Oleh karenanya, dari segi perilakunya, pemimpin transformasional digambarkan dalam MLQ dengan deskripsi “*The leader reassures others that obstacles will be overcome* [Pemimpin meyakinkan orang lain bahwa rintangan akan diatasi];” dan dari segi atribusi pengikut kepadanya, pemimpin digambarkan dengan deskripsi “*The leader emphasizes the importance of having a collective sense of mission* [Pemimpin menekankan pentingnya memiliki misi kolektif].”⁹⁹

Dua unsur tersebut berkaitan erat dengan model kepemimpinan.

Ditinjau dari cakupan *inspirational-motivation* yang meliputi visi dan

⁹⁹ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 6; F. Munir & M. Aboidullah, “Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness,” *Bulletin of Education and Research*, 40(1), (2018), 102-103.

tujuan organisasi, maka pada tahap ini, kepemimpinan dapat dilihat dengan model jalur-tujuan (*path-goal model*), karena model ini memfokuskan kajian pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan.¹⁰⁰ Ditinjau dari cakupannya, *idealized-influence* meliputi wibawa, kepemimpinan dapat dipandang dengan model kepemimpinan kharismatik, karena model ini memusatkan kajian pada bagaimana wibawa pemimpin dan bagaimana pemimpin memanfaatkan wibawanya yang memiliki pengaruh untuk membuat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya menjadi kenyataan.¹⁰¹



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

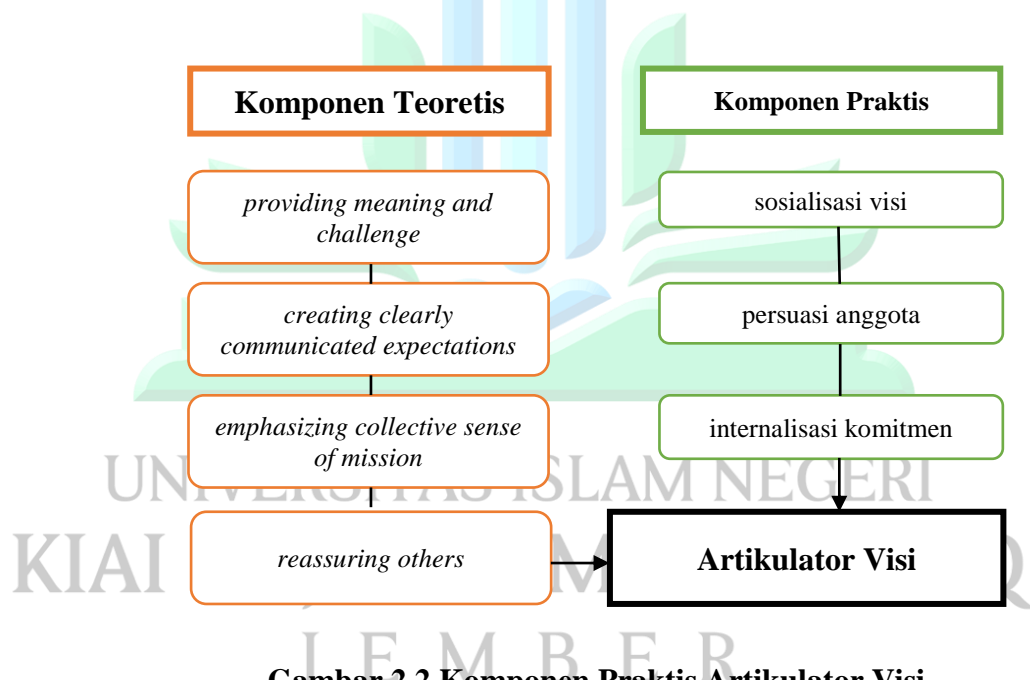
¹⁰⁰ E. Syarifudin, "Teori Kepemimpinan", *Al Qalam* (21[102] (2004), 459-477.

¹⁰¹ *How one become a leader* (bagaimana seseorang menjadi pemimpin), *how leader behaves* (bagaimana pemimpin berperilaku), dan *what makes leader effective* (apa yang membuat pemimpin itu efektif), adalah tiga pernyataan yang diajukan Fred E. Fiedler dan Marin M. Chomers sebagai 3 basis persoalan pokok semua pembahasan kepemimpinan, yang melahirkan teori, model, dan pendekatan. Fred E. Fiedler & Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management* (Glenview Illinois: Scott, Foresman and Company, 1974), 13, 11, dan 41.

Tabel 2.3 Komponen Teoretis Artikulator Visi

No	Bass and Riggio's Transformational Leadership	Komponen
1	<i>inspirational-motivation</i> dan <i>idealized-influence</i> : Artikulator Visi	1. <i>providing meaning and challenge</i> 2. <i>creating clearly communicated expectations</i> 3. <i>emphasizing collective sense of mission</i> 4. <i>reassuring others</i>

Komponen-komponen teoretis di atas dapat pula digambarkan pada ranah praktis dengan mengacu pada penjelasan beberapa Penulis yang menggunakan perspektif kepemimpinan transformasional sebagaimana sudah diuraikan sebelumnya.

**Gambar 2.2 Komponen Praktis Artikulator Visi**

2) Inspirator

Bass dan Riggio mengatakan, “*Transformational leaders stimulate their follower’s efforts to be innovative and creative by questioning assumptions, reframing problems, and approaching old*

situations in new ways.”¹⁰² Pemimpin transformational adalah seorang inspirator, yang memberikan stimulasi intelektual (*intelektual-stimulation*), dalam arti, ia berupaya menginspirasi para pengikut untuk lebih memahami masalah diri dan organisasi serta berupaya mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru.¹⁰³ Kata ‘*inspire*’ dapat berarti ‘*to stimulate* [menstimulir], *to infect* [mempengaruhi], *to infuse* [menanamkan], *to endow* [membantu dengan pemberian], *to endue* [menghadiahi].’¹⁰⁴ Inilah alasan mengapa *intelektual-stimulation* terdapat dalam diri seorang inspirator. Sifat ini kemudian mendorong seorang pemimpin untuk melakukan *questioning assumptions*; dalam arti, ia menanyakan asumsi-asumsi pengikut tentang masalah yang dihadapi organisasi yang dipimpinnya, sehingga ia mendapatkan pemahaman yang utuh mengenai masalah tersebut; dan pada saat yang sama, ia mengupayakan kesadaran kelompok yang dipimpinnya, bahwa problem yang dihadapi adalah problem bersama.

Pada komponen ini, pemimpin digambarkan dalam MLQ dengan deskripsi “*The leader gets others to look at problem from many*

¹⁰² Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 7; juga dijelaskan dalam Munir & Aboidullah, “Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness,” *Bulletin of Education and Research*, 40(1), (2018), 102.

¹⁰³ Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership*, 170; dan Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional*, 78.

¹⁰⁴ Entri ‘*inspire*’ pada *Merriam-Webster's Dictionary and Theasaurus* dalam *Encyclopædia Britannica. Encyclopædia Britannica Student and Home Edition* (Chicago: Encyclopædia Britannica, 2014).

different angles [Pemimpin membuat orang lain melihat masalah dari berbagai sudut]”.¹⁰⁵ Karakter seorang inspirator meniscayakan luasnya wawasan dan basis pengetahuan tentang masalah yang dihadapi. Karenanya, ia mampu melakukan *reframing problems*, dalam arti, ia mampu membingkai ulang masalah, untuk mengupayakan kesadaran pengikut terhadap masalah yang dihadapi. Dimensi ini juga mengandung makna bahwa seorang pemimpin transformasional perlu mampu menumbuhkembangkan ide-ide yang kreatif, *encouraging creativity*, sehingga melahirkan inovasi yang solusi untuk setiap permasalahan yang muncul dalam organisasi. Di sini dan pada saat yang sama, pemimpin memberi pengaruh pada kelompok yang dipimpin.¹⁰⁶

Karakter pemimpin sebagai artikulatur visi dan inspirator tidak dapat dipisahkan, sebab implementasi visi bergantung pada kemampuannya menginspirasi para anggota supaya memiliki wawasan dan *mindset* yang sama guna mencapai tujuan organisasi. Di tahap implementasi, diperlukan strategi. Menurut Handoko, sebagaimana dikutip Wahyudi, strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan visi, baik tujuan jangka

¹⁰⁵ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 7.

¹⁰⁶ Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership*, 170-171; dan Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional*, 82.

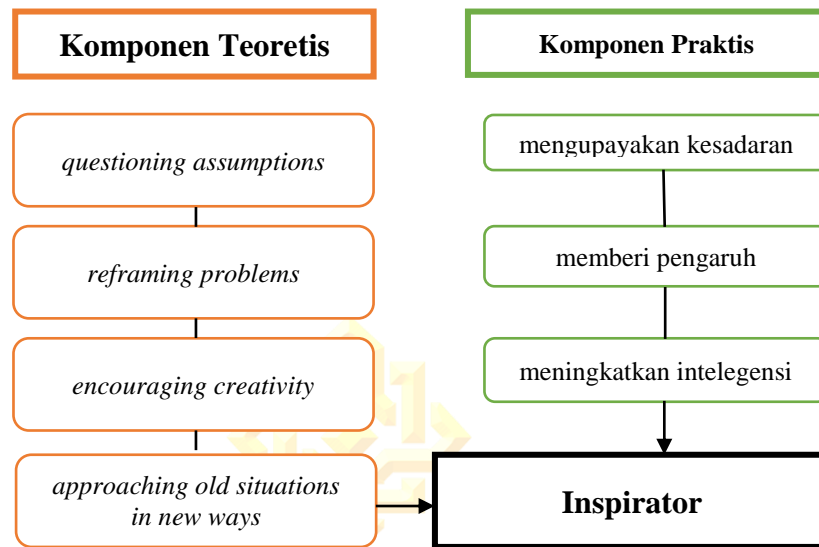
pendek, menengah, atau jangka panjang.¹⁰⁷ Pemimpin memiliki strategi tertentu untuk *approaching old situations in new ways*, mendekati situasi lama dengan cara baru, meningkatkan intelegensi anggota, guna menggiring anggota dalam suatu organisasi menuju pencapaian tujuan. Ini upaya peningkatan intelegensi, bukan hanya untuk dirinya, tetapi juga untuk pengikutnya. Selain mampu mengartikulasikan visinya, ia juga mampu menginspirasi para anggota dalam organisasinya untuk bergerak menuju tujuan bersama organisasi. Kemampuan menginspirasi para anggota adalah wujud karakteristik dan fungsi pemimpin sebagai inspirator.

Tabel 2.4 Komponen Inspirator

No	Bass and Riggio's Transformational Leadership	Komponen
2	<i>intelektual-stimulation:</i> Inspirator	1. <i>questioning assumptions</i> 2. <i>reframing problems</i> 3. <i>encouraging creativity</i> 4. <i>approaching old situations in new ways</i>

Komponen-komponen teoretis di atas dapat pula digambarkan pada ranah lokal-praktis dengan mengacu pada penjelasan beberapa Penulis yang menggunakan perspektif kepemimpinan transformasional, sebagai berikut untuk memberi perbandingan cakupan ranah teoretis dan praktis:

¹⁰⁷ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, 22.



Gambar 2.3 Komponen Praktis Inspirator

3) Motivator

Ketika menjelaskan komponen *inspirational-motivation*, Bass dan Riggio mengatakan, “*Transformational leaders behave in ways that motivate and inspire those around them by providing meaning and challenge to their follower’s work.*”¹⁰⁸ Penjelasan ini mengindikasikan bahwa ‘*motivate*’ dan ‘*inspire*’ merupakan perilaku pemimpin

transfasional yang tak dapat dipisahkan.¹⁰⁹ Maka sudah merupakan konsekuensi logis bahwa pemimpin transfasional adalah seorang motivator. Ia memberikan konsiderasi individual (*individual-consideration*), dalam arti, memberikan dukungan individual dan memberikan penghargaan yang sesuai sebagai bentuk motivasi, setelah

¹⁰⁸ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 6.

¹⁰⁹ ‘*To motivate*’ dalam makna ‘*to provide with a motive*’, *providing with a motive* adalah *motivating*. Selengkapnya dalam Entri ‘*motivate*’ pada Encarta Dictionary dalam Microsoft Encarta (*Software*, Microsoft Corporation, 2009).

melakukan identifikasi kebutuhan organisasi yang dipimpin. Cerminan pemimpin transformasional sebagai seorang motivator ialah pemimpin yang selalu merenung, berpikir, mengidentifikasi kebutuhan organisasi, mengenali kemampuan karyawannya, dan hal-hal yang termasuk dalam kategori *paying special attention*. Ia juga mendelegasikan tugas-tugas sektoral kepada bawahannya. Kegiatan ini, dalam *transformational leadership*, dikenal dengan *delegating task*. Di samping itu, pemimpin transformasional—dalam fungsinya sebagai motivator—melakukan *creating new learning opportunities*, dalam arti, menciptakan peluang belajar baru bagi para pengikut untuk meningkatkan kompetensi mereka dan memberi bimbingan kepada mereka.¹¹⁰

Dalam fungsinya sebagai motivator, pemimpin transformasional juga melakukan *spending time for teaching and coaching*, yang berarti menghabiskan waktu untuk membina, membimbing, *sharing* pengalaman, dan melatih para pengikut secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi.¹¹¹ Sehingga, pada komponen ini, pemimpin digambarkan dalam MLQ dengan deskripsi “*The leader spends time teaching dan coaching* [Pemimpin menghabiskan waktu

¹¹⁰ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 6-7.

¹¹¹ Umiarso mendasarkan penjelasannya pada uraian Setiawan dan Muhith, dapat dibaca dalam Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional*, 82; dan Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership*, 176.

mengarahkan dan membimbing].”¹¹² Pada bagian ketiga ini, terlihat bahwa upaya pemimpin memotivasi itu tampak pada dukungan dan penghargaan yang ia berikan pada anggota dan organisasi, pada bagaimana ia mengajari dan membimbing para anggota guna mencapai tujuan bersama. Kontribusi pemimpin, langsung atau tidak, sedikit atau banyak, dirasakan oleh para anggota—dan pada gilirannya, akan memberikan stimulasi pada terciptanya kesadaran bersama akan tujuan organisasi. Sebab, menurut Armstrong, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang “... *motivate followers to perform at higher levels, to exert greater effort, and to show more commitment*”.¹¹³

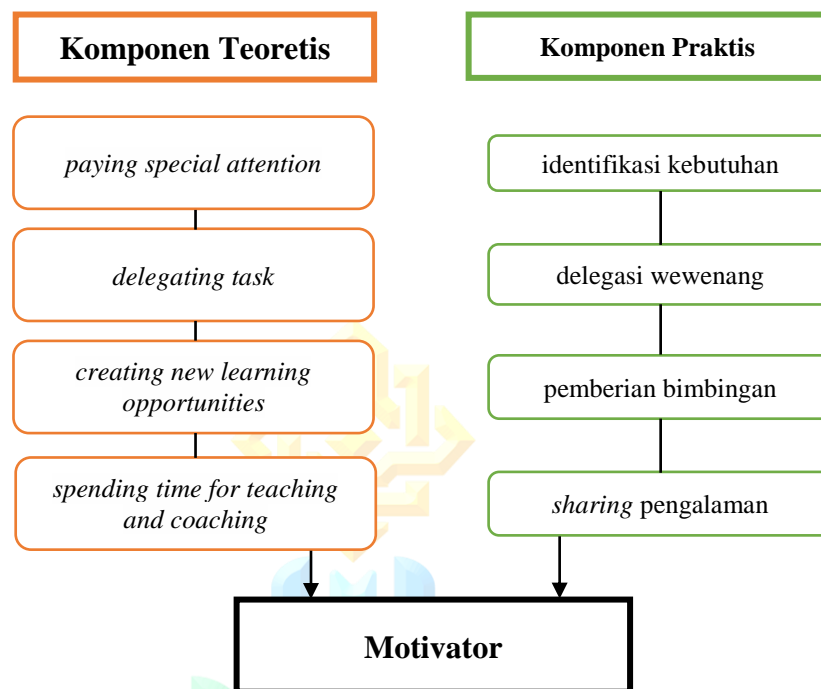
Tabel 2.5 Komponen Motivator

No	Bass and Riggio's Transformational Leadership	Komponen
3	<i>individualized-consideration:</i> Motivator	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>paying special attention</i> 2. <i>delegating task</i> 3. <i>creating new learning opportunities</i> 4. <i>spending time for teaching and coaching</i>

Komponen-komponen diatas dapat digambarkan pada ranah praktis dengan mengacu pada penjelasan yang menggunakan perspektif kepemimpinan transformasional dan sudah dipaparkan.

¹¹² Triyono, *Kepemimpinan Transformasional*, 96; Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 6-7; dan Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT Radja Grafindo Persada, 2013), 26.

¹¹³ Armstrong, *Amrstrong's Handbook*, 32.



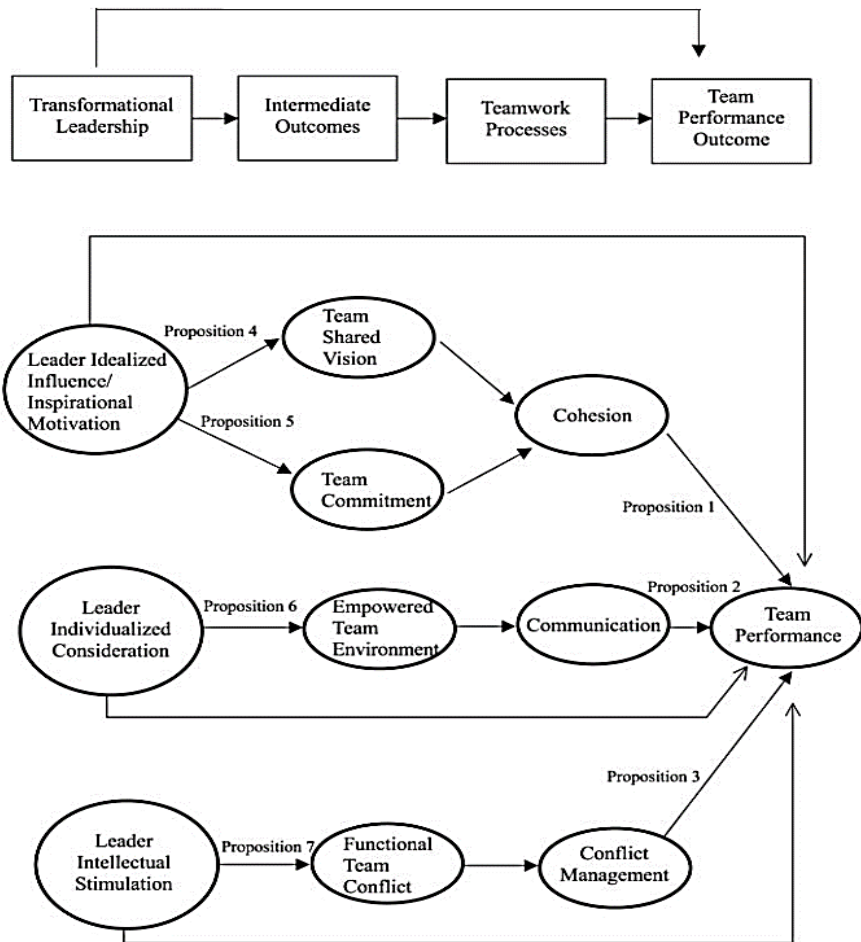
Gambar 2.4 Komponen Praktis Motivator

Empat komponen *transformational leadership's* Bass dan Riggio disederhanakan menjadi tiga fungsi kepemimpinan (artikulator visi, inspirator, dan motivator) ini mengikuti penyederhanaan Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, yang menyatukan *idealized-*

influence dan *inspirational-motivation*, serta memisahkan *intelektual-stimulation* dan *individualized-consideration* seperti terlihat pada

gambar berikut:¹¹⁴

¹¹⁴ Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, "Transformational leadership and team performance", *Journal of organizational change management*, 17(2)(2004), 187.



Gambar 2.5 Transformational Leadership and Team Performance

Informasi dalam gambar di atas, antara lain, yang mendasari penyederhaan konsep pada penelitian ini untuk memotret

kepemimpinan perempuan dalam pengembangan pesantren Tahfiz.

Dari penjelasan Bass dan Riggio yang menyatakan kedekatan kepemimpinan transformasional dengan gaya kepemimpinan perempuan, terlihat keunikan kajian kepemimpinan perempuan ini.

Berawal dari statemen Bass dan Riggio itulah, konsep tentang kepemimpinan transformasional perempuan dapat dipandang sebagai

khas kepemimpinan perempuan: bahwa memahami perempuan adalah memahami luasnya kajian tentang kepemimpinan itu sendiri; dan bahwa kepemimpinan dan perempuan ibarat sawah dan petaninya.

c. **Kepemimpinan Perempuan di Lembaga Pendidikan**

Riset tentang kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan telah banyak dilakukan di Barat. Kesulitan, halangan, problem, hingga tantangan bagi perempuan untuk menjadi pemimpin di dunia pendidikan tempat ia meniti karier, nampak menjadi tema penting yang banyak diteliti. Eugenia Proctor Gerdes memulai laporan hasil risetnya dengan statement bahwa tahun 1970 di Amerika adalah merupakan titik balik perempuan punya kesempatan menempati posisi tertinggi di dunia pendidikan. Sebab, di akhir 1930-an, karir perempuan di tingkat fakultas perguruan tinggi mencapai 28 persen, kemudian benar-benar menurun di tahun 1940-an, 1950-an, 1960-an; kemudian meningkat lagi di tahun 1970-an, dengan rincian: dari 25 persen menjadi 42 persen menjadi staf pengajar penuh waktu; dari 26 persen menjadi 53 persen pada posisi eksekutif-administratif-manajerial sebagai pekerja penuh waktu. Gerdes menegaskan bahwa perubahan representasi perempuan tersebut berhubungan erat dengan kebijakan dan implementasi undang-undang waktu itu.¹¹⁵

¹¹⁵ Eugenia Proctor Gerdes, "Trials and Triumphs of Women Leaders in Higher Education", dalam vol. 1, dalam *Women as Leaders in Education*, 1-2.

Secara implisit, penejelasan Gerdes menunjukkan bahwa semakin bertambah tahun kesempatan perempuan menjadi pemimpin di lembaga pendidikan tinggi semakin terbuka, dalam arti, dunia kepemimpinan bukan hal yang eksklusif melainkan inklusif bagi perempuan. Meskipun demikian, Inversion di sebagian kesempatan mengakui masih-adanya penghalang bagi perempuan dalam meningkatkan karirnya, yang ia sebut sebagai *Glass Ceilings*, langit-langit kaca, yakni istilah untuk penghalang tak kasat mata yang membatasi perempuan dari kesempatan menempati posisi pimpinan di lembaga tinggi pendidikan, seperti aturan agama, faktor keluarga, birokrasi, norma, dan statusnya sebagai perempuan.¹¹⁶

Faktor keluarga dianggap sebagai salah satu ‘*Glass Ceilings*’ yang menghalangi perempuan meraih kesuksesannya dalam karir kepemimpinannya di lembaga pendidikan. Dalam laporannya, Gerdes menyatakan 37 persen responden mengakui keluarga sebagai penghalang paling berat untuk sukses jadi pemimpin, sementara 31 persen mengakui keluarga sebagai penghalang paling ringan, dan 33 persen tidak mengakui sebagai penghalang berat atau ringan. Di samping itu, seorang responden perempuan secara tegas mengakui

¹¹⁶ Penelitian ini juga memasukkan penyimpangan seksual sebagai “langit-langit kaca” yang menghalangi karier perempuan. Inversion, “Glass Ceilings and Sticky Floors”, vol. 1, dalam *Women as Leaders in Education*, 83. Ini jelas berbeda dengan budaya Timur, budaya Barat mengagungkan hak asasi, termasuk gaya hidup lesbian—mereka nilai sah dan tak patut jadi alasan bahwa perempuan yang bersangkutan tak layak jadi pimpinan. Paham ini jelas bertentangan dengan budaya ke-Timur-an yang menjunjung tinggi moral.

bahwa “*Having children definitely made it harder for me to go ‘up the ladder’ in my career [memiliki anak pasti bikin saya lebih sulit untuk ‘naik tangga’ dalam karir saya]*”.¹¹⁷ Dengan konteks yang sama, Martin melaporkan analisis Chloe tentang terkendalanya karir kepemimpinan perempuan ketika sudah berkeluarga dan punya anak,

*Most of the women in the group had children, and they talked about the hardships of being in a role of leadership and also being a mother. One woman talked about the comparison between she and her male counterpart, both of whom had children around the same time. No one said anything to the man after the birth of his child, but for the woman, comments were made such as: “I could never leave my baby at home, how are you doing this, you know isn't it time for you to go home?” She reported that those comments have never been made to a man. Moreover, these comments were made by women.*¹¹⁸

Penjelasan ini memberikan gambaran bahwa perspektif kajian Barat memandang kepemimpinan sebagai karir yang perlu diraih dan diperjuangkan. Penjelasan Gardes di atas memperlihatkan bahwa perspektif Barat tentang kepemimpinan belum bisa dilepaskan dari sudut pandang gender: keadaan sosio-kultural turut membentuk stigma tentang karier perempuan. Berbeda dengan perspektif pendidikan Timur tentang kepemimpinan perempuan, sebagaimana telah disinggung pada konteks penelitian, bahwa sejarah perempuan perintis

¹¹⁷ Gerdes, “Trials and Triumphs of Women Leaders Ind Higher Education”, vol. 1, dalam *Women as Leaders in Education*, 10.

¹¹⁸ J. L. Martin et al., “Focus Group Becomes Support Group: Women in Educational Leadership”, dalam *Women and Leadership*, ed. Florence L. Denmark et. al. (Switzerland: Springer International Publishing, 2018), 67.

dan pendidiri pondok pesantren sudah ada sebelum kajian kepemimpinan perempuan marak dilakukan.¹¹⁹

Meski orientasi kajiannya cenderung memandang kepemimpinan hanya sebagai kepemimpinan di sektor publik, gagasan Julia Gillard dan Ngozi Okonjo-Iweala layak diapresiasi: bahwa pada dasarnya tidak ada yang dapat menjamin bahwa perbedaan struktur otak perempuan dan laki-laki memiliki pengaruh pada perilaku kepemimpinan kedua jenis kelamin tersebut. Meski sudah banyak dilakukan studi terhadap otak jenius Einstein setelah kematiannya, tetap tidak mungkin bagi ilmuwan untuk menjelaskan berapa banyak variasi otak Einstein dan otak rata-rata yang mengindikasikan kejeniusannya, ketika dibandingkan dengan seberapa banyak pemikiran mendalam itu terlibat dalam pembentukan otaknya.¹²⁰ Dengan kata lain, Gillard dan Ngozi ingin menyampaikan bahwa masing-masing laki-laki dan perempuan sama-sama memiliki keunggulan sama-sama memiliki

kekurangan jika dibanding antara satu dengan lainnya, dalam batas bahwa semua itu berada pada porsi yang seimbang: ketika di satu sisi perempuan memiliki kelebihan, di sisi yang lain di hal yang sama laki-

¹¹⁹ Husein Muhammad, sebagaimana telah disinggung, adalah salah seorang tokoh keperempuanan yang memiliki cara pandang khusus untuk melihat perempuan dan melepaskannya dari isu gender. Dapat dibaca dalam Muhammad, "Perempuan Ulama", 13-14.

¹²⁰ Tak ada perbedaan yang betul-betul bisa dibuktikan antara laki-laki dan perempuan kecuali dari aspek fisiknya. Gillard & Ngozi, *Women and Leadership*, 28.

laki memiliki kekurangan, demikian sebaliknya. Itulah sebabnya di akhir catatan *framworknya*, keduanya menulis:

*We passionately believe that every child is unique, but each should be endowed with the same rights and opportunities. Each should be able to dream the same dreams, including wanting to become a president or prime minister. None should encounter extra obstacles if they aim to become a leader.*¹²¹

Opportunity, sebagaimana disebut dalam statemen di atas, adalah kesempatan, ruang gerak, yang menjadi kata kunci kajian kepemimpinan perempuan di sektor pendidikan, atau dalam statemen Gillard dan Ngozi di atas, "... *endowed with the same rights and opportunities*". Jika kesempatan ini sama-sama diberikan kepada perempuan, sebagaimana diberikan kepada laki-laki, bukan tidak mungkin bahwa mereka akan dapat berperan seimbang untuk kemajuan lembaga pendidikan.

Seperti telah disinggung, kajian kepemimpinan perempuan masih *western-oriented* [masih berorientasi-Barat], dan masih terikat isu gender, ketika di Timur lebih memberi apresiasi terhadap kepemimpinan perempuan di sektor manapun. Di sektor domestik atau publik, kepemimpinan perempuan patut mendapat penghargaan.

Persoalannya adalah kesempatan. Untuk itu, lebih dari paparan dan

¹²¹ Gillard & Ngozi, *Women and Leadership*, 39. Gillard dan Ngozi percaya bahwa baik perempuan atau laki-laki bergantung pada pola pendidikan dan perlakuan keluarga terhadap anak mereka, laki-laki atau perempuan; bukan pada keperempuanan atau kekelakiannya. Ada 8 perempuan dengan jabatan sebagai presiden dan selebihnya adalah perdana menteri, yang menjadi konsentrasi pembahasannya.

perspektif sebelumnya, meski masih tak bisa dilepaskan dari isu gender, riset Ming Xie dan Minghui Pang menunjukkan bahwa perempuan lebih banyak memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin di sebuah organisasi nonprofit.¹²² Inilah mengapa kepemimpinan perempuan dalam organisasi atau lembaga nonprofit di Nusantara sudah teridentifikasi dalam diri Tengku Fakinah, Aceh, yang lahir sekitar tahun 1856 M di desa Lam Diran Kampung Lam Bunot (Lam Krak) Aceh Besar, yang telah membangun *Dayah* atau pesantren sebagai sarana pendidikan Islam, sebagaimana sudah disebutkan dalam konteks penelitian.¹²³

Berbeda orientasi, berbeda perspektif, tradisi, budaya, bahkan agama, inilah yang menjadi kajian kepemimpinan perempuan di lembaga nonprofit—termasuk di dalamnya adalah pesantren—menarik untuk didalami. Perempuan hadir sebagai pemimpin di lembaga atau organisasi nonprofit ini tanpa masalah, tak ada stigma buruk yang patut dinilai sebagai halangan, sebagaimana ditunjukkan oleh riset Xie dan Pang di atas. Untuk itu, dari hasil riset, keduanya berani mengatakan bahwa gender itu tidak begitu penting, yang terpenting adalah kompetensi, dalam statement lengkap berikut:

All the interviewees believed that there was no gender difference in nonprofit organizations. Women and men had the

¹²² Ming Xie dan Minghui Pang, “Gender And Career Development in Nonprofit Organizations”, dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparison*, 162

¹²³ Muhammad, “Perempuan Ulama di Atas Panggung Sejarah”, 13-14.

*same opportunities for career development. All the female leaders from the three countries mentioned that the most important thing for their career advancement was proving their ability and competence for the leadership position. Therefore, gender was not so important... The discrimination and bias were more from outside of the organizations.*¹²⁴

Peran kepemimpinan perempuan, ketika kesempatan dan ruang telah terbuka, tampak memiliki pengaruh terhadap eksistensi dan perkembangan lembaga nonprofit yang dipimpinnya, sebagaimana ditunjukkan oleh beberapa penelitian Bass dan Riggio yang telah dipaparkan. Ini membuka lahan penelitian baru yang layak mendapat perhatian.

2. Teori tentang Pengembangan Pesantren Tahfiz

Pengembangan pesantren Tahfiz dibicarakan, setelah pesantren sebagai lembaga pendidikan dipahami, baik pemaknaan maupun sejarah lahirnya. Sehingga, dari sana, akan diketahui bahwa pesantren mengalami perkembangan dan pengembangan, sampai kemudian muncul tipologi pesantren tahfiz. Namun, sebelum itu, sebagai pembuka wacana, tepat untuk disampaikan ulasan Marzuki Wahid tentang pesantren. Ia menjelaskan bahwa adalah bahasan yang hidup. Selama perlu, membicarakan pesantren terus-menerus itu tetap unik, ada kebaruan, asli, dan tidak simple. Tempat pengajaran agama Islam ini memiliki banyak komponen terkait. Lembaga yang begitu yakin (percaya diri) dan penuh

¹²⁴ Xie dan Pang, "Gender and Career Development", 165.

pertahanan (self-defensif) dalam menghadapi tantangan di luar dirinya; itu sebabnya orang merasa sulit untuk menemukan definisi yang tepat untuk mendefinisikan keberadaannya. Terlihat seragam dalam desain, tetapi banyak pola; tampak pelestari, tetapi secara halus atau lugas mengubah diri mereka sendiri dan mengikuti irama waktu. Dari sini, aspirasi untuk mendefinisikan satu entitas pesantren, apalagi memaksakan pola tertentu pada pesantren, tampaknya tidak mungkin bisa dilakukan.¹²⁵

a. Konsep Pesantren

Penjelasan Wahid di atas penting dipertimbangkan, supaya tidak terjebak pada klaim kesimpulan paling benar mengenai pesantren. Pembahasan tentang teori pengembangan pesantren Tahfiz diawali dengan menanyakan kapan pesantren kali pertama muncul di nusantara ini? Dalam pandangan Van Bruinessen, definisi istilah 'pesantren' pada masa awal Islam menurut beberapa pengamat merupakan ekstrapolasi dari pengakuan akhir abad ke-19. Dengan kata lain, pemikiran-pemikiran tersebut mengusung istilah 'pondok pesantren' dalam wujudnya pada abad ke-19 sebagai petunjuk untuk menyaring penggunaan ajaran ketika Islam hadir secara santun. Ada tanda-tanda bahwa tempat pertapaan-pertapaan pra-Islam, baik yang disebut *mandala* atau *asyrama*, berlangsung beberapa waktu setelah

¹²⁵ Uraian selengkapnya Marzuki Wahid, "Pesantren di Lautan Pembangunanisme: Mencari Kinerja Pemberdayaan", pada *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, Sa'id Aqiel Siradj, et al. (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), 144-145.

Jawa diislamkan, dan memang masih dibangun pertapaan-pertapaan yang tidak terpakai. Bagaimanapun, tidak jelas apakah ini bisa menjadi lembaga pendidikan di mana pengajaran sastra kitab kuning ditempatkan atau tidak, karena istilah 'pondok pesantren' (yang berkembang akhir-akhir ini) untuk kegiatan baik di *mandala* maupun di pondok.¹²⁶ Dalam uraian yang disampaikan Dhofier, Johns dan Soebardi menegaskan bahwa pesantren dalam kurun waktu antara tahun 1200 dan 1600 merupakan garda depan kemajuan Peradaban Nusantara.¹²⁷

Tanah kawasan di *perdikan*,¹²⁸ yang merupakan tanah yang beberapa pengamat menduga sebagai penghubung antara pendidikan pra-Islam dan pesantren, adalah tanah yang dibebaskan dari pungutan, tetapi bayarannya harus digunakan untuk pemeliharaan makam keramat. Pengasuh memiliki otoritas yang saleh, sehingga tidak heran jika beberapa kerabat mereka akhirnya menjadi pengajar yang taat,

terutama dalam mengajarkan tasawuf dan mantra. Biasanya apa yang dianggap sebagai perintisan pendirian pesantren di Tegalsari pada tahun 1742. Sebuah survei Belanda tentang pendidikan lingkungan

¹²⁶ Martin van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat* (Yogyakarta: Gading Publishing, 2012), 85, 92.

¹²⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 36.

¹²⁸ Arti etimologis dan kata-kata dari *fief* diklarifikasi secara luas tentang *perdikan*, Asrohah memaparkannya. Hanun Asrohah, *Transformasi Pesantren: Pelembagaan, Adaptasi, dan Respon Pesantren dalam Menghadapi Perubahan Sosial* (Jakarta: Dwiputra Pustaka Jaya, 2012), 75-77; dan padang Bruinessen, *Kitab Kuning*, 92.

pada tahun 1819 mencerminkan kesan bahwa pesantren asli belum didirikan di seluruh Jawa. Dalam pandangan van Bruinessen, tidak ada bukti yang jelas tentang jalannya pesantren karena pada abad ke-19, Pondok Tegalsari baru-baru ini didirikan di Ponorogo.¹²⁹

Berbeda dari wacana yang tak ada kepastian tersebut, Soebahar dengan tegas mengatakan bahwa pesantren utama dipelopori oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim pada tahun 1399 yang memusatkan pengenalannya pada penyebaran Islam. Berbeda dengan pemikiran Dhofier, Soebahar menegaskan bahwa kiai pada awalnya mewajibkan para santrinya di *ndalem*-nya sendiri. Dengan kata lain, pada saat itu, komponen pesantren tidak selengkap yang dikatakan Dhofier: pondok, masjid, pengajian kitab kuning,¹³⁰ dan kiai. Komponen-komponen yang ada, menurut Soebahar, pada periode awal adalah: kiai, rumah kiai, dan santri; setelah jumlah santri bertambah, atas kegiatan kiai dan masyarakat sekitarnya, dibangunlah masjid atau langgar, dan (atau) tempat mengaji yang lebih besar, khususnya masjid.¹³¹

¹²⁹ Bruinessen, *Kitab Kuning*, 93.

¹³⁰ Istilah kitab kuning, pengertian, kesan, dan konotasinya, selengkapnya dapat dibaca dalam Zaenal Arifin, "Kepemimpinan Kiai Dalam Ideologisasi Pemikiran Santri Di Pesantren-Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta", *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 9(2) (2015), 351-372. Di sini yang tersirat masih dalam pengertian kitab-kitab klasik yang dianggap ada di pesantren, bukan kitab-kitab modern.

¹³¹ Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2013), 33-35. Soebahar menyimpulkan artikulasinya dari pemikiran Ronald Alan Lukens Bull (1977). Lihat klarifikasi lengkapnya dalam Abd. Halim Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam dari Ordonansi Guru sampai UU Sisdiknas* (Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2013), 33.

Uraian di atas memperlihatkan bahwa secara historis lahirnya pesantren belum dapat dipastikan, meski tetap dapat dirumuskan bahwa pesantren dalam bentuk yang dikenal saat ini sudah ada sejak masuk ke negeri Nusantara. Dari perspektif lain, sejumlah analis telah berusaha menemukan akar pesantren dengan mengikuti kata dasar pesantren, lebih tepatnya kata santri. Beberapa mengaitkannya dengan satri (Sansekerta) yang berarti "pendidikan".¹³² kepada *sattiri* (bahasa Tamil) yang dimengerti sebagai orang yang tinggal di sebuah rumah miskin atau bangunan secara umum;¹³³ kepada *shastri* (bahasa India) yang berarti "melek huruf" atau "buku suci" atau "buku-buku agama";¹³⁴ kepada kata *senteri* (bahasa Melayu) yang sering digunakan dalam frasa *dagang senteri*, artinya: pedangan santri, pedagang yang santri dan melakukan pengembaraan;¹³⁵ dan kepada kata *cantrik* yang dipahami sebagai orang yang mengabdikan kepada seorang guru.¹³⁶ Masing-masing memiliki alasan dan datanya sendiri-sendiri.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

¹³² Nurcholish Madjid, "Pola Pergaulan dalam Pesantren", dalam *Bilik-bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, ed. Kasnanto (Jakarta: Dian Rakyat, t.th.), 21.

¹³³ Dhofier tidak merinci kata Tamil yang merupakan akar kata santri. Selengkapnya dalam Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 41; Bagaimanapun, Asrohah tampaknya telah melihat data yang dibawa Dhofier dari pembicaraannya dengan Johns; Nah, dalam tampilan itu, Asrohah menemukan kata *sattiri*. Lihat Asrohah, *Transformasi Pesantren*, 7; ini bisa menjadi masuk akal utama. Momen, menjamin bahwa versi buku Dhofier diubah, seperti yang digunakan sebagai referensi oleh Penulis sekarang.

¹³⁴ Asrohah, *Transformasi Pesantren*, 9.

¹³⁵ Pengasalan ini dikemukakan oleh Asrohah berdasarkan hasil penelitian Berg. Asrohah, *Transformasi Pesantren*, 11.

¹³⁶ Asrohah, *Transformasi Pesantren*, 22.

Dalam kajiannya, van Bruinessen menyimpulkan bahwa istilah 'pesantren' tidak muncul dalam tulisan-tulisan kuno yang disusun pada abad 16 dan 17, seperti *Wejangan Seh Bari dan Sejarah Banten*. Sesungguhnya Serat Centini, sependapat dengan van Bruinessen, sebagaimana dikemukakan Soebandi, lebih banyak memuat data-data seluk beluk tentang kitab-kitab yang diajarkan di 'pesantren'. Seperti yang tampak dalam wacana Jayengresmi, salah seorang tokoh dalam *Serat*, bersama tokoh-tokoh lainnya, kata kitab-kitab Timur Tengah, berhitung: sembilan kitab kepercayaan (menghitung kitab awal al-Samarqandīy dan dua kitab al-Sanūsīy yang lazim dengan syarah} yang berbeda), kitab Taqrīb dan *Idāh* (hampir Fiqh), tiga kitab tasawuf (menghitung *Ihyā'Ulūm al-Dīn* oleh al-Ghazālīy dan al-Insān al-Kāmil oleh 'Abd al-Karīm al-Jīlīy, yang merupakan buku yang daya cipta dan realitasnya jauh dari kebenaran, berisi pemikiran yang efisien tentang mistisisme Ibn al-'Arabī pelajaran Waḥdat al-Wujūdnya. , dan dua kitab Tafsīr (Tafsīr al-Jalālīn dan *Tafsīr al-Baiḍāwīy*).¹³⁷

Meski tidak ada istilah 'pesantren' dalam tulisan-tulisan kuno ini, Asrohah punya kesimpulan dan renungan lain, berdasarkan informasi yang disusun Robson. Secara khusus, istilah santri telah diciptakan di Jawa beberapa waktu lalu pada abad ke-16. Ia mengemukakan masuk akal bahwa yang disebut *dagang senteri* adalah

¹³⁷ Bruinessen, *Kitab Kuning*, 97.

para pedagang sekaligus orang-orang saleh yang menyebarkan agama Islam, sejak berdirinya jalur pertukaran nusantara dengan India, Cina, dan negara-negara Islam pada waktu itu. Dalam perkembangannya, ia mendasarkan hipotesisnya pada data di *Babad Tanah Jawi*: bahwa seorang ulama, Makdum Brahim Asmara di Campa memiliki dua orang anak; yang pertama bernama Raden Rahmat, sedangkan saat itu bernama Raden Santri. Anak perempuannya yang telah menikah dengan Raja Majapahit mempunyai putra bernama Raden Boerereh. Raden Rahmat dan Raden Santri meminta izin ayah mereka untuk pergi ke Jawa; yang diizinkan untuk menyambut Raden Boerereh. Ketiganya mundur dan akhirnya berhadapan dengan penguasa Majapahit, Brawijaya. Mereka tinggal di sana selama setahun. Raden Rahmat menikahi putri Tumenggung Wila-Tikta, Ki Gede Manila; kemudian tinggal di Ampel Denta Surabaya, hingga ia dikenal sebagai Sunan Ampel. Untuk sementara Raden Santri dan Raden Boerereh masing-masing dijodohkan dengan dua orang gadis Aria Teja: yang lebih tua dengan Raden Santri, sedangkan yang lebih muda dengan Raden Boerereh. Mungkin, sependapat dengan Asrohah, “Santri” yang digunakan sebagai sebutan adik Raden Rahmat yang lebih muda bukanlah gelar aslinya, tetapi julukan, tanda bahwa ia memiliki informasi yang sangat mendalam tentang ilmu agama.¹³⁸

¹³⁸ Asrohah, *Transformasi Pesantren*, 11-12.

Penataan pesantren menjadi lembaga pendidikan Islam membutuhkan waktu yang sangat lama. Dalam *setting* ini, Sukamto mengkritisi Dhofier terhadap komponen esensial penataan pesantren yang berpusat pada perspektif fisik (*material-factor*: gubuk, masjid, pengajian kitab kuning, kiai, dan santri), sehingga cenderung bergerak dalam kondisi stagnan. Kesimpulan ini, menurut persepsi Sukamto, mengabaikan kepedulian terhadap kemajuan pengajaran pesantren, dari unsur yang lugas menjadi lebih kompleks. Hal ini sering terjadi karena unsur-unsur pesantren yang diciptakan sangat bergeser ketika kiai (yang merupakan komponen utama dan utama pesantren) mengambil pengaturan yang berisi upaya penyesuaian dengan program pendidikan nasional, dalam mengatur untuk menghidupkan kembali kecepatan pengajaran di pesantren.¹³⁹ Hal inilah yang membuat pesantren tidak dapat diseragamkan dalam satu pola.

b. Eksistensi Pesantren

Berdasarkan penelusuran laporan Prasadjo, Sukamto mendemonstrasikan kedinamisan ini dengan mengubah desain pesantren, dari *basic* menjadi kompleks, dalam lima desain. Desain utama: terdiri dari rumah pengasuh dan masjid. Desain momen: terdiri dari rumah pengasuh, masjid, dan kabin (perempat). Desain ketiga:

¹³⁹ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1999), 3. Upaya adaptasi tersebut adalah cerminan sikap seorang kiai.

terdiri dari rumah pengasuh, masjid, gubuk, dan madrasah (yaitu, telah mengaktualisasikan kerangka *wetonan* dan *sorogan*). Desain keempat: terdiri dari rumah pengasuh, masjid, pondok, madrasah, dan tempat bakat (seperti: membuat bengkel, toko yang nyaman, area persawahan, area, dan sebagainya). Dan desain kelima: terdiri dari rumah pengasuh, masjid, pondok, madrasah, tempat keahlian, sekolah terbuka, dan bangunan fisik lainnya (seperti: perpustakaan, dapur terbuka, ruang makan, kantor otoritatif, toko, rumah motel pengunjung [wali] siswa atau pengunjung biasa), ruang kerja dan sebagainya); Pesantren dalam desain ini terkenal dengan sebutan 'pesantren modern'.¹⁴⁰

Perancangan ini muncul sebagai periodisasi kemajuan pesantren, dari awal perkembangannya hingga kerangka yang dikenal dewasa ini, sebagai bukti bahwa desain-desain tersebut tidak terjadi pada waktu yang bersamaan dan secara besar-besaran di kabupaten yang berbeda, tetapi mungkin dalam satu tempat pesantren. telah datang ke desain ketiga, sedangkan di put lain. dia masih sampai pada desain utama. Pesantren tidak secara konsekuen berbentuk dan terdiri dari rumah kiai, santri, masjid, gubuk, dan pengajian, melainkan mantap. Hingga akhirnya, pegangan pembangunan sampai pada

¹⁴⁰ Sukamto, *Kepemimpinan Kiai dalam*, 3. Terlepas dari munculnya penyelidikan Prasajo, perancangan ini tampaknya didasarkan pada munculnya penyelidikan LP3ES oleh Saridjo dan Ziemek di Bogor, pada tahun 1980 dan 1986, sebagaimana dikutip oleh Arifin. Lihat Arifin, "Kepemimpinan Kyai", 351-372.

sebuah desain karena memang seperti sekarang ini, yang mencerminkan salah satu bingkai ajaran Islam di Indonesia.

Peningkatan dan perkembangan ini cukup moderat, antara lain akibat penjajahan Belanda ketika mengeluarkan Undang-Undang Pendidik yang menghegemoni proses pengajaran pada waktu itu (terutama pesantren yang mereka anggap membahayakan kekokohan sistem kolonialnya atau usaha politiknya). Hal ini terjadi dalam Ordonansi Guru tahun 1905 yang mengharuskan pengajar yang taat beragama untuk mencari izin beberapa waktu ketika baru saja menjabat; Statuta Pendidik tahun 1925 yang menguji kembali undang-undang tahun 1905, sehingga pengajar yang taat tidak memerlukan persetujuan, mereka seolah-olah harus mendidik mereka; dan Undang-undang Sekolah Liar tahun 1932 yang menetapkan sekolah luar di bawah kendali pemerintah Hindia Belanda sebagai 'sekolah liar', (begitu juga pesantren) harus mendapatkan izin dengan syarat tidak mencampuri 'ketertiban dan ketertiban. keamanan'.¹⁴¹ Meskipun kemudian, undang-undang terakhir ini, mendapat perbedaan pendapat dari lembaga pendidikan dan ormas di Nusantara: Taman Siswa, sekolah Muhammadiyah, Persatuan Muslim Indonesia (PERMI), Pesantren Thawalib, dan Pesantren di bawah Nahdlatul Ulama

¹⁴¹ Soebahar, *Kebijakan Pendidikan*, 17-28. Uraian tentang pesantren yang berada dibawah pengawananan Belandan dapat dibaca dalam Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 16-20.

cenderung memisahkan pesantren mereka dari pusat kendali kolonial Belanda. Bukan hanya desain instruksi kolonial yang ditolak oleh pesantren, tetapi semua sudut pandang kehidupan pemerintah kolonial.¹⁴²

Pendidikan pesantren diundangkan dalam UU No. 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren secara umum yang penyelenggaraannya pendidikannya tergolong pendidikan nonformal.¹⁴³ Meski telah menyebutkan pendidikan Ma'had Ali dan Pendidikan Diniyah Formal, namun hal ini secara resmi diterangkan dalam PMA Nomor 31 Tahun 2020 Tentang Pendirian dan Penyelenggaraan Pesantren, yang berisi mekanisme lengkap penyelenggaraan Pendidikan Mu'adalah di Bab III, Pendidikan Diniyah Formal di Bab IV, dan Ma'had Ali di Bab V.¹⁴⁴

Dari perjalanan sejarah tersebut hingga kini, terlihat bahwa pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam, baru diakui oleh Pemerintah sebagai Pendidikan Keagamaan pada tahun 2007.

¹⁴² Soebahar, *Kebijakan Pendidikan*, 30; Soebahar, *Matriks Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2005), 91.

¹⁴³ Sebagaimana dapat dilihat dalam Pasal 23 bahwa pengajaran pesantren melalui pengajaran nonformal dapat dilakukan secara bertahap atau tidak secara bertahap, dimana lulusan pengajaran pesantren melalui pengajaran nonformal diperlakukan sama dengan pengajaran formal pada tingkat tertentu setelah dipastikan lulus. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*, 14.

¹⁴⁴ Pasal 8 Satuan Pendidikan Muadalah sebagaimana dimaksud adalah Muadalah Salafiyah dan Muadalah Muallimin. Pasal 32 Pendidikan Diniyah Formal meliputi Ula, Wustha, dan Ulya; dan Pasal 55 Ma'had Aly adalah kelanjutan pendidikan sebelumnya di tingkat yang lebih tinggi. *Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren*, 6, 16, dan 26.

Kenyataannya, kehadirannya telah ada selama lebih dari 3 abad lebih dahulu. Bagaimanapun, pelembagaan ajaran Islam, baik formal maupun nonformal, telah mengalami benturan yang berbeda, baik secara internal-kultural (dengan masyarakat Islam itu sendiri) maupun secara eksternal-sosial (dari bentrokan dengan Belanda hingga pemerintah Indonesia sendiri). Hingga akhirnya, ajaran Islam (dalam hal pendidikan dan materi pelajaran) di Indonesia saat ini, menurut penggambaran Muhaimin, dikelompokkan menjadi lima macam: *pertama*, Pondok Pesantren atau Madrasah Diniyah; *kedua*, Madrasah dan pendidikan lanjutannya seperti IAIN/STAIN, atau Universitas Islam Negeri yang bernaung di bawah Departemen Agama; *ketiga*, Pendidikan usia dini/TK, sekolah/ perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh dan/atau berada di bawah naungan yayasan dan organisasi Islam; *keempat*, pelajaran agama Islam di sekolah/madrasah/perguruan tinggi sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah, dan/atau sebagai program studi; dan *kelima*, pendidikan Islam dalam keluarga atau di tempat-tempat ibadah, dan/atau di forum-forum kajian keislaman.¹⁴⁵

Silang pendapat tentang perkembangan pesantren, dan kapankah pesantren secara otoritatif menjadi pelembagaan ajaran Islam

¹⁴⁵Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam: dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum, hingga Strategi Pembelajaran* (Jakarta: PT. RajaGrafinso Persada, 2013), 14.

memiliki hubungan yang dapat menyatukan perbedaan mereka. Sebenarnya, ketika istilah pesantren berkembang sempat menjadi pertanyaan, namun jelas terlihat bahwa sejak Islam masuk sekitar abad ke-12, sudah ada pengajaran Islam yang menjadi cikal bakal lahirnya pesantren. Semua silang pendapat ini bertemu pada satu konsep bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan Islam utama dalam sejarah Melayu Nusantara, walaupun ia mengalami perkembangan juga kemunduran, hingga akhirnya menjadi bentuknya yang dikenal dewasa ini. Atau dalam istilah yang dipakai oleh Hilmy, pesantren ‘mengalami metamorfosis’ dari sistem *ma’hadīy* menuju sistem *madrasīy*, dari *salaf* menjadi *khalaf*, bahkan dari *diniyyah* menjadi satu atap dengan pendidikan Islam formal (MI/MTs/MA/IAI).¹⁴⁶ Hal ini menunjukkan fleksibilitas pesantren dalam menyikapi perubahan pola zaman, pandangan yang beragam; dan perubahan itu adalah hal yang wajar, sehingga tampak motif di balik perubahan itu untuk suatu tujuan dan sasaran.

Rata-rata pesantren masuk dalam tipologi pesantren Fikih, dalam arti, disiplin keilmuan tersebut sangat dominan. Barulah pada perkembangan berikutnya, muncul pesantren Tahfīz. Tipologi pesantren, sebagaimana telah dijelaskan, kebanyakan didasarkan pada sistem pendidikan yang diselenggarakan, formal atau non formal. Pada

¹⁴⁶ Masdar Hilmy, *Pendidikan Islam dan Tradisi Ilmiah* (Surabaya: Pustaka Idea, 2013), 177.

saat yang sama, pasca kemerdekaan Republik Indonesia, pesantren dengan konsentrasi ilmu berbeda muncul; ada pesantren yang khusus mengkaji tafsir, Hadis, atau ilmu alat saja.¹⁴⁷ Dari arah ini, lahirnya pesantren tahfīz merupakan corak yang tak jauh berbeda dengan konsentrasi ilmu yang berbeda itu. Tetapi, seperti telah sedikit disinggung pada konteks penelitian, bahwa pesantren tahfīz lebih merupakan program khusus yang diselenggarakan di dalam pesantren, meskipun ada pula yang sejak awal berdirinya, sudah menyatakan diri sebagai pesantren Tahfīz, khusus untuk santri yang intens menghafalkan al-Qur`an, seperti Ponpes Yanbu`ul Quran Kudus dan Arraudlatul Mardliyyah Kudus.¹⁴⁸

c. Pengembangan Pesantren Tahfiz

Pengembangan organisasi secara umum tidak dapat dipisahkan dari intervensi seorang pemimpin dan bagaimana ia menjalankan kepemimpinannya. Tidak terkecuali organisasi non profit yang

bergerak di sektor pendidikan persiapan generasi hāfīz al-Qur`an sebagai bagian dari lembaga pendidikan Islam nonformal: yakni pesantren tahfīz.

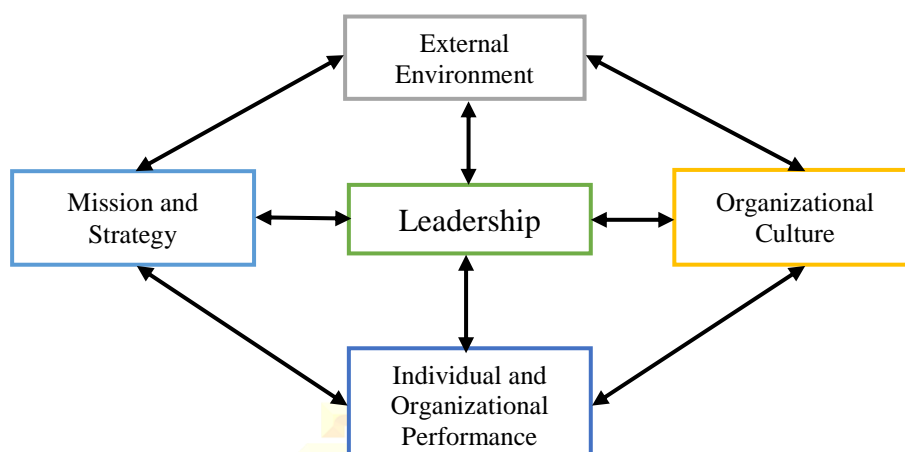
¹⁴⁷ Tipologi pendidikan non formal di pesantren dapat dilihat dalam Hodaifah, *Urgensi Moderatisme dalam Pendidikan Islam* (Surabaya: Pustaka Radja, 2014), 72-74.

¹⁴⁸ Tipologi pesantren tahfīz, termasuk Yanbu`ul Quran, selengkapnya dalam M. Sofyan, "The Development of Tahfiz Qur`an Movement in the Reform Era in Indonesia", *Heritage of Nusantara: International Journal of Religious Literature and Heritage*, 4(1) (2015), 115-136; dan sejarah dan profil Pondok Pesantren Yanbu`ul Quran antara lain dapat ditelusuri pada https://yanbumenawan.sch.id/?page_id=424 diakses 17 Januari 2022.

Teori pengembangan organisasi atau OD (Organization Development) yang digunakan pada penelitian ini ialah OD menurut W. Warner Burke, seorang profesor psikologi dan dosen ahli di Universitas Newyork yang konsern pada isu-isu OD. Hal penting yang melandasi digunakannya teori ini untuk membaca pengembangan pesantren tahfiz ialah karena Burke dalam salah satu catatannya menghubungkan OD dengan isu-isu kepemimpinan transformasional yang di tahun 1980 sudah mulai mengemuka. Torbert, kawan diskusi Burke, tidak setuju dengan statemen Burke yang menyatakan bahwa pengembangan organisasi terletak pada kerjasama antara pemimpin dan organisasi yang dipimpin, karena pengembangan organisasi—bagi Tobert—berpusat pada pemimpin; namun menurut Burke, gagasan Tobert hanya berlaku pada pemimpin yang betul-betul memiliki pengaruh kuat terhadap percepatan pengembangan. Burke menekankan lingkungan luar tetap punya andil dalam pengembangan tersebut.

Termasuk misi, strategi, performa individu dan organisasi, juga harus dipertimbangkan. Hal ini dikarenakan sebuah organisasi merupakan organisme yang masing-masing komponennya tidak dapat dipandang terpisah, melainkan harus dipandang menyeluruh dan berhubungan satu sama lain.¹⁴⁹

¹⁴⁹ W.W. Burke, & G.H. Litwin, "A Causal Model of Organizational Performance and Change", *Journal of Management*, 18(3) (1992), 523–545.



Gambar 2.6 Model OD dengan Faktor Transformasional

Lingkungan luar yang dimaksud oleh Burke antara lain: lingkungan kompetisi atau persaingan antar organisasi, kebijakan pemerintah, dan terobosan baru dalam teknologi. Dari penjelasan ini terlihat jelas bahwa organisasi yang dimaksud ialah organisasi profit yang tentunya memiliki orientasi yang berbeda dari organisasi non-profit semacam pesantren. Hanya saja, teori ini relevan untuk memotret pengembangan pesantren tahfiz dalam aspek yang tidak berhubungan dengan peningkatan profit pondok pesantren. Sebab,

tidak menutup kemungkinan lembaga non profit macam pesantren juga terimbas oleh kompetisi antar pesantren tahfiz, kebijakan pemerintah terkait pesantren, dan terobosan baru terkait teknologi yang dapat digunakan untuk pengembangan pesantren tahfiz. Hal ini termasuk dalam kategori misi dan strategi pengembangan yang sedikit banyak berpengaruh pada gaya kepemimpinan yang diterapkan pada pesantren terkait.

Selain itu, pada gambar di atas, tampak Burke memasukkan budaya organisasi sebagai faktor yang berpengaruh pada kepemimpinan. Dalam arti, kebudayaan atau kultur yang telah berlaku dalam suatu organisasi ikut menentukan pengembangan organisasi. Di samping itu, performa individu secara parsial dan performa organisasi secara umum juga memiliki andil pada pengembangan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa meski Burke tak sependapat dengan Torbert yang menitikberatkan pengembangan pada kepemimpinan, tetapi Burke tetap melihat pemimpin sebagai *OD Practitioner* atau *OD Consultant* yang perannya tak dapat dipisahkan dari lingkungan luar.¹⁵⁰ Dalam arti bahwa pengembangan organisasi dapat dilakukan oleh pemimpin sebagai *OD Practitioner* (Praktisi Pengembangan Organisasi [Praktisi PO]) dari pihak internal, atau dengan menggunakan jasa pihak eksternal sebagai *OD Consultant*, dengan langkah-langkah, dan fase-fase pengembangan yang telah banyak dibahas oleh para pakar OD.

Dalam OD, istilah ‘langkah-langkah [*steps*]’ berbeda dari ‘fase-fase’ [*phases*]. Burke, sebagaimana dikutip oleh Bullock dan Batten, menyatakan bahwa fase adalah istilah yang lebih tepat dari pada

¹⁵⁰ Praktisi Pengembangan Organisasi atau *OD Practitioner* pernah menjadi fenomena jamak di tengah kelesuan perusahaan-perusahaan besar menghadapi perubahan zaman yang begitu cepat, meski belum mendapat kajian serius seperti yang saat ini terjadi, dalam W.W. Burke, “Organization Development and Bureaucracy in the 1980s”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 16(3) (1980), 423–437.

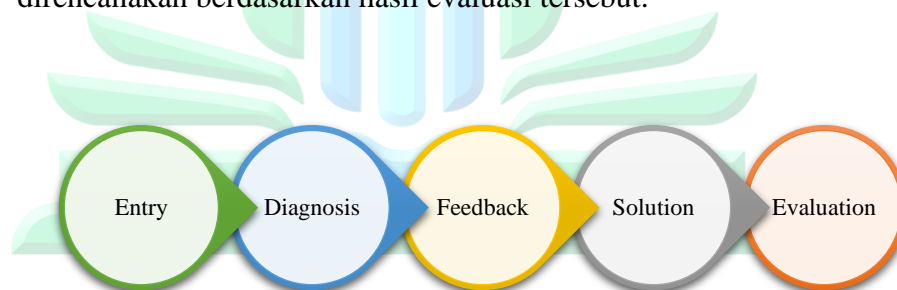
langkah untuk menggambarkan alur tindakan dalam OD. Kata *langkah* mengesankan tindakan yang memiliki ciri khusus yang berbeda dengan *fase*; sementara fase punya konotasi yang lebih baik dan menggambarkan proses.¹⁵¹ Langkah mengesankan teknik khusus yang praktis. Namun pada konteks tertentu, langkah dan fase dipahami dengan makna yang sama. Sehubungan dengan langkah-langkah dalam OD, Burke menyatakan ada 4 teknik yang dilakukan pemimpin sebagai praktisi OD, yaitu:¹⁵²

Pertama, diagnosis—pada tahap ini, praktisi OD melakukan *interview* baik dengan individu maupun kelompok, mengamati situasi, kemudian menganalisis dan mengorganisasikan data yang terkumpul. **Kedua, feedback**—di tahap ini, praktisi OD menyampaikan kembali hasil pengolahan informasi kepada individu atau kelompok yang dari mereka data diperoleh, terkait pengertian kolektif organisasi tentang masalah yang dihadapi organisasi. **Ketiga, discussion**—pada tahap ini, praktisi OD menganalisis apa arti data dan kemudian merencanakan langkah-langkah yang akan diambil sebagai konsekuensinya. **Keempat, action**—pada tahap ini, praktisi OD melaksanakan langkah-langkah tersebut.

¹⁵¹ Bullock & Batten, "It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis", 383–412.

¹⁵² Burke &, *Organization development: A process of learning and changing*, 8-9.

Dalam konteks fase-fase pada OD, Burke—sebagai mana dikutip oleh Bullock dan Batten—meletakkan *entry* pada fase pertama. Sehingga *diagnosis* berada di urutan kedua, *feedback* ketiga, *discussion* keempat, dan *action* kelima. Pada istilah lain dalam OD, fase *discussion* disebut sebagai *solution*, kerana diskusi atau musyawarah merupakan bagian dari menemukan solusi atas masalah yang dihadapi suatu organisasi. Sedangkan *action* pada pembahasan OD disatukan dengan *evaluation*, karena *evaluation* merupakan bagian tak terpisahkan dari *action*: mengevaluasi sistem kerja suatu organisasi untuk merumuskan masalah, menemukan solusinya untuk melakukan perbaikan dan pengembangan, lalu melaksanakan hal yang direncanakan berdasarkan hasil evaluasi tersebut.¹⁵³



Gambar 2.7 Lima Fase Desain dan Implementasi OD Burke

Fase-fase tersebut kemudian digunakan dan dikembangkan oleh ATD (Academy Talent Development), hingga saat ini, untuk

¹⁵³ Inkonsistensi istilah dalam OD semacam ini terjadi di sejumlah kajian. Untuk alasan itulah, Bullock dan Batten melakukan analisis terhadap istilah-istilah tersebut, mengornasirnya, memetakan urutannya. Selengkapnya dalam Bullock & Batten, “It’s Just a Phase We’re Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis”, 383–412.

memberikan *training* pada partisipan dan kliennya.¹⁵⁴ Dalam konteks pengembangan pesantren tahfiz, lima fase pada gambar di atas menjadi barometer untuk menganalisis proses pengembangan pesantren tahfiz yang menjadi konteks kajian kepemimpinan perempuan melalui perspektif *transformational-leadership*, dengan penjelasan berikut:

Pertama, entry. Ini fase mengeksplorasi masalah, peluang, atau situasi. Produk fase ini ialah perencanaan program pengembangan pesantren tahfiz. **Kedua, diagnosis.** Ini fase pencarian fakta, mengumpulkan data atau informasi mengenai masalah yang dihadapi pesantren tahfiz, kemudiannya hasilnya dianalisis dan dipetakan. **Ketiga, feedback.** Ini fase menggali informasi untuk pemahaman masalah, kejelasan rincian masalah, dan akurasi informasi yang diperoleh, setelah dilakukan diagnosa, guna menghasilkan perencanaan kedepan. Produk fase ini ialah perencanaan program berdasarkan indikator keberhasilan yang ditetapkan berdasarkan informasi dan analisis data di fase sebelumnya. **Keempat, solution.** Ini fase memperbaiki masalah yang dihadapi di pesantren tahfiz, menutup kesenjangan sosial ketika ditemukan, atau meningkatkan kesadaran warga pesantren akan pentingnya perbaikan sistem. Produk fase ini ialah pembuatan kurikulum kursus pelatihan untuk peningkatan SDM

¹⁵⁴ Kajian *Organization Development* (OD) terus berkembang. Di beberapa situs, tak disebutkan pemilik konsep pengembangan organisasi, diduga karena telah umum dan menjadi kelas-kelas *training*. <https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-is-organization-development> diakses 25 Mei 2022.

pesantren tahfiz. **Kelima**, *evaluation*. Ini fase pengumpulan data untuk menilai apakah tindakan yang diambil sudah memenuhi tujuan dan mencapai indikator keberhasilan yang sudah ditentukan atau belum. Produk fase ini ialah laporan evaluasi dengan rekomendasi demi perbaikan berkelanjutan untuk pesantren tahfiz.

Meski tidak menitik-beratkan proses OD pada kekuatan kepemimpinan dalam melaksanakan pengembangan suatu organisasi, Burke tetap memberi perhatian pada isu kepemimpinan. Hal ini dibuktikan dengan bahwa Burke membuat daftar 10 kemampuan minimal yang sebaiknya dimiliki pemimpin dalam fungsinya sebagai *OD Practitioner*. Yakni *10 Abilities to*:¹⁵⁵

1) *influence*, 2) *confront difficult issues*, 3) *recognize one's own feelings and intuitions quickly*, 4) *conceptualize*, 5) *discover and mobilize human energy*, 6) *tolerate ambiguity*, 7) *teach or to create learning opportunities*, 8) *maintain a sense of humor*, 9) *support and nurture others*, dan 10) *listen well and empathize* [1) mempengaruhi, 2) menghadapi masalah yang sulit, 3) mengenali perasaan dan intuisinya sendiri dengan cepat, 4) membuat konsep, 5) menemukan dan memobilisasi energi manusia, 6) mentolerir ambiguitas, 7) mengajar atau menciptakan kesempatan belajar, 8) mempertahankan rasa humor, 9) mendukung dan memelihara orang lain, dan 10) mendengarkan dengan baik dan berempati.]

Sepuluh kemampuan minimal pada *OD Practitioner* ini dapat dikelompokkan ke dalam komponen kepemimpinan transformasional

Bass dan Riggio yang telah dipaparkan. Dengan kata lain, sepuluh

¹⁵⁵ W.W. Burke, "Organization Development in Perspective," *NHRD Network Journal*, 2(3) (2008), 168–173.

kemampuan tersebut masuk ke dalam komponen-komponen kepemimpinan transformasional. Masing-masing dari *10 Abilities* ini memiliki tempat tersendiri pada masing-masing komponen kepemimpinan transformasional. Menarik dicermati, bahwa kepemimpinan transformasional perempuan ini bersinggungan langsung dengan tindakan pengembangan pesantren taḥfīz. Selain itu, mempertahankan rasa humor menjadi kemampuan khas dalam kepemimpinan yang sedikit sekali disinggung; padahal kemampuan ini penting, setidaknya untuk mengurangi ketegangan di saat rapat atau ketika menyampaikan program-program yang cenderung membosankan.

Tabel 2.6 *Komponen Transformational-Leadership dengan 10 Abilities's OD Practitioner*

NO	RESEARCH	TRANSFORMATIONAL-LEADERSHIP	10 ABILITIES OF OD PRACTITIONER
1	Kepemimpinan perempuan sebagai artikulator visi	a. <i>inspirational-motivation</i> b. <i>idealized-influence</i>	1. <i>Ability to influence</i> 2. <i>Ability to confront difficult issues</i> 3. <i>Ability to recognize one's own feelings and intuitions quickly</i> 4. <i>Ability to conceptualize</i> 5. <i>Ability to discover and mobilize human energy</i>
2	Kepemimpinan perempuan sebagai inspirator	c. <i>intelektual-stimulation</i>	6. <i>Ability to tolerate ambiguity</i> 7. <i>Ability to teach or to create learning opportunities</i> 8. <i>Ability to maintain a sense of humor</i>
3	Kepemimpinan perempuan sebagai motivator	d. <i>individualized-consideration</i>	9. <i>Ability to support and nurture others</i> 10. <i>Ability to listen well and empathize</i>

Kesesuaian komponen-komponen *transformational-leadership* dengan *10 Abilities* yang dipersyaratkan Burke bagi *OD Practitioner* bisa dikatakan menemukan tempat, karena fungsi OD sejalan dengan tujuan konsep kepemimpinan transformasional, sebab—sebagaimana telah dijelaskan—gaya kepemimpinan ini merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat, dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi.

Dengan menggunakan 5 fase dalam OD yang telah dipaparkan sebagai kaca mata analisis, Penulis mengetahui letak fungsional kepemimpinan perempuan pada fase-fase OD. Bahwa kepemimpinan perempuan sebagai artikulator visi, sebagai inspirator, dan sebagai motivator dalam pengembangan pesantren tahfiz, tidak berjalan di satu waktu yang sama, melainkan melalui proses yang tidak dapat dinilai sebagai waktu yang singkat.

Tabel 2.7 Analisis Teoretis Kepemimpinan Transformasional dengan *Five Phases of OD*

NO	RESEARCH	TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP	E	D	F	S	Ev
1	Kepemimpinan perempuan sebagai artikulator visi	a. <i>inspirational-motivation</i> b. <i>idealized-influence</i>	√	×	×	√	×
2	Kepemimpinan perempuan sebagai inspirator	c. <i>intelektual-stimulation</i>	×	√	√	√	×
3	Kepemimpinan perempuan sebagai motivator	d. <i>individualized-consideration</i>	×	√	√	√	√

Keterangan: E = Entry, D = Diagnosis, F = Feedback, S = Solution, dan Ev = Evaluation; √ = Yes, × = No, P = Partially.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa kepemimpinan perempuan sebagai artikulator visi berada pada fase *entry* dan *solution*; sebagai inspirator berada pada fase *diagnosis*, *feedback*, dan *solution*; sedangkan sebagai motivator berada empat fase: *diagnosis*, *feedback*, *solution*, dan *evaluation*, dikarenakan kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang berorientasi *motivating* dan *inspiring* untuk perubahan yang lebih baik.

Dengan menggunakan analisis yang sama, 10 Abilities yang telah dipaparkan, dapat diketahui pada fase manakah masing-masing kemampuan tersebut muncul dalam fungsi kepemimpinan perempuan sebagai artikulator visi, inspirator, dan motivator, berdasarkan indikator-indikator praktis yang telah dipaparkan.

Tabel 2.8 Analisis Teoretis 10 Kemampuan OD Practitioner dengan Five Phases of OD

NO	RESEARCH	10 ABILITIES FOR OD	E	D	F	S	Ev
1	Kepemimpinan perempuan sebagai artikulator visi	1. <i>Ability to influence</i>	√	×	×	×	√
		2. <i>Ability to confront difficult issues</i>	×	×	×	√	√
		3. <i>Ability to recognize one's own feelings and intuitions quickly</i>	√	√	×	×	×
		4. <i>Ability to conceptualize</i>	×	√	×	√	×
		5. <i>Ability to discover and mobilize human energy</i>	×	×	√	×	√
2	Kepemimpinan perempuan sebagai inspirator	6. <i>Ability to tolerate ambiguity</i>	√	×	√	×	×
		7. <i>Ability to teach or to create learning opportunities</i>	×	×	×	√	√
		8. <i>Ability to maintain a sense of humor</i>	√	×	×	×	×
3	Kepemimpinan perempuan sebagai motivator	9. <i>Ability to support and nurture others</i>	×	×	×	√	√

		10. <i>Ability to listen well and empathize</i>	×	×	×	√	√
--	--	---	---	---	---	---	---

Keterangan: E = Entry, D = Diagnosis, F = Feedback, S = Solution, dan Ev = Evaluation; √ = Yes, × = No, P = Partially.

Sehubungan dengan pengeperembangan pesantren taḥfīz, pembahasan berkaitan dengan dua dimensi pokok: komponen pengembangan dan strategi pengembangan pembelajaran taḥfīz.¹⁵⁶ Baik komponen maupun strategi pengembangan pesantren taḥfīz merupakan bentuk lain dari *Five Phases* yang dibahas dalam OD. Hanya saja, komponen dan strategi ini lebih ringkas.

Komponen pengembangan ini setidaknya-tidaknya meliputi tiga tahap: perencanaan pembelajaran taḥfīz, pelaksanaan pembelajaran taḥfīz, dan evaluasi pembelajaran taḥfīz. **Pada tahap perencanaan** (fase *Enty* dan *Diagnosis*), hal-hal yang dilakukan ialah perumusan tujuan khusus pesantren, metode yang digunakan, penyiapan pendidik atau tenaga ahli yang hafiz al-Qur`an, hingga alokasi waktu pelaksanaan. Menurut A. G. Stoner, sebagaimana dikutip oleh Rachman, perencanaan merupakan proses memikirkan tujuan dan

¹⁵⁶ Penelitian yang dilakukan untuk tujuan pengembangan pesantren taḥfīz antara lain penelitian Dina. Penelitian diarahkan untuk memetakan peningkatan daya saing pada pesantren taḥfīz. Selengkapnya dalam Dina, “Strategi Pengembangan Program Tahfidz dalam Meningkatkan Daya Saing di Madrasah Diniyah: Studi Kasus di Madrasah Diniyah Al-Bazariyyah Tempursari Wungu Madiun” (*Tesis*, IAIN, Ponorogo, 2021), 2.

kegiatan yang didasarkan pada suatu metode, rencana, dan logika tertentu dan bukan asal tebak saja.¹⁵⁷

Pada tahap *pelaksanaan* (fase *Feedback*), diperlukan persiapan baik dari para santri, lebih-lebih dari ustaz/ustazah yang akan membimbing hafalan. Guna tercapainya tujuan dalam pelaksanaan rencana pengembangan, diperlukan pengawasan, baik dari pimpinan pesantren langsung atau dari pengurus yang ditugaskan oleh pimpinan pesantren. Sebab, pengawasan merupakan proses untuk menjamin bahwa kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan.¹⁵⁸ Dan pada tahap *evaluasi* (fase *solution* dan *evaluation*), perlu ditinjau sejauh mana perencanaan sudah dilaksanakan. Hal ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, antara lain, dilakukan test kepada santri yang telah mengikuti program, yang pelaksanaannya telah dituangkan dalam perencanaan.¹⁵⁹ Aspek-aspek yang dinilai dalam evaluasi pembelajaran tersebut, antara lain: partisipasi aktif dan keseriusan dalam menghafal, tajwid dan faṣahah, akhlak terhadap guru Tahfīz, akhlak terhadap al-Qur`an, dan kelancaran hafalan.

¹⁵⁷ Fathor Rachman, *Modernisasi Manajemen Pendidikan Islam: Pemikiran Kritis-Komprehensif Prof. Dr. KH. M. Tholhah Hasan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2021), 102.

¹⁵⁸ Rachman, *Modernisasi Manajemen*, 108.

¹⁵⁹ Test kepribadian juga bisa ditambahkan di sini, sebagai bahan evaluasi dan klasifikasi para santri supaya pembinaan tepat sasaran, seperti yang telah dilakukan di Pondok Pesantren Yabu`u al-Qur`an, diterangkan dalam hasil penelitian Ahmad Falah, "Sistem Pondok Pesantren Tahfīz al-Qur`an Anak-anak Yabu`u al-Qur`an Kudus Jawa Tengah", *ThufuLA*, 3(2): 316.

Strategi pengembangan (pada fase *feedback* dan *solution*) meliputi: metode, sarana-prasarana, dan SDM. Ragam metode telah banyak disajikan, baik dalam bentuk buku atau video, baik *online* maupun *offline*.¹⁶⁰ Pada ranah sarana-prasarana, diperlukan pengembangan atau peningkatan, karena sarana-prasaran merupakan faktor pendukung santri dapat betah dan nyaman dalam menghafal al-Qur`an.

Dari sasaran strategi pengembangan yang sudah disebut, pengembangan SDM berada di urutan pertama yang harus diprioritaskan, yang—dalam konteks ini—adalah ustaz/ustazah yang bersinggungan langsung dengan santri penghafal al-Qur`an.¹⁶¹ Hal ini mutlak perlu dilakukan. Sebab, menghadapi santri dengan berbagai latar belakang dan karakter, dengan ragam tingkat kecerdasan dan daya ingat, seorang ustaz/ustazah pendamping santri dituntut untuk selalu siap dan lebih memahami kekurangan dan kelebihan masing-masing

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ

¹⁶⁰ Ada lebih dari tujuh metode menghafal al-Qur`an: Metode Wahdah, Metode Kitabah, Metode Muraja`ah, Metode al-Qasimi, Metode Sima`i, Metode Jama`, dan Metode Gabungan. Masing-masing ada kelebihan dan kekurangan, selengkapnya dalam Siti Rohmatillah dan Munif Shaleh, “Manajemen Kurikulum Program Tahfidz Al-Qur`an di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi`iyah Al-Azhar Mojosari Situbondo”, *Ibrahimi Online Journal*, 3-I (Oktober, 2018), 110-112. Tahap demi tahapan supaya cepat hafal, antara lain, dapat ditemukan dalam Ahmad Jaaze, *Ide-ide Inovatif dalam Menghafal al-Qur`an* (Bandung: Cipta Cemas Grafika, 2017), 151-268.

¹⁶¹ Urgensi pengembangan SDM, antara lain, dijelaskan dalam Muh. Hambali dan Mu`alimin, *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer: Strategi Pengelolaan dan Pemasaran Pendidikan Islam di Era Industri 4.0* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2020), 277.

dari mereka, supaya bisa menanamkan motivasi yang baik dalam menghafal al-Qur`an.¹⁶²

Pengembangan pesantren tahfiz juga tidak dapat dilepaskan dari kebutuhan pelestarian kultur pesantren yang khas. Dalam arti, pengembangan tidak diproyeksikan untuk mengubah kekhasan pesantren tahfiz. Dapat disebut antara lain kesadaran barokah yang mengakar kuat di tengah masyarakat yang mengenal mengenal pesantren. Sub bahasan *barakah* ini sekilas disinggung oleh Suharto ketika mendeskripsikan kondisi kehidupan sosial di tengah warga pesantren; Suharto mengatakan, “Mereka [masyarakat] percaya bahwa kiai tidak akan menyedatkan anak mereka, bahkan sebaliknya dengan berkah kiai anak tersebut akan menjadi orang yang baik.”¹⁶³ Bahwa perubahan ke arah yang lebih baik tidak hanya merupakan upaya pribadi melainkan juga merupakan berkat barokah dari pertolongan ilahi. Kesadaran semacam ini tidak hanya ada pada masyarakat agamis pada umumnya, melainkan juga di warga pesantren: pengasuh, santri, dan wali santri.

¹⁶² Jika motivasi menghafal sudah benar, kedekatan dan cinta pada al-Qur`an adalah keniscayaan. Menghafal untuk mendekatkan diri kepada Allah dan sebagai wujud syukur akan nikmat akal, ini motivasi yang sangat baik untuk membangkitkan semangat menghafal al-Qur`an. Abdul Aziz Abdur Ra'uf, *Anda Pun Bisa Menjadi Hafizh al-Qur`an* (Jakarta Timur: Markaz al-Qur`an, 2015), 207.

¹⁶³ Selengkapnya dalam Babun Suharto, *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2018), 43.

Di samping itu, terdapat beberapa ciri khas yang hanya ada pada pesantren taḥfīz. Artinya, pengembangan yang dilakukan semestinya tidak bertentangan, apalagi menghilangkan, ciri khas tersebut. Sofyan merumuskan ada 5 ciri khas yang dijumpai pada setiap pesantren taḥfīz, yaitu:¹⁶⁴

Pertama, aspek institusional—dalam arti, secara kelembagaan, pesantren taḥfīz dipimpin oleh seorang pengasuh yang notabene seorang hafiz al-Qur`an, yang didasari oleh tujuan mewadahi keinginan masyarakat, mengurangi terbatasnya jumlah pesantren khusus taḥfīz, dan mencetak generasi al-Qur`an.

Dua, *sanad*—dengan maksud, setiap pesantren taḥfīz memiliki kesinambungan jalur keilmuan dari Rasulullah Saw hingga guru taḥfīz yang mengajar; sanad al-Qur`an, dari para Ahl al-Qur`an di Mekah (Timur Tengah) sampai ke Indonesia, bermuara pada KH. Muhammad Sa'id ibn Isma'il Sampang-Madura, KH. Munawwir Sidayu-Gresik,

KH. Muhammad Mahfuz at-Tarmasi Tremas-Pacitan, KH. Muhammad Munawwir Krapyak-Yogyakarta, dan KH. Dahlan M. Kholil Rejoso Jombang.

Ketiga, mengadopsi metode hafalan al-Qur`an, yakni: *ngeloh/saba'/nyetor* yang berarti membaca ayat menggunakan bentuk

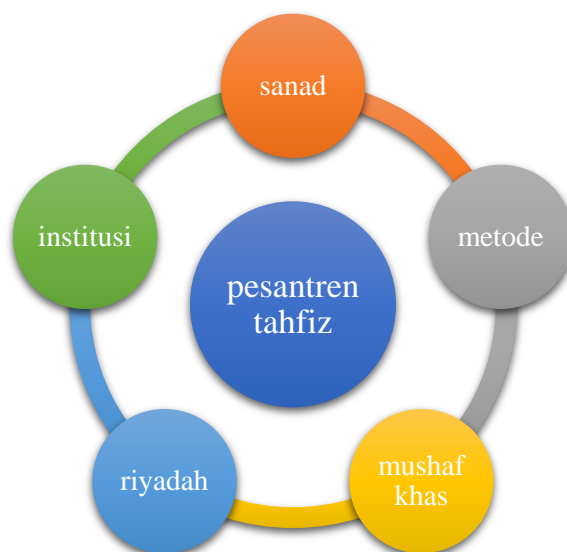
¹⁶⁴ M. Sofyan, "The Development of Tahfiz Qur'an Movement in the Reform Era in Indonesia", *Heritage of Nusantara: International Journal of Religious Literature and Heritage*, 4(1) (2015), 115–136.

atau model al-Qur`an sesuai minat santri; *Muraja'ah* yang berarti santri membaca al-Qur`an dengan disimak oleh teman sejawatnya untuk mengulangi hafalan, terkadang dalam kelompok; *mudarasah*, yang berarti membaca al-Qur`an secara bergantian, dari satu ayat dilanjutkan ke ayat berikutnya oleh teman sejawatnya; *sima'an*, yang berarti seorang santri membaca al-Qur`an perseorangan dan santri lain menyimak; *Takraran*, yang berarti membaca ayat al-Qur`an yang sudah dihafal secara berulang sebelum membuat hafalan baru; *Talaqqi*, membaca ayat al-Qur`an yang sudah dihafal di hadap guru; *musyafahah*, yang berarti membacakan al-Qur`an setelah guru mencontohkan dan santri menirukan; *bin nazar*, membaca dengan melihat mushaf; dan *bil ghaib*, membaca al-Qur`an tanpa melihat mushaf.

Empat, menggunakan mushaf tertentu, seperti Mushaf Kudusan (15 baris), Stambul, atau Mushaf Depag. Pemilihan ini sangat

baik untuk menunjang hafalan al-Qur`an, karena dengan mushaf yang tepat untuk hafalan, proses hafalan menjadi lebih mudah. Dan **lima**,

dalam proses menghafalkan al-Qur`an, pesantren biasanya menganjurkan santri untuk mempersiapkan diri lahir batin, kerja keras, fokus, dan meninggalkan maksiat, berpuasa sunah, dan *qiyamul lail* (salat malam). Aktifitas ini lazim disebut *tirakat* atau *riyadah*.

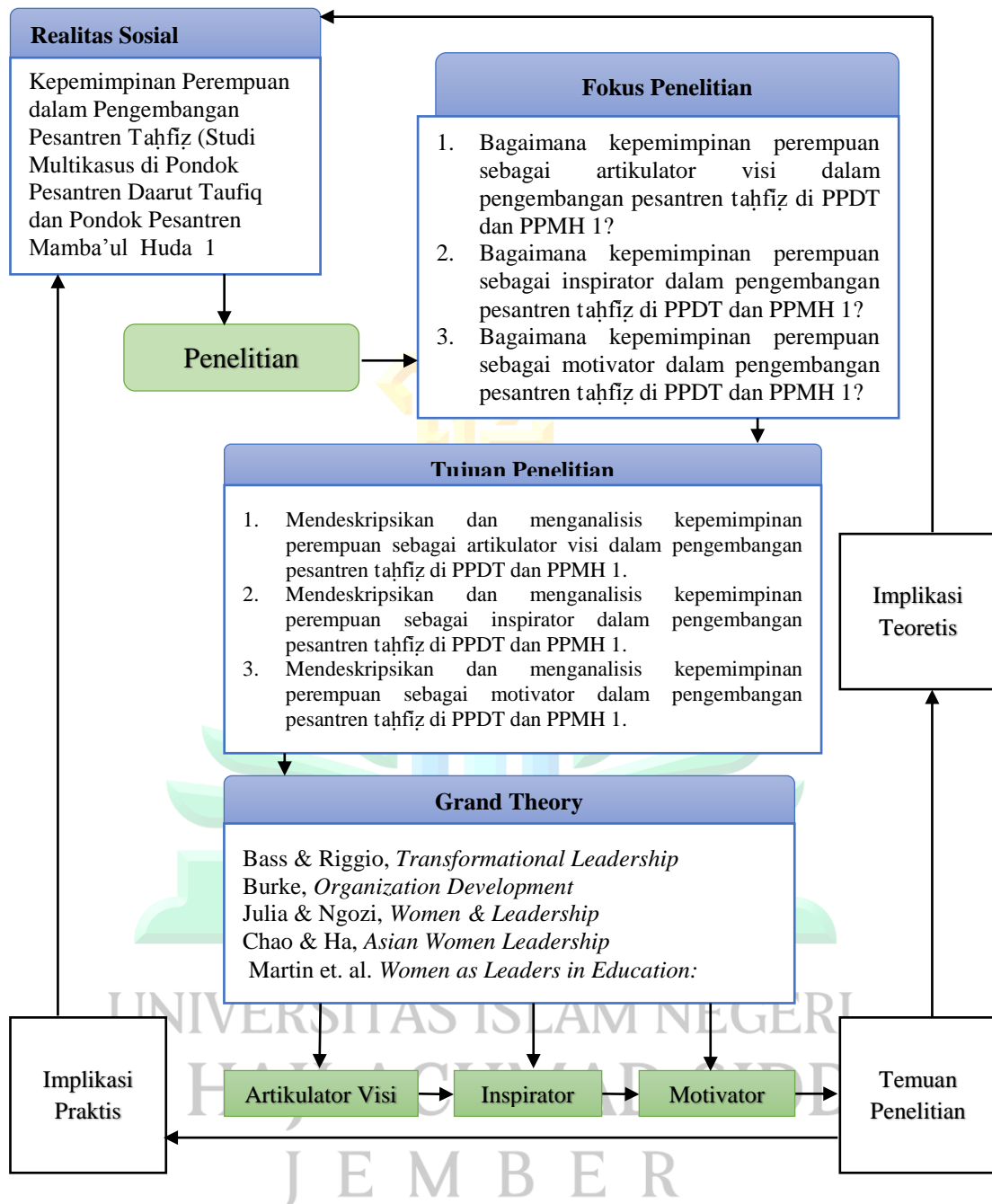


Gambar 2.8 Ciri Khas Pesantren Tahfiz

Terlaksana-tidaknya pengembangan pesantren Tahfiz, melalui komponen dan strategi yang telah diuraikan, antara lain bergantung kepada kecakapan komunikasi emosional seorang pemimpin dalam mempengaruhi pihak-pihak terkait untuk menuju peningkatan mutu yang lebih baik. Kecakapan komunikasi emosional yang—menurut sejumlah riset sebagaimana telah disampaikan—tak jarang dijumpai pada karakteristik perempuan, adalah modal awal yang besar bagi perempuan untuk tampil sebagai contoh ideal dari gaya kepemimpinan transformasional.

C. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan konteks dan fokus penelitian, serta kajian teori yang telah dipaparkan, Penulis secara komprehensif menggunakan kerangka konseptual penelitian demi terlaksananya penelitian terarah dan sistematis dalam bagan berikut:



Gambar 2.9 Kerangka Konseptual Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam riset ini, Penulis menggunakan pendekatan kualitatif, yang bersifat naturalistik, karena mempertimbangkan pentingnya pemahaman tentang situasi alamiah partisipan atau subyek yang diteliti. Penulis menggunakan pendekatan ini untuk mendapatkan makna di balik subjek yang diteliti. Penulis berupaya menyingkap dan menginterpretasikan makna yang tersimpan tersebut, baik berupa pemikiran, prilaku, sikap, ideologi, maupun persepsi, dengan cara menguraikannya dalam bentuk redaksi bahasa yang lugas dan sistematis.

Atas dasar kepentingan riset tersebut, Penulis menggunakan cara deskriptif-analitik dalam memaparkan data sesuai dengan sifat penelitian kualitatif. Dalam arti, Penulis mengelompokkan informasi yang digali (berupa penemuan pengamatan, data interview, analisis dokumen, catatan di lokasi riset) sejak proses awal, lalu dituangkan dalam bentuk narasi, tidak dalam bentuk angka-angka. Ini salah satu ciri khas penelitian kualitatif: lebih ‘mengorangkan’ subyek penelitian yang dinamis dan progresif, tidak menganggapnya sebagai benda mati yang dikodekan dalam angka-angka yang statis.

Jenis penelitian ini ialah studi multi kasus. Dalam arti, Penulis menghadapi subyek yang tidak tunggal namun memiliki kemiripan pola dan

bentuk, sama tingkatannya, sama karakteristik organisasinya, sama program utamanya, dan sama latar sosial-budayanya. Lewat studi multi kasus ini, Penulis bertujuan mencari kesamaan pola, atau menghasilkan proposisi dan teori baru dari kasus-kasus kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren tahfiz. Karena itu, Penulis menggunakan analisis induksi termodifikasi (*modified analytic induction*), di mana temuan kasus pertama diinduksi ke kasus kedua, hingga Penulis menemukan pola, proposisi, atau teori baru.¹⁶⁵

Penulis memilih jenis penelitian studi multi kasus dikarenakan subyek penelitian tidak tunggal, yakni kasus kepemimpinan perempuan yang diperankan oleh dua orang perempuan: Ibu Nyai Nikmaturrahmah di Pondok Pesantren Daarut Taufik (PPDT) dan Ibu Nyai Mahmudah di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda (PPMH 1) Banyuwangi, dengan kesamaan bahwa keduanya sama dalam bingkai sistem pendidikan pesantren tahfiz. Secara khusus, Penulis mendalami kasus kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren tahfiz di PPDT, memetakan kasusnya secara *wholeness* (utuh/menyeluruh) untuk menemukan patokan konseptualisasinya. Setelah itu, Penulis menginduksikan konseptualisasi tersebut untuk memotren kasus tunggal kedua dengan tema yang sama di PPMH 1. Tindakan ini sesuai

¹⁶⁵ La Ode Hasiara, *Penelitian Multi Kasus dan Multi Situs* (Malang: CV IRDH, 2017), viii dan 96-100.

dengan langkah-langkah yang dijelaskan oleh Stake R.E dalam Creswell.¹⁶⁶ Dengan kata lain, Penulis menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas. Penulis mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan.

Dengan melakukan strategi tersebut, Penulis mendapatkan gambaran mendalam tentang kepemimpinan perempuan dalam mengembangkan pesantren tahfiz. Penggunaan pendekatan kualitatif ini dilakukan berdasarkan tiga pertimbangan. *Pertama*, penelitian ini berusaha mengungkap makna yang terkandung pada kasus perempuan yang menjadi pemimpin di pesantren tahfiz dengan perspektif kepemimpinan transformasional yang dikelompokkan dalam tiga fungsi dominan perspektif tersebut, yakni: artikulator visi, inspirator, dan motivator. *Kedua*, dalam pengembangan pesantren tahfiz, subyek penelitian dianggap memiliki implikasi terhadap pengembangan pesantren tahfiz, melalui fungsinya sebagai artikulator visi, inspirator, maupun motivator. *Ketiga*, penelitian kualitatif memberikan peluang untuk meneliti lebih dalam tentang realitas perempuan yang menjadi pemimpin pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1.

¹⁶⁶ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, terj. Achmad Fawaid (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 20.

B. Lokasi Penelitian

Penulis dilakukan untuk penelitian tentang kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren tahfiz ini pada dua kasus kepemimpinan perempuan, yakni kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren Daarut Taufik (PPDT) dan kepemimpinan perempuan di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda (PPMH 1) Banyuwangi, dengan fokus kepemimpinan perempuan dari perspektif *transformational-leadership* terhadap fungsinya sebagai artikulator visi, inspirator, dan motivator pengembangan pesantren tahfiz yang dipimpin Ibu Nyai Ni'matur Rohmah di PPDT dan Ibu Nyai Mahmudah Ahmad di PPMH 1 Banyuwangi.

Selain karena eksistensi dua situs tersebut di tengah arus pesatnya kemajuan teknologi industri 4.0¹⁶⁷ yang menyerang hampir semua lini kehidupan, Penulis memilih dua kasus di atas juga karena fakta-fakta berikut:

Pertama, Ibu Nyai Ni'matur Rohmah memiliki visi kedepan yang tak diragukan demi pengembangan pesantren tahfiz yang diasuhnya, visi yang terlihat pada kiprahnya yang tak hanya di pesantren melainkan meluas ke sektor publik; merepresentasikan pemimpin perempuan yang menginspirasi para santri: bahwa seorang hāfiẓah harus bisa mengamalkan al-Qur`an yang sudah dihafal ke dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan pada saat yang

¹⁶⁷ Tanda utama era 4.0 ialah terjadinya disrupsi, perubahan radikal di mana produk (jasa) lama menjadi tidak relevan. Organisasi, baik itu bisnis, yayasan, sosial, hingga pemerintah, tak bisa lepas dari disrupsi akibat Industri 4.0. Penggeraknya: teknologi (*internet of things, cloud, big data, artificial intelligence*); biologi DNA dan gen; dan fisik 3D sudah diproduksi masif. Kendaraan otomatis, percetakan 3D, dan robot tingkat lanjut. A.M. Lilik Agung, *Kompetensi SDM di Era 4.0* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2020), vii dan 18-19.

sama; beliau memotivasi mereka untuk berperan serta dan aktif dalam pengabdian pada ranah sosial, sebetulnya motivasi yang tak hanya berupa kata-kata melainkan juga aksi nyata.

Kedua, Ibu Nyai Mahmudah memiliki visi masa depan yang meyakinkan demi keberlangsungan pesantren taḥfīz yang diasuhnya, ketika suami beliau wafat, segera mengkondisikan putra-putrinya untuk pengembangan pesantren Taḥfīz, didukung keadaan bahwa lima putri beliau yang menjadi *hāfīzah* mengantarkan posisi beliau menjadi pemimpin perempuan yang menginspirasi santri-santri; pada gilirannya, beliau memotivasi mereka, tidak hanya dengan kata-kata melainkan dengan bukti nyata.

Ketiga, selain dua alasan yang juga merupakan keunikan kepemimpinan perempuan di dua kasus PPDT dan PPMH 1 di atas, Penulis menemukan perempuan pemimpin di kedua kasus tersebut memiliki peran dominan secara khusus pada pengembangan pesantren taḥfīz. Di PPDT, meski kepemimpinannya ditopang oleh sosok kiai yang merupakan suaminya, tetapi dalam urusan taḥfīz, tetap ibu nyai yang memegang kendali, dari mekanisme penahanan setoran, hingga urusan *quality-control out-put* santri taḥfīz, bukan hanya karena sang suami bukan seorang hafiz, melainkan juga karena pengalaman pengurusan taḥfīz lebih banyak terdapat pada ibu nyai. Di PPMH 1, juga demikian, ibu nyai memegang kendali penuh atas pengembangan pesantren taḥfīz, utamanya sepeninggal suami dengan 5 anak perempuan dan seorang laki-laki yang waktu itu masih anak pertama dan kedua saja yang

sudah menikah, sementara sisanya masih dalam masa *ṭalab al-‘ilm*; dengan PR pengembangan sarana pra-sarana pesantren yang masih belum selesai. Mengemban amanah yang demikian beragam, kedua ibu nyai ini tidak memiliki latar belakang pendidikan formal yang tinggi (bukan sarjana strata satu, dua, apalagi tiga), melainkan merupakan alumnus pendidikan nonformal, yakni pesantren.

Profil lengkap pondok pesantren perlu Penulis sampaikan guna memberi gambaran tentang lokasi keberadaan kepemimpinan kedua ibu nyai tersebut sebagai *organization environment*, yakni lingkungan organisasi yang dipimpin. Uraian lengkap profil kedua pesantren tersebut ialah sebagai berikut:

1. Profil Pondok Pesantren Daarut Taufiq (PPDT)

Pondok Pesantren Daarut Taufiq didirikan oleh KH. Luqman, Lc., dan istri beliau, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, pada tahun 2008, di atas tanah wakaf dari seorang dermawan bernama H. Wahab, dengan visi-misi tertulis: visi pendidikan diniyah “Mengenalkan kandungan al-Qur'an menuju kehidupan yang berkah”, dan dilaksanakan dengan misi “Mencetak generasi Qur'an yang mempunyai intelektual tinggi serta mampu menjawab tantangan zaman”. Terletak di Dusun Kedungdandang Desa Tapanrejo Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi Kode Pos 68472. Luas bangunan di awal berdiri 750 m², kemudian mengalami perluasan lahan 2000 m² di tahun 2013; berselang dua tahun berikutnya, mengalami perluasan 3600 m² di tahun 2015, sehingga luas total lahan

pondok pesantren ini ialah 6350 m². Diaktakan tahun 2013 pada Akte Notaris Misbah Imam Subhan, S.H., M.Hum., tanggal 09 Juli, dengan nomor statistik pesantren 510035100373 dan nomor sertifikasi tanah 12.37.05.06.1.01077. Menganut sistem pendidikan salafiyah (ula dan wustha) dan modern (memperkenankan santri bersekolah di pendidikan formal di luar pesantren), dengan total santri saat ini 29 putra dan 74 putri.¹⁶⁸

Pendirian pesantren ini melalui proses perencanaan, tidak serta merta membangun pondok pesantren. Penerimaan tanah wakaf untuk pesantren juga tidak asal menerima, melainkan melalui proses pertimbangan dari para kiai sepuh, sebagaimana diceritakan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah berikut:

“Awalnya itu saya, kami, dipanggil sama waqifnya. Empat kali. Tapi saya empat kali tidak menerima. Nggak bisa menerima, maksudnya. Karena, waktu itu saya di pesantren Mamba’ul Ulum, yang pegang Tahfiznya memang saya. Pondok putrinya, maksudnya. Dengan Ibu Nyai Sa’adah. Saya membantu Bu Nyai Sa’adah (Ponpes Mamba’ul Ulum). Tapi kepengurusan, ketua umum itu saya. Waktu itu saya ada tanah di sebelahnya pesantren, oleh orang tua saya mau ditaruh di situ. Kok ada yang nawari tanah ini, dengan konstruksi tanah yang sangat berbeda dengan yang ada di sana. Kami berpikir empat kali, dua kali, sampai beberapa kali, kami belum bisa menerima tawaran wakaf ini. Kemudian beliaunya yang ngasi saya itu maksa. Kemudian abahe, suami saya, itu sowan ke Mbah Moen. Suami saya belum matur apa-apa, karena waktu itu barengan dengan Kiai Nawawi Cirebon, pas sowan juga. Pas nerangkan waktu menjawab pertanyaan Mbah Yai Nawawi Cirebon, Mbah Moen *nyuplik* Hadis, yang isinya itu sama

¹⁶⁸ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 06 November 2021. *Dokumen Profil Pondok Pesantren Daarut Taufiq*. Dokumen ini juga sudah dikonfirmasi oleh pengurus, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan KH. Luqman Hakim.

dengan konstruksi tanah sini. Waktu itu, suami saya akan matur bahwa konstruksi tanah ini *cekêt*, bawahnya itu tanah pasir. Kalau mau dibangun, makannya material banyak. Waktu itu, akses jalannya juga masih sulit. Selain itu di sini dulu kan tempat persembunyiannya para perampok, yang sebelah sana itu. Jadi, banyak pohon, besar-besar. Lha, suami saya belum *matur*, Mbah Maimoen sudah menerangkan itu. Bahwa perjuangan Rasulullah Saw itu begitu beratnya, apalagi kalau cuma medan tanah seperti itu, itu tidak seberapa jika dibandingkan dengan perjuangan Rasulullah Saw. Waktu mau pulang, Mbah Moen nepuk-nepuk pundak suami saya, sambil berpesan, “*Sampeyan terimo yo, Cung. Sesuk-sesuk tak sambangi!*” Setelah itu pulang, matur ke waqifnya, ya sudah kami terima. Ini di tahun 2008 ...”¹⁶⁹

Mengonfirmasi penjelasan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, KH.

Luqman Hakim mengatakan,

“... Selang beberapa tahun sudah terbangun Pondok Pesantren Putra-Putri dengan nama Daarut Taufiq, terbangun juga Masjid Al-Firdaus ini, Mbah Moen menepati janjinya rawuh di pondok pesantren ini ... Pondok Pesantren Daarut Taufiq masih eksis sampai sekarang ... semua itu berkah do'a dan pangestu para guru-guru kami dari Sarang: KH. Maimoen Zubair (Mbah Moen_Peneliti), KH. Rogib, Agus Kamil Majid Maimoen; dari al-Falah Ploso: KH. Nurul Huda, KH. Zainudin, KH. Fuad, Agus Kautsar, Agus Fahim, Agus Zidni, Agus Ma'mun; dari Lirboyo: KH. Kafa Bih, Gus Qodir; dari Yaman: Habib Ali Bin Abubakar Bin Hafid, Syekh Muhammad Bin Ahmad Al Busyri, Syekh Mukhdor. Dan alhamdulillah semua sudah rawuh memberi do'a pangestu di Pondok Pesantren Daarut Taufiq ini ...”¹⁷⁰

Pondok Pesantren Daarut Taufiq menganut sistem pendidikan salafiyah dan modern. Modern, di sini, dalam arti sebuah sikap pro-aktif terhadap pendidikan formal. Sebab berdasarkan hasil observasi Peneliti, di pesantren ini belum diselenggarakan pendidikan formal, meski kelak

¹⁶⁹ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Januari 2022.

¹⁷⁰ KH. Luqman Hakim, *wawancara*, 06 Februari 2022, didukung data tertulis mengenai sejarah singkat berdirinya Pondok Pesantren Daarut Taufiq yang ditulis oleh KH. Luqman Hakim.

dicita-citakan demikian.¹⁷¹ Itu artinya, santri di sini diperkenankan mengikuti pendidikan formal di luar pesantren. Meski tak menampilkan papan nama pesantren Tahfiz, tetapi masyarakat sudah mengenalnya demikian. Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah menceritakan,

“Secara pribadi, saya tidak pernah melabeli pondok ini sebagai pondok Tahfiz. Hanya orang-orang sini itu kalau ingin anaknya Tahfiz, ya dipondokkan ke sini. Ibu-ibu mau naruh anaknya di Tahfiz, kecil-kecil, ya *alhamdulillah* ada di sini. Setengah 5 pagi sudah nyampe sini, setelah setoran, pakai seragam SD, MI, terus berangkat sekolah ... Ini kan saya baru turun dari ngaji. Kalau pagi itu kan programnya *muraja'ah*. Kalau hariannya itu setoran dan *muraja'ah*. Yang ini *muraja'ah* yang juz-juz awal. Jadi terus berkelanjutan seperti itu ... Santri itu ada yang dari SD, SMP, SMA. Maksudnya, ada yang usia segitu. Yang SD itu agak banyak. Sekitar 30an anak. Jadi, anak-anak pasca TPQ itu meneruskan hafalannya. Begitu.”¹⁷²

Pernyataan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah tampak selaras dengan fakta lapangan ketika Penulis sampai kali pertama tidak menemukan nambor papan pesantren yang mengindikasikan bahwa pesantren tersebut adalah pesantren Tahfiz.¹⁷³ Sedangkan pendidikan salafiyah diselenggarakan pagi bakda Subuh, sore bakda Zuhur, dan malam ba'da Isya; termasuk di dalamnya ialah penyelenggaraan pesantren Tahfiz.

Menceritakan pendidikan yang diselenggarakan di pesantren ini, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengatakan,

“2008 mulai membangun pondok ini. 2009 saya boyongan ke sini ... Dari awal itu oleh orang tua sudah akan ditempatkan di dekat pondok sana, jadi ya tidak ingin punya sendiri. Di sini tidak hanya

¹⁷¹ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 03 Januari 2022.

¹⁷² Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021.

¹⁷³ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 26 November 2021.

pesantren al-Qur`an. Nggak ada formalnya, Cuma kalau ada yang ingin sekolah formal, ya ikut SMA negeri sini ini. Ada diniyahnya, ada Tahfiz nya. Yang mondok ini ikut Tahfiz, tetapi tidak semuanya. Di Mamba'ul Ulum pun tidak semuanya, jadi ada pilihan. Ada yang program Tahfiz, ada yang diniyah, ada Tahfiz dan diniyah...¹⁷⁴

Layaknya pesantren yang baru didirikan ± 14 tahun lalu, pesantren ini tidak serta-merta menjadi pesantren seperti yang terlihat saat ini, melainkan mengalami tahapan perkembangan. Terkait hal ini, KH. Luqman Hakim menceritakan secara rinci tahapan penyelenggaraan pendidikan di pesantren ini dalam pernyataan berikut:

“... Tahun 2009, berdirilah TPQ yang awalnya 10 santri, yang masih bertempat di angkringan kini sudah 12 lokal dengan siswi 183 dengan 12 pengajar, 1 Kepala Lembaga. Tahun 2010, di buka Program Tahfiz awalnya 2 anak, kini 40 santri dengan 4 pengajar. Tahun 2010, di buka Program Madrasah Diniyah awalnya 3 santri, kini 103 santri dengan 7 pengajar , 1 Kepala Lembaga, dengan 7 kelas.”¹⁷⁵

Pada dokumen profil pesantren, tercatat bahwa pengasuh pesantren ialah KH. Luqman Hakim.¹⁷⁶ Namun kepengasuhan pesantren Tahfiz di Daarut Taufiq ini sejak awal didirikan ialah Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah. Hal diakui oleh KH. Luqman Hakim dalam pernyataannya,

“Untuk program Tahfiznya dari awal memang Bu Nyai yang menangani

¹⁷⁴ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2022.

¹⁷⁵ KH. Luqman Hakim, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

¹⁷⁶ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 06 November 2021. *Dokumen Profil Pondok Pesantren Daarut Taufiq*.

langsung. Baik santri Tahfiz putra maupun yang putri. Sedangkan saya bagian *ngurus* diniahnya saja.”¹⁷⁷

Program Diniyah

Pendidikan diniyah diselenggarakan di Pondok Pesantren Daarut Taufiq ini, untuk menunjang pemahaman terhadap al-Qur`an. Sehingga, santri tidak hanya hafal teks-teks al-Qur`an, melainkan juga mengerti kandungan al-Qur`an. Kitab Kuning yang diajarkan di pendidikan diniyah memuat kandungan al-Qur`an yang telah dipelajari dan dijelaskan oleh ulama terdahulu. Kelak, pemahaman inilah yang diharapkan berbuah amal perbuatan baik yang bermanfaat, bukan hanya untuk santri yang bersangkutan, tetapi juga untuk orang-orang di sekitarnya. Ini bagian dari visi yang terus-menerus disampaikan kepada santri. Dalam konteks tersebut, KH. Luqman Hakim menyampaikan,

“... Kita menjelaskan visi ini ketika ada *dars*, pelajaran, kemudian visi ini kita sisipkan. Supaya lebih paham, di sini ada *ngaji wajib*. Ngaji kitab *Ta`lim Muta`allim*, setiap hari Ahad pagi. Selama ngaji ini, kita juga kasi pengertian bagaimana orang mencari ilmu, bagaimana mengembangkan ilmu. Dan melalui forum kajian-kajian rutin setiap hari. Kemudian habis Isya, kita juga kasi penjelasan ke anak-anak, soal Fikih, sehingga anak-anak ini mengerti ... bagaimana kewajiban nanti setelah mendapatkan ilmu...”¹⁷⁸

Memahami al-Qur`an, jika tidak dikawal oleh keilmuan ulama terdahulu, dikhawatirkan akan terjebak pada paham tekstualis yang

¹⁷⁷ KH. Luqman Hakim, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

¹⁷⁸ KH. Luqman Hakim, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

cenderung membenarkan pemahamannya sendiri sehingga melahirkan aksi radikalisme, tanpa mempertimbangkan pendapat dan *qaul* ulama terdahulu. Ini yang dikhawatirkan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dalam pernyataannya,

“Yang bisa menyelamatkan anak-anak dari kelompok ekstrem, kelompok kanan-kiri, itu ya pendidikan yang ada di pesantren, formal atau nonformal. Nanti kita bisa memasukkan pelajaran-pelajaran diniyah. Makanya, pendidikan formal yang ada di dalam pesantren itu sangat diperlukan sekali. Lha, sekarang kan banyak anak-anak remaja itu yang belajar kajian Islam di internet, tanpa terasa tergiring oleh radikalisme, kelompok ekstrem. Kan banyak sekarang. Maka kita harus waspada, jangan sampai anak-anak kita seperti itu. Santri-santri kita, tetangga-tetangga kita, jangan sampai seperti itu ...”¹⁷⁹

Kurikulum diniyah, atau lebih dikenal dengan *al-manhaj al-dirâsi*, dikategorikan berdasarkan disiplin keilmuan (seperti Tauhid, Fikih, Nahwu, Sharf), dilanjutkan dengan buku ajar berupa judul kitab kuning yang diajarkan sesuai disiplin keilmuannya, didistribusikan sesuai kelas diniyah masing-masing. Agar mendapat gambaran lebih lengkap, berikut tabel kurikulum diniyah yang diterapkan pada pembelajaran diniyah di pesantren ini:

Tabel 3.1 Kurikulum Program Diniyah Ula Daarut Taufiq

¹⁸⁰ المواد الدراسية للمدرسة الدينية "دار التوفيق"

الكتاب المقرر	الفن	الفصل	التمرة
"عقيدة العوام"	التوحيد	الأول	١

¹⁷⁹ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Januari 2022.

¹⁸⁰ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 09 Januari 2022; dokumen *Kurikulum Pendidikan Diniyah*

<p>"مبادئ ج ١ & ٢" : التاريخ : "تنبيه المتعلم" :</p>	<p>الفقه التاريخ الأخلاق</p>		
<p>"الخريدة البهية" "مبادئ ج ٣" : "عوامل" : أمثلة التصريف : "الوصايا" :</p>	<p>التوحيد الفقه النحو الصرف الأخلاق</p>	الثاني	٢
<p>"الجواهر الكلامية" : مبادئ ج ٤ " "أحرومية" "قواعد الإعلال" "تيسير الخلاق" :</p>	<p>التوحيد الفقه النحو الإعلال الأخلاق</p>	الثالث	٣
<p>"تيجان الدرري" "سلم التوفيق" "الغرة السننية ج ١" "نظم المقصود" "تعليم المتعلم"</p>	<p>التوحيد الفقه النحو الصرف الأخلاق</p>	الرابع	٤
<p>"كفاية العوام" "فتح القريب" "الغرة السننية ج ٢" "جواهر البخاري"</p>	<p>التوحيد الفقه النحو الحديث</p>	الخامس	٥

Tauhid (Teologi Islam), Fikih (Yurisprudensi Islam), Akhlak (Etika), Nahwu (Semantik), Shorof (Morfologi), dan Hadis, adalah mata pelajaran diniyah wajib di Pondok Pesantren Daarut Taufiq, juga merupakan mata pelajaran wajib di semua pondok pesantren yang menganut sistem pendidikan yang sama.¹⁸¹

Program Tahfiz

Pembelajaran Tahfiz di Pondok Pesantren Daarut Taufiq ini dirancang untuk mewujudkan visi “terbentuknya generasi Qur’ani yang *mutqin* dan *mujawwad*,” direalisasikan dalam bentuk program harian, mingguan, bulanan, dan diakhiri dengan uji cawu kenaikan juz. Program harian terdiri dari setoran hafalan dan *muraja’ah*; program mingguan terdiri dari *majlis*an sesuai juz, dan *majlis*an di luar pondok. Terkait hal ini, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah menjelaskan,

“Kalau hariannya itu setoran dan muraja’ah. Yang ini muraja’ah yang juz-juz awal. Jadi terus berkelanjutan seperti itu ... setelah subuh, anak-anak deresan mandiri sebelum setoran. Kemudian jam 6 pagi, anak-anak setoran dengan model baca-simak. Pakai absen, tidak pakai centang. Tapi pakai juz. Jadi, misalnya sudah baca juz 20 kaca 7, misalnya. Setorannya tadi apa? Juz 20 kaca 7. *Muraja’ahnya* juz 5 kaca 4, misalnya. Jadi laporannya ke saya seperti itu, baru kemudian saya tulis. ... setelah itu, jam setengah tiga sore, anak-anak *muraja’ah* lagi. Deresan mandiri, berpasangan. Baca-simak. Kalau mingguan, itu anak-anak muraja’ah satu kaca dibaca dua anak. Setiap Jumat. Untuk kenaikan juz, itu anak-anak majlis satu juz, disimak, dengan penguat suara. Ini adalah bentuk dari penerapan misi pengembangan pesantren Tahfiz. Mengapa deresan itu dengan kaca yang sama, itu untuk

¹⁸¹ Sebagai bahan perbandingan kurikulum pesantren yang telah dipetakan oleh Martin van Bruenessen dan telah disempurnakan oleh penelitian Hodaifah, tentang mata pelajaran dan jenjang kelas yang diberlakukan di pesantren, lihat Hodaifah, *Urgensi Moderatisme*, 83-89.

menjadikan anak itu benar-benar hafal, secara mutqin tadi. Ini setiap Jum'at setengah juz ... santri saya ajak keluar menghadiri undangan masyarakat di acara Fatayat. Minimal sudah punya hafalan 1 sampai 10. Ini acara bulanan. Setiap anak sudah ada jadwalnya. Selain untuk syiar ke masyarakat, ini juga untuk melatih mental dan menguatkan hafalan anak-anak ini. Saya buka dulu, lalu dilanjutkan oleh anak-anak. Setelah zuhur, saya datang untuk ngisi pengajian, anak-anak pulang ke pondok ... Rutinan Tahfiz anak sekolah. Maksudnya, anak-anak yang sekolah formal. Jadi, bukan untuk khatam sehari, bukan begitu. Ini murni untuk melatih anak-anak, untuk menguatkan hafalannya. Setiap bulan. Acaranya dibarengkan dengan muslimatan-fatayatan itu, setiap Ahad Kliwon. Biasanya saya bawa 6 sampai 7 santri. Santri yang sudah punya hafalan 5 juz ke atas. Di daerah dekat-dekat sini, tidak sampai keliling Banyuwangi. Dari pagi jam 6 sampai jam 12, lalu anak-anak pulang, saya ngisi pengajian setelah Zuhur..."¹⁸²

Dengan majlis di kampung-kampung, santri bukan saja mendapat pengalaman berinteraksi dengan masyarakat, tetapi juga mendapat tempaan mental membaca al-Qur'an *bil ghoib* di hadapan orang lain.



Gambar 3.1 Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dalam Pembukaan *Majlis* di Kampung Sekitar

¹⁸² Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021.

Mekanisme kenaikan juz dilakukan sebagai bentuk evaluasi kualitas hafalan. Ketika dinyatakan lulus, santri diperkenankan menambah hafalan; jika dinyatakan belum lulus, santri diberi kesempatan untuk melancarkannya. Bahkan, sebelum ujian cawu ini, yang bersangkutan diberitahu terlebih dahulu dan diberi waktu 2 sampai 3 minggu untuk melancarkan hafalan yang akan diujikan. Terkait evaluasi inilah, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengatakan,

“Ini dengan mengadakan ujian Tahfīz cawu. Ada rapornya. Kelompok A juz 30, 1-5; yang B juz 30 6-10. Per tiga bulan. Sebelum diuji seperti ini, pakai mic, itu ada yang nguji sendiri. Ini penilaian ada dari sisi kelancaran, diulang-ulang, tajwid, dan lain-lain.”¹⁸³

Biaya operasional pondok pesantren ditanggung lembaga pondok pesantren dalam bimbingan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan KH. Luqman Hakim, swadaya wali santri dan masyarakat melalui SPP per bulan dan pendaftaran, tanpa uang gedung dan atau uang jaryah. Terkait hal ini, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengatakan,

“Tidak ada uang gedung, tidak ada jaryah, yang ada ya untuk sarpras saja. Listrik misalnya. SPP itu ada. Untuk diniyah 35 ribu sebulan. Pendaftarannya 50 apa 75 begitu. Bisyarohnya pengajar dari kami, dari pondok. Ustazah pondok, selain gratis makan, ya ada bisyaroh lah meski hanya untuk sabun cuci. Kalau untuk pembangunan itu ya kadang abahnya kadang, kami, ada sidikiti untuk beli krejeng. Di taruh di depan situ, untuk menggerakkan kesadaran wali-wali santri itu. kan bakda Zuhur itu, ada wali-wali santri datang, ada ibuk-ibuknya anak-anak TPQ itu, ngumpul-ngumpul, tergerak ikut nyumbang ya seadanya seikhlasnya. SPP TPQ beda lagi, itu 15 ribu per bulan. Memang tidak ada uang

¹⁸³ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021.

gedung, uang jaryah. Kami hanya ingin khidmah kepada al-Qur`an. Itu saja ... Khidmah itu kan tidak harus berupa materi. Kita memuliakan anak-anak, orang-orang yang mau belajar al-Qur`an. Itu saja masih ada anak-anak yang ndak mau mondok, ndak krasan. Makanya, zaman dulu dengan sekarang itu tantangannya lebih berat.”¹⁸⁴

Program yang terjadwal menjadi indikator perencanaan program yang terukur. Jika telah berjalan dan dijalankan menjadi kebiasaan, maka pelaksanaannya akan memberi kesan mendalam pada santri yang mengalaminya. Kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah tampak dominan pada pesantren Tahfiz, seperti kepengasuhan KH. Luqman Hakim pada pendidikan diniyah di pesantren ini. Mukhalifatur Rosyidah, alumni 2015, mengakui kesan mendalam tersebut dan mengatakan,

“Bu Nyai itu sabar, telaten, dalam arti, misalkan kayak tahajud itu, mbak-mbak belum bangun itu, Ibuk itu bangun duluan, ya mbanguni mbak-mbak. Beliau itu mau ke kamar-kamar, satu per satu ... Meski sudah alumni, ikatan itu tetap. Bahkan, kalau curhat masalah keluarga ya ke Bu Nyai, kan yang menikahkan saya juga Bu Nyai. Menikah itu di sini. Jadi, memang sudah saya anggap sebagai orang tua saya sendiri, tapi tetap saya menjaga *sebenarnya siapa sih aku*, jadi kayak gitu. Tetap ada jarak. Cuma kalau ada problem kayak rumah tangga, solusinya itu caranya ya ke Bu Nyai.”¹⁸⁵

Sejak awal didirikan, dari lahan kosong yang diwakafkan, hingga terbangun satu masjid dan dua belas lokal asrama, dari santri yang hanya seorang dua orang hingga ratusan santri saat ini, eksistensi Pondok Pesantren Daarut Taufiq dan perkembangannya tidak diakui oleh KH.

Luqman Hakim sebagai murni hasil jerih payahnya, melainkan diakuinya

¹⁸⁴ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021.

¹⁸⁵ Mbak Mukhalifatur Rosyidah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

sebagai *barokah* dan *pengestu* dari guru-gurunya, doa santri-santri, seperti yang telah dipaparkan di atas. Dengan isi dan maksud yang sama, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengakui hal yang sama dan mengatakan,

“2015 itu kita kedatangan sepupunya Habib Umar al-Hafiz, karena ada acara, maka semua kebutuhan acara dari masyarakat. Bukan masyarakat sekitar, tapi yang menjadi jama'ahnya abah. Itu untuk konsumsinya. Ada yang bawa buah, macam-macam. Tapi kalau beliau hadir sendiri, maka *pure* kami sendiri. *Alhamdulillah*, berkahnya itu gede sekali. Tidak bisa dihitung dengan jumlah finansial berapapun ... Jelas keberkahan itu saya rasakan. Misalnya, ada pembangunan lancar, kebutuhan mendesak, anak-anak nurut, mau patuh pada peraturan, dan kemudahan-kemudahan lain, itu wujud berkah beliau-beliau ini. Kami kan tidak bisa mengandalkan doa sendiri. Justru doa-doa beliau-beliau inilah yang banyak membantu; kami kan hanya manusia yang rendah, kalau tidak ada doa-doa dari beliau, saya kira tidak bisa seperti sekarang ini. Ya, siapapun itu orang alimnya. Entah itu Habaib, Syaikh, atau guru-guru kami yang dari Ploso, Lirboyo, Sarang.”

Doa dan *pangestu* para guru, syaikh, dan habaib, adalah kenyataan terdekat yang tidak dapat, atau tak akan pernah dapat, dilupakan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan KH. Luqman Hakim, sebagaimana telah diakui keduanya, terkait pembangunan awal hingga pengembangan pesantren saat ini.

2. Profil Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 (PPMH 1)

Pondok Pesantren Maba'ul Huda ada 7 unit. Unit 1 adalah titik awal mula pondok pesantren ini. Selain karena pondok *sepuh*, unit 1—khususnya program pesantren Tahfiz—saat ini diasuh oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad. Itu sebabnya, unit 1 dipilih menjadi lokus penelitian ini. Pondok pesantren ini terletak di Dusun Krasan Desa Tegalsari Kecamatan Tegalsari Kabupaten Banyuwangi Jawa Timur, didirikan di

atas tanah wakaf seluas $\pm 1.340 \text{ m}^2$ dan $\pm 1370 \text{ m}^2$ dengan akta notaris terbaru Mohammad Ma'mun, SH., M.Kn., Nomor 139, AHU-0015020.AH.01.12 Tahun 2021, No. Statistik Pondok Pesantren 512351000037 dan SK MENKUMHAM No. AHU-0006360.AH.01.04. Pondok pesantren ini didirikan oleh seorang tokoh agama setempat bernama KH. Abdul Majid pada 17 Agustus 1944, sebagaimana tercatat dalam dokumen *Sejarah Singkat Pondok Pesantren Mamba'ul Huda Unit 1* berikut:

KH. Abdul Majid atau akrab disapa Mbah Dul adalah pendiri Pondok Pesantren Mamba'ul Huda. Beliau lahir di dusun Jombokan, desa Tawang Sari, kecamatan Pengasih, kabupaten Kulon Progo, Yogyakarta dengan nama Slamet. Petualangan keilmuan Abdul Majid muda berlabuh di daerah Banyuwangi tepatnya di dusun Krasak—dahulu Giripuro—yang jauh dari perkembangan peradaban. Di daerah ini, KH. Abdul Majid memutuskan menetap dan mulai mensyiarkan agama Islam. Atas dasar itulah, Mbah Dul—sapaan akrab KH. Abdul Majid, oleh masyarakat—bersama masyarakat sekitar mulai membatat hutan belantara untuk tempat pendidikan. Dari sini banyak masyarakat yang datang untuk *ngangsu kaweruh* ilmu agama, inilah titik awal didirikannya Pondok Pesantren Mamba'ul Huda pada tanggal 17 Agustus 1944.¹⁸⁶

Sepeninggal pendiri dan perintis pondok, nama “KH. Abdul Majid” diabadikan sebagai nama jalan menuju pondok, guna mengenang perjuangan dan jasa baik beliau dalam mensyiarkan agama Islam di desa tersebut. Informasi di atas sesuai dengan fakta lapangan, ketika Penulis hadir dan menyaksikan nama beliau menjadi nama jalan utama masuk ke

¹⁸⁶ Didasarkan pada *Data Piagam Pesantren dan Akta Notaris Yayasan*; dokumentasi *Profil KH. Abdul Majid* Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1.

pondok pesantren ini.¹⁸⁷ Selain nama yang dikenang, laku hidup dan kebiasaan beliau dalam memulai acara dapat disaksikan hingga kini mentradisi di kalangan santri dan masyarakat, yakni selalu membaca *syahadat* dan *istighfar* setiap kali memulai pengajian yang beliau lakukan secara *door-to-door* ke rumah warga sekitar, di samping sebuah karya *Fashalatan* (Kitab Panduan Pelaksanaan Salat) dan 9 prinsip hidup bermasyarakat yang langgeng dan membumi di benak santri dan masyarakat, seperti tercatat dalam dokumen *Sejarah Singkat Pondok Pesantren Mamba'ul Huda Unit 1* berikut:

Ciri khas beliau Sebelum memulai pengajian selalu mengajak warga untuk membaca *syahadat* serta *istighfar*. Prinsip hidup beliau tertuang dalam 9 mutiara hikmah yaitu: “*patheng* (rajin), *temen* (jujur), *gemi* (hemat), *setiti* (waspada), *ngati-ngati* (berhati-hati), *guyub* (kompak), *rukun*, *loman* (dermawan), *welas sak podopodo* (menyayangi sesama makhluk)”. Kitab beliau ‘*Fasholatan*’ tentang *ubudiyah* dan *aqoid* hingga saat ini digunakan untuk pengajian rutin/wirid para santri Pondok Pesantren Mamba’ul Huda.¹⁸⁸

Sejak tahun 1954 telah diselenggarakan pendidikan diniyah, yakni Madrasah Diniyah Miftahul Huda yang diniyah formal atau *madrasiy*. Sepeninggal KH. Abdul Majid pada tahun 1984, kepengasuhan pesantren ini dilanjutkan oleh putra ketiga beliau, KH. M. Ahmad Muslimun, seorang yang dikenal sebagai ahli astronomi, yang karyanya dijadikan mata pelajaran hingga kini. Di masa kepemimpinan beliau, seiring jumlah santri yang bertambah, didirikanlah unit 2, disusul unit-unit berikutnya

¹⁸⁷ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 13 November 2021.

¹⁸⁸ Dokumentasi *Sejarah Singkat Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1*.

yang diasuh oleh putra-putri KH. Abdul Majid, dengan otoritas unit 1 dipegang oleh KH. M. Ahmad Muslimun. Informasi-informasi tersebut tercatat pada dokumen yang sama, dengan redaksi berikut:

... dibangunlah unit formal pertama yaitu Madrasah Diniyah Miftahul Huda di tahun 1954. Pada tahun 1987 mulai berdiri PP. Mamba'ul Huda unit 2. Kemudian disusul unit-unit pesantren lainnya yang diasuh oleh putra-putri KH. Abdul Majid. ... KH. M. Ahmad Muslimun Majid memiliki otoritas penuh terhadap pesantren pusat atau unit 1 atau biasa disebut *pondok wetan* ... terkenal sebagai salah satu ahli ilmu astronomi ... memiliki karya sebuah kitab dengan judul *Ats-Tsamroh Al-Yani'ah* (terjemah bahasa Jawa pegon dari kitab *Taqrib Al-Maqshid* karya Syaikh Muhammad Mukhtar Al-Jawi, yang membahas disiplin Ilmu Falak) ... termasuk anggota BHR (*Badan Hisab Rukyat*) KEMENAG RI—dulu DEPAG—dan ketua Lajnah Falakiyah NU Cabang Banyuwangi selama dua periode mulai tahun 2003-2013.¹⁸⁹

Setelah didirikannya Madrasah Diniyah Miftahul Huda, didirikan pula TK, MI, dan MTs Mamba'ul Huda di tahun 1989; dan di tahun yang sama, bersamaan dengan penyelenggaraan pendidikan formal tersebut, dibentuklah Yayasan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda (YPPMH) yang membawa unit-unit pondok yang bernaung di bawahnya; kemudian didirikan SMK yang sekarang telah berstatus 'Negeri' di tahun 2005, MA Unggulan Mamba'ul Huda di tahun 2009.¹⁹⁰ Perkembangan jumlah santri dan sistem pendidikan di pesantren ini terjadi di masa kepemimpinan KH. M. Ahmad Muslimun sebagai pengasuh utama dan unit 1.

¹⁸⁹ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 13 November; dokumentasi *Sejarah Singkat Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1*.

¹⁹⁰ Dokumentasi yang memuat lengkap tentang sejarah, jumlah santri, administrasi pendaftaran, sarana prasarana, program-program, antara lain bersifat terbuka, seperti tercatat dalam *Kalender Yayasan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda tahun 2022*.

Selama menjadi pengasuh kedua pondok pesantren ini, KH. M. Ahmad Muslimun ditemani seorang istri bernama Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad. Tepat pada tanggal 22 Ramadhan 1435 H / 20 Juli 2014 M, KH. M. M. Ahmad Muslimun Majid wafat. Sepeninggal beliau, kepengasuhan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda Unit 1 dilanjutkan oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, sebagai pemimpin keluarga, juga pengasuh santri-santri yang kala itu berjumlah sekitar 103 putra dan 152 putri. Mengenang perjuangan, kenangan sang suami, dan agenda-agenda yang belum selesai, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad menceritakan,

“Ditinggal suami, masih punya PR bangunan-bangunan yang banyak. Dulu kan bangunan-bangunan ini kan banyak yang *pring*, sekarang dibangun ... dulu pesantren ini tempat mula berdiri itu ya di sini, tempatnya, Mbah Yai Dul Majid almarhum itu di sini ini. Yaitu, ayah mertua saya. Jadi, yang anak kandung itu suami saya. Mbah Yai itu punya putra-putra ... jadi di sini ada unit-unit itu Di sini unit satu. Ya adik itu di unit dua, unit tiga, unit empat. Cabang-cabang gitu. Tapi sekolah diniyah itu jadi satu, di sini ... Dulu-dulu waktu babat, itu Bu Nyai Pak Yai itu babat, awal, ya belum punya tempat lah. Tempat dulu sekolahan diniyah itu masih satu. Di situ. Belum dibangun. Masih *elek*. Belum dibangun. Kemudian ada orang jual tanah. Sedikit, sedikit, sedikit, oleh Abah dibeli. Akhirnya Abah itu bilang, “*Udah, ini untuk bangunan madrasah diniyah anak putri, biar nggak gantian!*” Biasanya dulu gantian: pagi anak laki-laki; sore anak perempuan. Setelah punya tanah, “*Ayo dibangun untuk sekolah anak putri.*” Ya itu dari dermawan-dermawan itu, ... “*Ayo siapa yang mau ikut-ikutan mbangun, monggo!*” Ada orang yang mbantu semen beberapa bal. Ada yang ... itu .. kasi batu bata. Akhirnya alhamdulillah sampai jadi bangunan sekolahan putri. Belum ada BOS itu, BOS-BOS *nggak*, pokok ndak kenal BOS waktu itu. Bertahun-tahun begitu ... saya *enggak* mencatat tahun berapa ... tahun berapa itu. Sudah berlakunya begitu ...”¹⁹¹

¹⁹¹ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 13 November 2021.

Pondok pesantren berkembang, hingga saat ini ada 7 unit Pondok Pesantren Mamba'ul Huda. Semua diasuh oleh anak-cucu KH. Abdul Majid. Ning Hilma Wildana Shofia, putri keempat KH. M. Ahmad Muslimun dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, menjelaskan:

“Dulu Mamba'ul Huda ini satu, ya di sini ini. Hanya setelah Mbah Yai Abdul Madjid wafat, di setiap puteranya itu ada yang *nyantri*. Sehingga dari masing-masing putranya itu ada santrinya. Kemudian berkembang ... berkembang ... akhirnya dibentuklah unit-unit ini, oleh Yayasan. Kalau untuk unit 1, tempatnya di sini, di putra nomor tiganya Mbah Yai Abdul Madjid. Yaitu, Mbah Yai Ahmad Muslim, abah itu. Kemudian unit 2 di putranya yang nomor 6, Yai Umaruddin Madjid, 100 m dari sini. Kemudian unit 3, ada di *nggumuk*, di dekatnya makam, itu Yai Khozin, putra keempat Mbah Yai Abdul Madjid. Kemudian unit 4 ada di sebelah barat 50 m dari unit 2, di putra nomor lima Mbah Yai Abdul Madjid. Unit 5 ada putra nomor dua Mbah Yai Abdul Madjid, khusus al-Qur'an santri putra. Tahfiz Qur'an putra. Unit 6 ada di cucunya Mbah Abdul Madjid. Unit 7 juga sama, ada di cucunya Mbah Abdul Madjid.”¹⁹²

Suami meninggal, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad melanjutkan tanggung jawab terhadap keberlangsungan unit 1, utamanya; pada saat itu, putri belaiu yang sudah menikah masih 2 orang dari 5 anak perempuan dan 1 anak laki-laki, sisanya masih dipondokkan secara bergiliran. Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad menceritakan,

“... suami wafat, anak saya enam. Masih di pondok-pondok. Semua saya masukkan ke pondok Tahfiz. Di Kediri sana. Pesantren Ma'unah Sari Bandar Kidul, Mbah Yai Munzir almarhum, Bu Nyai Zuhriyyah almarhumah. Mbah Yai Zuhriyah itu masih putri Mbah Yai Munawir, pusat Tahfiz Qur'an seluruh Indonesia. Waktu saya ada anak satu ... dua. Itu anak saya, saya pondokkan di sana, dua. Setelah dua, disusul lagi adik-adiknya.

¹⁹² Ning Hilma Wildana Shofia, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

Adiknya laki satu, di pondok Lirboyo, Tahfız ya sekolah diniyah juga. Di Lirboyo itu juga muridnya Bu Nyai Bandar Kidul, Bu Nyai saya. Terus sampek adik-adiknya terus. Satu dijemput, satu diantar. Sampai enam anak ini selesai semua. Untuk itu, waktu ditinggal suami saya, yang sudah berumah tangga masih satu. Eh, dua. Masih dua, tapi yang nomor dua itu belum lama. Yang nomor satu itu sudah punya anak. Masih punya cucu satu, eh ... dua tapi keguguran. Terus punya menantu dua ya. Sudah ditinggal meninggal, beberapa bulan kemudian saya *mantu* untuk anak yang nomor tiga. Setahun berikutnya, *mantu* lagi untuk anak yang nomor empat. Sampai 2019, itu *mantu* anak yang nomor lima. Terus pendidikan yang di pondok ini juga saya *krenkuyung* dengan anak-anak saya itu. Ya, dengan anak-anak dan menantu itu.”¹⁹³

Bersama anak-anak dan menantu-menantu, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mengurus dan mengembangkan unit 1 di pondok pesantren ini; termasuk merealisasikan pesantren Tahfız putri yang sudah mulai dirintis sejak KH. M. Ahmad Muslimun masih hidup. Itu sebabnya, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad memondokkan putri-putrinya di pondok Tahfız sebagaimana sudah diceritakannya kepada putra-putrinya. Ning Nayla Qurroti A'yun, putri kelima KH. M. Ahmad Muslimun dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, mengatakan,

“... kalau Ibuk itu kan orangnya tidak formal, bahwa pondok ini khusus Tahfız, gitu ya tidak sebenarnya. Harapannya pada santri, kalau memang pingin menghafalkan al-Qur`an ya harusnya dari awal sampai akhir. Pokoknya, niatnya itu betul, dan dia bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan hafalannya 30 juz, ya jalankan. Dan dari sini kemudian beliau merumuskan visinya untuk mengembangkan pesantren tahfız ini. Tujuannya Ibuk itu anak-anak ini menghafal, niatnya bener, dengan tulus, bukan hanya untuk kepentingan cari-cari titel atau, utuh, itu sudah ...”¹⁹⁴

¹⁹³ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 13 November 2021.

¹⁹⁴ Ning Nayla Qurroti A'yun, *wawancara*, Banyuwangi, 9 Januari 2022.

Pondok Pesantren Mamba'ul Huda menyelenggarakan pendidikan salafiyah, dan seiring waktu berjalan, juga menyelenggarakan pendidikan formal, seperti telah dijelaskan di atas. Pesantren Tahfiz khusus putri diprogramkan di unit 1 dan diasuh langsung oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad. Pendidikan formal diselenggarakan secara terpisah dari unit 1, tetapi pendidikan salaf semua unit terpusat di unit 1. Selain sudah diceritakan oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad di atas, informasi tersebut juga dinyatakan oleh Agus Muhammad Arwan Fuad, putra keenam KH. M. Ahmad Muslimun dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, dalam redaksi berikut:

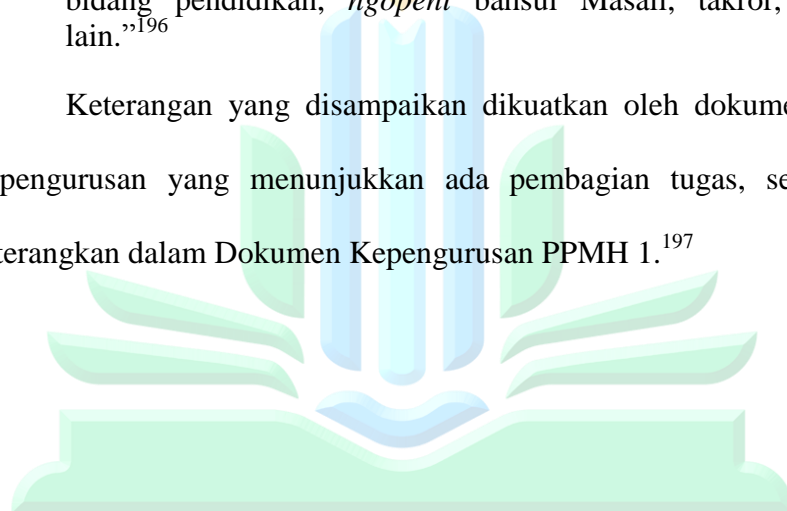
“... kan Mamba'ul Huda 1, 2, 3 sampai 7 itu satu yayasan. Maka tidak ada, semisal, “Le, kamu khusus ke salaf, kakak kamu khusus ke formal!” Itu ndak ada kayak begitu. Karena satu yayasan. Sehingga untuk mengelola satu Maba'ul Huda itu ndak hanya keluarga ini saja. Cuman di sini, unit satu ini, lebih masyhur dengan pendidikan salafnya. Kalau adik-adik saya ya ada yang ngelola aliyah. MI, SMP, MTs, itu satu. Untuk sekolah diniyah justru di sini, di unit satu, semua. Satu yayasan. Untuk diniyah jadi satu di sini ...”¹⁹⁵

Program pendidikan, baik diniyah maupun Tahfiz, dijalankan bersama-sama oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad dan putra-putri dan para menantu beliau. Kebersamaan ini yang beliau sebut sebagai ‘*krengkuyung*’, kerja-sama dan bagi tugas, sebagaimana sudah dipaparkan di atas. Informasi ini didukung oleh pernyataan Ning Hilma Wildana Shofia berikut:

¹⁹⁵ Agus Muhammad Arwan Fuad, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

“Kira-kira setahun setelah Abah wafat, Ibuk mulai mengajak anak-anak dan menantunya untuk bersama-sama ikut terjun *ngopeni* pesantren. Beliau membagi tugas yang beliau anggap sesuai dengan *passion* dan kompetensi masing-masing kami. Kakak saya yang pertama, Kak Fatumatuz Zahro’, menanggung jawab koperasi pondok & menyimak deresan santri *bil ghoib* yang udah khatam hafalan 30 juz. Kakak saya yang kedua, Fitrotun Nisa, menanggung jawab bidang ekstra kurikuler pondok, menyimak santri *bin nadhor* yang sudah khatam 30 juz. Kakak saya yang ketiga, Nihayatuz Zuhriyah, menanggung jawab bidang keamanan, menyimak santri *bin nadhor* yang masih baru. Saya, Hilma Wildana Shofia, menanggung jawab bidang kesehatan, sarpras & membantu bidang pendidikan, menyimak pra Tahfiz, dan membantu *ngopeni deresan-ayatan* santri Tahfiz. Adik saya, Nayla Qurroti A'yun dan Muhamma Arwan Fuad, menanggung jawab bidang pendidikan, *ngopeni* bahsul Masail, takror, dan lain-lain.”¹⁹⁶


Keterangan yang disampaikan dikuatkan oleh dokumen susunan kepengurusan yang menunjukkan ada pembagian tugas, sebagaimana diterangkan dalam Dokumen Kepengurusan PPMH 1.¹⁹⁷



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

¹⁹⁶ Ning Hilma Wildana Shofia, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Januari 2022.

¹⁹⁷ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 06 Januari 2022.



مؤسسة النهر الإيماني للتحقيق والتعليم
PONDOK PESANTREN
" MAMBA'UL HUDA 1 "

Alamat Kantor : Ag. H. Solim, SH, MH. S. C. BESUKUHUM No. 441-606350 A H.01 04
 UNIT PONDOKAN : PP. PUTRA PUTI, MADIL TPO, TULUNG, MAJU, SAM NU
 Alamat : PP. Mamba'ul Huda 1, Jl. Abdul Majid Krasak Di. Tegalrejo Kec. Tegayaman Kab. Boyolali 60151 Telp: 081 233 411 533

PENGASUH	: IBU NY. HJ. MAHMUDAH AHMAD
KABAG BENDAHARA	: IBU FATIMATUZ ZAHRO'
KABAG KETERAMPILAN	: IBU FITROTUN NISA'
KABAG KEAMANAN	: IBU NIHAYATUZ ZUHRIYAH
KABAG KESEHATAN & SARPRAS	: IBU HILMA WILDANA SHOFA
KABAG SEKRETARIS & PENDIDIKAN	: IBU NAYLA QURROTU A'YUN
DEWAN HARIAN	
KETUA	: MARIA ULFA
	: MIFTAHUS SA'ADAH
SEKRETARIS	: SITI AMINAH
	: LAYYINATUN NADHIROH
BENDAHARA	: SHOFA NIKMATUL KAMILA
	: HIMA MILAINI ASSYIFA
DEWAN PLENO	
PENDIDIKAN	: LUTFIATUN NAFISAH
	: LAILATUL HIDAYAH
	: NIHAYATUS SA'ADAH
	: SELFILLA IFNATUZ ZULFA
	: ROFIDATUL FADIYAH
KEAMANAN	: MUDRIKATUL HASANAH
	: NUR HIDAYATI HAFIDHOH
	: ULFATUR ROSYIDAH
	: NISWATUN NANGIMAH
	: SHOFI AFKARINA ZUHRIA
	: FITROTUN NIHAYA NOER M.
KEBERSIHAN	: MUHIMATUN NISA'
	: IZZA AFKARINA SALSABILA
	: MAEDA LAILY KURNIAWATI
	: LAILATUL MUYASAROH
KETERAMPILAN	: AS'ADANA WAFIROH
	: ANIS LAILIA AZIZAH
	: NALA WAFIRA
	: NURUL ANISA
KESEHATAN	: SITI HANIK ROHMATIN
	: RIYADHOTUS SHOLIHAH
SARPRAS	: SITI FATHIYATUL M.
	: SA'DIYATUL KHUSNA

KRASAK, 15 JUNI 2021 M
 4 DZULQO'DAH 1442 H

Gambar 3.2 Personalia Pengurus PPMH 1 Program Diniyah

Dari informasi yang sudah tercatat dalam dokumen *Sejarah Singkat Pondok Pesantren Mamba'ul Huda*, terlihat bahwa Madrasah Diniyah Miftahul Huda dinyatakan sebagai 'unit formal pertama' yang didirikan tahun 1954. Ini mengindikasikan bahwa pendidikan diniyah ini mengikuti sistem *madrasahiy* dengan kategori kelas Ula, Wustho, dan Ulya, yang kurikulumnya baru terlihat terstruktur dari dokumen kurikulum di era kepemimpinan KH. M. Ahmad Muslimun, yang berlaku hingga saat ini. Sementara sistem *weton* yang tercatat dalam dokumen ini, digambarkan sebagai berikut:

Abah Mad (KH. M. Ahmad Muslimun) dikenal sebagai pribadi yang istiqomah, sederhana, qona'ah, penyabar, sangat menghormati guru dan orang tua, serta ahli silaturahmi. Beberapa pengajian kitab yang sudah menjadi wirid beliau diantaranya: Kitab *Ihyā' 'Ulum al-Dīn* karya Hujjatul Islām al-Imām Al-Ghazālī (setiap pagi dan *ba'da* Dzuhur); Kitab *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī & Ṣaḥīḥ Muslim* karya Imam Bukhori dan Imam Muslim (*ba'da* Maghrib); dan Kitab *Ta'limu al-Muta'allim* karya Syaikh al-Zarnuji (*ba'da* Ashar setiap bulan Romadlon); dan pengajian *Ahadan* yang berisikan pengajian Al-Qur'an dan materi yang berkaitan dengan *ubudiyah* dan *tashawwuf* bersama beberapa masyarakat sepuh dari luar desa, yang dilaksanakan setiap hari Ahad *ba'da* Dzuhur.¹⁹⁸

Pengajian sistem *weton*, sepeninggal KH. M. Ahmad Muslimun, dilanjutkan oleh putra-putri dan para menantu. Sedangkan pendidikan diniyah di pesantren ini menjadi pendidikan primer yang wajib diikuti oleh para santri, putra maupun putri. Agus Muhammad Arwan Fuad menjelaskan pentingnya pendidikan diniyah,

¹⁹⁸ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 13 November; dokumentasi *Sejarah Singkat Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1*

“Di sini yang wajib itu diniyahnya bukan Tahfīz nya. Kalau dirunut dari awal, sebenarnya santri dituntut untuk bisa baca kitab itu kan tujuannya supaya bisa memahami al-Qur`an. Berawal dari *‘Awamil, Jurumiyah, ‘Imrīthiy*, akhirnya dia bisa baca kitab. Toh itu sebenarnya belum cukup. Nanti ditambah ke *Alfiyah*. Sudah agak mendinganlah. Karena di *Alfiyah* itu ada beberapa konsep baca kitab yang mungkin tidak ada dalam *‘Imrīthiy* dan *Jurumiyah*. Kemudian nanti ternyata itu belum cukup. Kalau dari alfiyah dasarnya saja, itu sangat belum bisa untuk memahami al-Qur`an. Maka nanti ditambah dengan *al-Jawhar al-Maknūn*, Ilmu Balaghah, itu nanti baru bisa masuk untuk bisa sedikit memahami apa yang terkandung di dalam al-Qur`an. Contoh di dalam al-Qur`an itu kan berisi kalam yang tingkat sastra sangat tinggi. Semisal dalam al-Qur`an itu ada redaksi pemindahan redaksi orang-kesatu, kedua, ketiga. Semisal dalam al-Qur`an itu ada “ربنا “*إنك جامع الناس ليوم لا ريب فيه. إن الله لا تخلف الميعاد shighat mukhatab “إنك”*, tapi *endingnya* kok *ndak “إنك”* kok malah “*إن الله*”. Dan ini kalau dipahami dari alfiyah saja, itu tidak cukup. Maka perlu belajar *al-Jawhar al-Maknūn*. Minimal *al-Jawhar al-Maknūn*. Sehingga, setelah memahami *al-Jawhar al-Maknūn* dan lain-lainnya itu, kita sedikit-sedikit bisa memahami apa yang terkandung di dalam al-Qur`an—sekalipun tetap masih belum bisa dikatakan ideal.”¹⁹⁹

Santri yang mengikuti program Tahfīz tetap wajib mengikuti pendidikan diniyah. Ini salah satu ciri khas pesantren tahfīz di PPMH 1 bahwa santri tahfīz tetap wajib mengikuti pendidikan diniyah salafiyah.

Hal ini diakui oleh Ustazah Miftah, yang sudah 10 tahun menjadi santri hingga menjadi pengurus; ia menjelaskan,

“Santri *teng ngriki mboten* diarahkan ke Tahfīz, tapi *teng ngriki* mewadahi saja, memberikan wadah bagi santri yang berkeinginan kuat untuk menghafal al-Qur`an. Soal masuk Tahfīz di sini kan ada persyaratannya. *Mboten sing pingin* langsung masuk, *mboten ngoten*. Persyaratan niku memang *kangge ningali bener-bener* apa *enggak* masuk Tahfīz. *Teng mriki niku* yang diprioritaskan madin (pendidikan diniyah) *riyen*, terus *mantun ngoten* Tahfīz. *Dadose* ketika madin niku wajib, lek Tahfīz niku mboten wajib. Tapi

¹⁹⁹ Agus Muhammad Arwan Fuad, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

ketika sudah masuk Tahfīz, ya mau tidak mau semua harus dilaksanakan. Tidak ada kelonggaran bagi santri Tahfīz, madin tetap wajib.²⁰⁰

Pendidikan diniyah adalah pendidikan inti di pesantren ini. Untuk itu mata pelajaran dan penjenjangan kelas dirumuskan dan diatur di sesuaikan dengan visi dan misi pondok pesantren. Dalam dokumen *Visi dan Misi Pondok Pesantren Mamba'ul Huda* disebutkan:

Visi: Mencetak generasi Qur'ani yang beriman, bertaqwa, berilmu serta berakhlakul karimah dengan faham ahlussunnah wal jama'ah.
Misi: 1) Menumbuhkan semangat untuk menghafal, mempelajari dan memahami Al Qur-an; 2) Menanamkan keteladanan *salafussholih* serta senantiasa beradaptasi dan berinovasi dengan modernisme; 3) Menanamkan jiwa kesederhanaan berperilaku, berpakaian, berhias dan beraktifitas dengan tetap menjaga kebersihan, kerapian, dan kedisiplinan; 4) Mengembangkan prestasi, minat dan bakat santri; 5) Melaksanakan kegiatan keagamaan-kemasyarakatan dalam menegakkan nilai-nilai *islam rohmatan lil 'alamin*.²⁰¹

Kurikulum pendidikan Madrasah Diniyah Miftahul Huda di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda berisi mata pelajaran, diikuti keterangan judul kitab standar yang diajarkan, lalu didistribusikan ke dalam kelas Ula (4 Tahun), Wustha (2 Tahun), dan Ulya (2 Tahun). Untuk keterangan lebih jelas, berikut ini tabel kurikulum pendidikan salaf di pesantren ini:

²⁰⁰ Ustazah Miftah, *wawancara*, Banyuwangi, 09 Februari 2022.

²⁰¹ Dokumen *Visi dan Misi Pondok Pesantren Mamba'ul Huda*, Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 09 Januari 2022.

Tabel 3.2 Kurikulum Program Diniyah Madrasah Miftahul Huda di Mamba'ul Huda 1

المنهج الدراسي المدرسة الدينية "مفتاح الهدى"

الأولى				الفن	الرقم
IV	III	II	I		
الجواهر الكلامية	العقائد الدينية ٤	العقائد الدينية ٣	عقيدة العوام	التوحيد	١
.....	الجزرية	تحفة الأطفال	شفاء الجنان	التحويد	٢
حجة أهل السنة والجماعة	"أسواجا"	٣
الأخلاق للبنين ٣	الأخلاق للبنين ٢	الأخلاق للبنين ١	تنبيه المتعلم	الأخلاق	٤
"الترغيب والترهيب"	الأربعين للنووي	وصية المصطفى	"بودي لوهور ١٠١"	الحديث	٥
الفقه الواضح ج ٣	الفقه الواضح ج ٢	الفقه الواضح ج ١	مبادئ الفقه ج ١	الفقه	٦
نظم العمرطي	سلم الصبيان	الدرة اليتيمة	تفرحة الولدان	النحو	٧
المقصود	تصريف لغوي	تصريف اصطلاحي	الصرف	٨
.....	"سجاراه نبي جاوين"	التاريخ	٩
.....	تفسير جزء عم	التفسير	
العليا		الوسطى			
II	I	II	I		
الحصون الحميدية	الحصون الحميدية	التوحيد	١
.....	عظة الناشئين ٢	عظة الناشئين ١	الأخلاق	٢
فتح المعين	فتح المعين	فتح القريب ثاني	فتح القريب أول	الفقه	٣
.....	ألفية ابن مالك ٢	ألفية ابن مالك ١	النحو	٤
"رحمة الأمة"	"رحمة الأمة"	الورقات	أصول الفقه	٥

.....	الفرائد البهية ثاني	الفرائد البهية أول	قواعد الفقه	٦
.....	مصطلح الحديث	علم الحديث	٧
إفيميريس	إفيميريس	تقريب المقصود	علم الفلك / الحساب	٨
.....	الرحبية	علم الفرائض	٩
.....	مهمات النساء	الدماء	١٠
سلم المنورق	سلم المنورق	علم المنطق	١١
الجواهر المكنون	الجواهر المكنون	علم البلاغة	١٢

Tauhid (Teologi Islam), Fikih (Yurisprudensi Islam), Ushul Fikih (Filsafat Hukum), Akhlak (Etika), Tarikh (Sejarah Islam), Nahwu (Semantik), Shorof (Morfologi), Hadis dan Ilmu Hadis, Ilmu Mantiq (Logika), Ilmu Balaghah (Retorika), adalah mata pelajaran diniyah wajib Madrasah Diniyah Miftahul Huda di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda, juga merupakan mata pelajaran wajib di semua pondok pesantren yang menganut sistem pendidikan yang sama, meski sepenuhnya seragam.²⁰²

Program Tahfiz

Program Tahfiz Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 dilaksanakan dengan visi “Mencetak generasi Qur-ani yang beriman, bertaqwa, berilmu serta berakhlakul karimah dengan faham ahlussunnah wal jama'ah”, yang

²⁰² Kurikulum pesantren yang *pakem* dan tuntas, dipetakan oleh Martin van Bruenessen dan telah disempurnakan oleh penelitian Hodaifah, tentang mata pelajaran dan jenjang kelas yang diberlakukan di pesantren, lihat Hodaifah, *Urgensi Moderatisme*, 83-89.

direalisasikan dalam bentuk kegiatan harian (setoran dan *muraja'ah*), kegiatan mingguan (tes hafalan), dan kegiatan bulanan.

Berdasarkan data statistik, data terbaru jumlah santri Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 ada 371 santri putra dan 376 santri putri. Dari 376 santri putri, data terkini menyebutkan bahwa program Tahfīz diikuti oleh 71 santri putri. Jumlah peserta Tahfīz ini tergolong sedikit. Selain karena persyaratan masuk yang tidak mudah, juga karena program ini terbatas untuk santriwati yang berusia atau setaraf usia SMP, dan tidak menerima santri Tahfīz di bawah usia tersebut. Di samping itu, santriwati yang hendak masuk program ini diharuskan menghadap Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad. Persyaratannya ialah: 1) mempunyai niat & kesungguhan, 2) mendapat izin dari orang tua, 3) sowan ke Pengasuh, 4) mendaftarkan diri kepada SiE. Pendidikan, 5) mengisi surat pernyataan, 6) Mengikuti & lulus tes tajwid, 7) mengikuti setoran *bin nadzri* minimal 15 juz, dan 8) hafal 7 mahar sebelum masuk tahfidz. 7 mahar tersebut adalah:

1) Juz 'Amma dan Surat Al-Mulk, 2) Surat Al-Waqi'ah, 3) Surat Ar-Rohman, 4) Surat Ad-Dukhon, 5) Surat Yasin, 6) Surat As-Sajadah, dan 7) Surat Al-Kahfi (boleh ketika sudah masuk tahfidz).²⁰³ Terkait hal ini,

Ustazah Miftah mengatakan,

“Soal masuk Tahfīz di sini kan ada persyaratannya. *Mboten sing pingin* langsung masuk, *mboten ngoten*. Persyaratan *niku memang kangge ningali bener-bener apa enggak* masuk Tahfīz. *Teng mriki*

²⁰³ Dokumen Power Point Pengenalan Program Tahfīz Pon. Pes. Mamba'ul Huda 1.

*niku yang diprioritaskan madin (pendidikan diniyah) riyen, terus mantun ngoten Tahfiz ...*²⁰⁴

Persyaratan-persyaratan ini merupakan wujud nyata cita-cita Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad yang mengharapkan santri yang ikut program Tahfiz betul-betul serius dan mau menyelesaikan sampai khatam 30 juz. Terkait awal mula program Tahfiz dan harapan itu, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad menyampaikan,

“Kalau pesantren Tahfiz itu sebenarnya ya sudah ada sejak suami saya masih ada, itu memang terserah saya. Artinya, memang saya yang urus Tahfiz ini. Suami kasi saran-saran. Kalau di sini ada anak santri mau Tahfiz, itu betul-betul saya janji, betul-betul mau sampai khatam.”²⁰⁵

Kegiatan harian meliputi setoran, *muroja'ah*, tes, dan sorogan dengan pemetaan kegiatan berdasarkan waktu, kegiatan, lokasi, dan peserta, sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Tabel 3.3 Kegiatan Harian Pesantren Tahfiz di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1

WAKTU	KEGIATAN	LOKASI	PESERTA
Ba'da Shubuh	Setoran, Setoran Mahar	Musholla Ndalem Barat	Semua Santri Bil Hifdzi Santri Bil Mahri
09.00 - Selesai	Muroja'ah, Muroja'ah, Tes 3 Juz-An	Musholla Ndalem Barat Kamar Ndalem	Santri Tahfiz Non Formal Santri Khatam Santri Tes
Ba'da Dzuhur	Sorogan Al- Qur'an Bin Nadzri	Asrama YQ Bawah	Santri Tahfiz Bin Nadhri
Ba'da Maghrib	Muroja'ah &	Ndalem Barat	Santri Tes

²⁰⁴ Ustazah Miftah, *wawancara*, Banyuwangi, 09 Januari 2022.

²⁰⁵ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 13 November 2021.

	Ayatan, Tes 1 Juz-An		
--	-------------------------	--	--

Kegiatan Mingguan meliputi tes *muroja'ah*, baca $\frac{1}{4}$ juz, untuk santri Tahfız baru dan lama, setiap malam Selasa dan Selasa Pagi, Malam Jumat dan Jumat Pagi, seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 3.4 Kegiatan Mingguan Pesantren Tahfız di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1

WAKTU	KEGIATAN	LOKASI	PESERTA
Malam Selasa dan Selasa Pagi	Tes Muroja'ah Pembacaan $\frac{1}{4}$ Juz	Asrama YQ Atas	Santri Tahfidz Baru
Malam Jumat dan Jumat Pagi	Tes Muroja'ah Pembacaan $\frac{1}{4}$ Juz	Asrama YQ Atas	Santri Tahfidz Lama

Kegiatan bulanan meliputi tes kelipatan 5 juz, Diba' al-Barzanjiy, dan Kathaman, dilaksanakan sesuai waktu, lokasi, dan peserta, sebagai berikut:

Tabel 3.5 Kegiatan Bulanan Pesantren Tahfız di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1

WAKTU	KEGIATAN	LOKASI	PESERTA
Jum'at Pagi	Tes Kelipatan 5 Juz	Musholla	Santri Tes
Malam Jum'at Legi	Diba' Al-Barzanji	Aula YQ Atas	Semua Santri Bil Hifdzi
Jum'at Legi	Khataman	Musholla	Semua Santri <i>Bil Hifdzi</i> & Alumni Santri <i>Bil Hifdzi</i>

Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan dilakukan dan dikelola oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad bersama putra-putri beliau dan para menantu. Didukung kepatuhan para santri Tahfız dalam

menjalankan aturan dan keikutsertaan semua pihak dalam semua kegiatan yang sudah dijadwalkan. Kepimpinan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mensinergikan kemampuan putra-putri beliau, mengontrol kinerja kepengurusan, dan terlibat langsung dalam proses pembelajaran Tahfız di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 ini. Hingga, dari tahun ke tahun, pesantren ini mengalami perubahan dan perkembangan yang cukup signifikan, khususnya di pesantren Tahfız yang berada di bawah kepemimpinan langsung Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad. Agus Muhammad Arwan Fuad melihat perkembangan tersebut sebagai buah barokah yang pohonnya telah ditanam oleh para sesepuh pendahulunya; ia mengatakan,

“Faktor peningkatan itu dilihat dari dua sisi. Yang pertama itu memang berkah dari orang-orang terdahulu, karena orang-orang terdahulu sudah menanam. Anak-anaknya tinggal memanen. Ini tidak pernah lepas dari pikiran saya. Apapun kebaikan yang terjadi sekarang pasti itu hasil tanamnya orang-orang terdahulu. Ayah saya, kakek-kakek saya, pasti sudah menanam, sekarang tinggal anaknya yang memanen. Yang kedua ya itu tadi, karena gotong-royong antar keluarga. Satu Mamba'ul Huda, itu tidak sini saja. Bahkan dulu itu kan belum ada unit. Sebelum meninggal abah saya itu hanya ada unit satu, dua, tiga. Sekarang sampai empat, lima, enam, tujuh ... Yang pertama ya berkah, berkah dari penanaman orang-orang terdahulu, generasi berikutnya tinggal memanen saja, dan mempertahankan itu. Yang kedua, usaha *dhahir* dari para keluarga, bareng-bareng, agar tidak hanya secara kuantitas tetapi juga kualitasnya juga mendukung ...”²⁰⁶

Ada hal tak terlihat yang telah menjadi kesadaran di lingkungan pesantren, baik itu pengasuh, keluarga pengasuh, pengurus, maupun santri.

²⁰⁶ Agus Muhammad Arwan Fuad, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

Yakni, kesadaran barokah. Dari kesadaran ini, lahir sikap-sikap yang tidak mengandalkan dan meninggi-ninggikan diri sendiri. Segala perkembangan yang ada di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda, khususnya di unit 1, tidak dipandang sebagai murni jerih payah kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, putra-putri, pengurus, dan santri, melainkan juga bentuk barokah orang-orang terdahulu yang telah menanam terlebih dahulu. Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mengakui keberkahan itu dan sering pula menyampaikannya kepada santri dalam redaksi berikut,

“Ya sebagian santri sangat antusias ketika diterangkan masalah barokah, tapi sebagian yang lain tampak kurang antusias, mungkin karena masih santri baru. Tak hanya sekali saya menyampaikan masalah barokah ini Mungkin itu karena sebagian belum paham mengenai barokah itu seperti apa. Tapi, dalam banyak kesempatan, antusiasme itu, kalau saya amati, terlihat pada sikap santri yang melakukan segala sesuatu di pondok dan demi pondok, itu kok dengan *entheng*, tidak ada beban. Contoh ketika diberi tugas, dia lakukan dengan seolah tanpa beban; dan santri itu *nderesnya ajeg*.”²⁰⁷

Kesadaran barokah yang telah terbentuk, keberkahan yang tak kasat mata—bahkan mungkin tak dapat dibuktikan secara ilmiah, namun cukup dirasakan oleh masyarakat pesantren khusus—adalah kenyataan tak terlihat yang turut terlibat dalam menjaga eksistensi, perkembangan, dan pengembangan pondok pesantren ini.²⁰⁸

²⁰⁷ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

²⁰⁸ Perkembangan PPMH 1 dapat dilihat pada perkembangan jumlah santri, sarana, dan alumni hafizah dari pesantren tersebut, dalam lampiran.

Tabel 3.6 Data KhāTimāT PPMH 1 tahun 2022

No	KATEGORI KHĀTIMĀT	JUMLAH
1	Khātimāt Fashohah	89 santri
2	Khātimāt Juz ‘Amma	60 santri
3	Khātimāt bin Nazar 15 Juz	112 santri
4	Khātimāt bin Nazar 30 Juz	83 santri
5	Khātimāt bil mahri	5 santri
6	Khātimāt bil Hifzi 5 Juz	29 santri
7	Khātimāt bil Hifzi 10 Juz	13 santri
8	Khātimāt bil Hifzi 15 Juz	9 santri
9	Khātimāt bil Hifzi 20 Juz	8 santri
10	Khātimāt bil Hifzi 30 Juz	10 santri
11	Khātimāt Qirā-ah Sab’ah bi Hifzi	2 santri

Keterangan: *Khātimāt* = santri wati yang telah khatam al-Qur`an sesuai klasifikasi program; *Fashohah* = binaan tajwid al-Qur`an; *Juz ‘Amma* = juz 30; *bin nazar* = setoran membaca al-Qur`an dengan melihat mushaf; *bi hifzi* = setoran membaca al-Qur`an tanpa melihat mushaf, biasa dikenal dengan istilah *bil ghaib*; *Qira’ah Sab’ah* = versi bacaan al-Qur`an menurut 7 Imam Qira’at.

Tabel 3.7 Data Pengembangan SARPRAS PPHM 1

NO	SARPRAS	Tahun 2014	Tahun 2022
1	Kantor Pondok	2	3
2	Kamar Santri	12	20
3	Kamar Tamu	-	1
4	Kamar Sehat	-	1
5	Kamar Riyadlah	-	1
6	Perpustakaan	1	1
7	Mushola	1	1
8	Aula	-	1
9	Kamar Mandi Tamu	1	4
10	Kamar Mandi Pengurus	1	4
11	Kamar Mandi Santri	12	16
12	Kolam	1	1
13	WC	12	20
14	Jemuran	1	1
15	Kantin	2	2
16	Dapur Umum	1	1

C. Kehadiran Penulis

Dalam riset ini, Penulis hadir sebagai instrumen kunci untuk melakukan observasi di lapangan, khususnya dalam rangka menyusun, memeriksa dan mengambil bagian dalam observasi. Sesuai penjelasan Moleong²⁰⁹, posisi peneliti kualitatif itu rumit, ia menjadi penyelenggara, pelaksana pengumpulan informasi, sekaligus seorang interpretator informasi dan akhirnya menjadi koresponden atas munculnya pertanyaannya di fokus.

Penulis mengawali kegiatan riset ini pada tanggal 26 November 2021 sebagai studi pendahuluan untuk memastikan, bahwa PPDT dan PPMH 1 merupakan pondok pesantren Tahfiz yang pelaksanaan sistem pembelajarannya dipimpin oleh perempuan / ibu nyai.

Langkah-langkah yang Penulis lakukan sesuai dengan prosedur penelitian yang berlaku ialah sebagai berikut:

1. Mempelajari informasi dan berita-berita melalui audio-visual (*youtube*, dokumentasi) seputar PPDT dan PPMH 1.
2. Menyampaikan keinginan Penulis untuk melakukan penelitian secara lisan kepada pihak Pesantren Daarut Taufiq dan Pesantren Mamba'ul Huda 1 yang berkompeten dan selanjutnya (pada jadwal penelitian yang ditetapkan) menyampaikan surat izin resmi yang ditandatangani oleh Direktur Pascasarjana UIN K.H. Achmad Siddiq Jember kepada pihak Pesantren

²⁰⁹ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), 168.

Daarut Taufiq dan Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi untuk melakukan penelitian.

3. Menyiapkan indikator penelitian berikut dengan media dan alat pendukung lainnya, seperti pedoman observasi, pedoman wawancara, kamera, alat perekam, dan *schedule* penelitian.
4. Melaksanakan penelitian dengan melakukan observasi partisipan lanjutan menyaksikan secara dekat kegiatan-kegiatan pembelajaran Tahfiz , seperti: murojaah, membuat hafalan, semakan, dan lain-lain. Kemudian melaksanakan wawancara, dan mencari dokumen secara berkala dan mendalam.

D. Subyek Penelitian

Penulis menjadikan subjek penelitian sebagai sumber data penelitian. Untuk mendukung sumber data, Peneliti juga mendapat informasi dari tempat penelitian, dan dokumen terkait, sebab individu sebagai sumber data dapat memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara. Selain jawaban lisan, ucapan, isyarat dan tingkah laku²¹⁰ juga Penulis masukkan ke dalam sumber individu.

Penulis memperhitungkan individu atau subyek penelitian sebagai informan. Pemilihan informan ini Penulis lakukan dengan teknik *purposive*

²¹⁰ R.C. Bogdan & Steven J. Taylor, *Pengantar Metode Kualitatif: Pendekatan Fenomenologi Pada Ilmu-Ilmu Sosial* (Surabaya: UN, t.thn), 18-19.

sampling.²¹¹ Artinya, Penulis memilih subyek penelitian yang Penulis nilai sebagai sumber data yang paling sesuai dengan tujuan dan fokus penelitian ini. Penulis memilih Ibu Nyai Ni'matur Rohmah di PPDT dan Ibu Nyai Mahmudah Ahmad di PPMH 1 sebagai sumber informasi utama, dengan memperhitungkan kepemimpinan keduanya pada pesantren yang diasuh oleh masing-masing.

Penulis memberlakukan teknik *purposive sampling* pada premis imersi, suatu titik jenuh, yang berarti suatu batas tertentu dalam pengumpulan informasi ketika informasi terbaru tidak membawa informasi ekstra terkait masalah yang Penulis selidiki. Penulis selanjutnya memutuskan sumber atau individu kunci secara bersamaan dengan peningkatan pemeriksaan, dan hal itu Penulis lakukan ketika mengumpulkan informasi. Individu atau subyek yang Penulis pilih sebagai informan ialah: ibu nyai dan keluarga, para ustazah, santri, wali santri, yang berkaitan dengan kerja perempuan yang menjadi pemimpin pesantren dalam konteks pengembangan pesantren tahfīz, di lingkup PPDT dan PPMH 1. Pemilihan informan ini didasarkan pada tujuan memperoleh data untuk mengetahui fungsionalitas kepemimpinan yang dijalankan oleh ibu nyai, terkait pengaruhnya kepada informan-informan yang diindikasikan memiliki ikatan keterpengaruhan dengan subjek yang sedang diteliti. Untuk itulah, ibu nyanyi sebagai sosok pemimpin perempuan yang

²¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2010), 301.

menjadi subjek kepemimpinan; lalu keluarga sebagai orang yang paling dekat dengan beliau; dilanjutkan kepada pengurus selaku pelaksana; lalu santri sebagai peserta program yang mendapat manfaat program; dan terakhir, wali santri yang menaruh harapan anaknya di lembaga yang dipimpin ibu nyai.

Tabel 3.8 Nama-nama Informan PPDT

No	Nama	Keterangan
1	Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah	Pengasuh PPDT Putri
2	KH. Luqman Hakim	Suami
3	Ning Rahilah Sayyidatun Najah	Putri
4	Mbak Mukholifatur Rosyidah	Alumni
5	Ustazah Faiqotul Himmah	Pengurus
7	Mbak Rofiatul Himmah	Santri
8	Ibu Nining	Wali Santri

Tabel 3.9 Nama-nama Informan PPMH 1

No	Nama	Keterangan
1	Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad	Pengasuh PPMH 1
2	Agus Muhammad Arwan Fuad	Putra keenam
3	Ning Fitrotun Nisa'	Putri kedua
4	Ning Hilma Wildana Shofia	Putri keempat
5	Ning Naila Qurroti A'yun	Putri kelima
7	Mbak Roihatul Mutammimah	Alumi
8	Ustazah Siti Aminah	Pengurus
9	Bapak Imam Faizin	Wali Santri

E. Data dan Sumber Data

Penulis memperlakukan data atau informasi sebagai segala data dalam bentuk kalimat, ekspresi atau *snap shot* yang diperoleh melalui komentar, wawancara, dokumentasi, dan materi *audio visual*. Artinya, Penulis mengumpulkan informasi yang dikutip sebagai segala macam informasi yang berkaitan, baik secara langsung maupun tersirat, dengan kepemimpinan perempuan di PPDT dan PPMH 1, baik sebagai artikulator visi, inspirator, maupun sebagai motivator. Data tersebut, Penulis dapatkan melalui interview atau wawancara, dokumen, catatan, dan substansi yang terlihat (gambar), khususnya dari wawancara dan observasi.

Selanjutnya, Penulis mengelompokkan data tersebut ke dalam dua kategori: data primer dan data sekunder. Yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian, seperti hasil observasi dan wawancara mendalam dengan subjek penelitian, Penulis tandai sebagai data primer. Sedangkan dokumentasi, informasi dari *audio-visual*, Penulis tandai sebagai informasi tambahan.

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka mendapatkan informasi yang substansial dan signifikan untuk riset ini, Penulis menggunakan pengumpulan informasi versi Creswell²¹² yakni: melakukan wawancara (*interviews*), melakukan observasi (*observation*), dan melakukan dokumentasi (*documentation*) yang meliputi

²¹² J.W. Creswell, *Research Design Qualitative: Quantitative & Mixed Methods Approaches* (New Delhi: Sage Publications, 2003), 185-188.

pemanfaatan fotografi (*sound and visual fabric*). Hal ini Penulis lakukan agar metode-metode tersebut saling berhubungan dan saling melengkapi. Sesuai dengan karakter penyelidikan subjektif, Penulis menjadi instrumen kunci dalam mendapatkan informasi. Dengan cara ini, Penulis memiliki kemungkinan lebih besar untuk secara mudah beradaptasi dan bersikap terbuka untuk setiap kejadian-kejadian baru yang mungkin terjadi di lapangan. Rincian metode-metode pengumpulan tersebut Penulis jelaskan sebagai berikut:

1. Wawancara

Penulis melakukan wawancara mendalam untuk memperoleh informasi dengan interview langsung terhadap informan.²¹³ Pada kajian ini, Penulis memberlakukan demonstrasi pertemuan dengan dua tipe wawancara, yakni wawancara-terstruktur dan wawancara-tak-terstruktur. Interview atau wawancara-terstruktur yang Penulis lakukan termasuk dalam *interview* dengan kategori *in-dept meet* yang lebih adaptif dalam pelaksanaannya dibandingkan dengan interview-tak-terstruktur.²¹⁴

Penulis melakukan wawancara-tak-terstruktur dengan menggunakan pedoman umum yang bersifat obrolan ringan dengan subyek penelitian. Penulis secara bebas membuat pertanyaan saat diperlukan. Wawancara-terstruktur Penulis lakukan untuk memperoleh informasi dari pemimpin

²¹³ Sofyan Effendi & Masri Singarimbun, *Metode Penelitian Survei* (Jakarta: LP3ES, 1994), 192.

²¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian: Kuantitatif*, 232-233.

pesantren sebagai saksi inti. Sedangkan interview-tak-terstruktur Penulis gunakan untuk memperoleh informasi dari ustadz-ustazah, ketua pondok santri, dan alumni pondok.

Dari sinilah, informasi yang Penulis dapat melalui interview berupa segala informasi yang berhubungan dengan perempuan yang menjadi pemimpin dalam mengembangkan pesantren tahfiz, terkait fungsinya sebagai artikulator visi, inspirator, dan motivator.

Informasi yang Penulis dapatkan melalui interview secara serius dan komprehensif dengan saksi inti bersama saksi pendukung, Penulis memperhitungkannya sebagai segala informasi yang berkaitan dengan usaha pengembangan pesantren tahfiz, dimulai dari penyusunan, pelaksanaan atau eksekusi, dan implementasinya sesuai fokus kajian dalam penelitian ini, khususnya, melalui indikator yang telah dibangun sebelumnya.

Tabel 3.10 Indikator Teoretis Fokus Penelitian

No	Fokus	Komponen
1	Kepemimpinan perempuan sebagai artikulator visi	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>providing meaning and challenge</i> b. <i>creating clearly communicated expectations</i> c. <i>emphasizing collective sense of mission</i> d. <i>reassuring others</i>
2	Kepemimpinan perempuan sebagai inspirator	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>questioning assumptions</i> b. <i>reframing problems</i> c. <i>encouraging creativity</i> d. <i>approaching old situations in new ways</i>
3	Kepemimpinan perempuan sebagai motivator	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>paying special attention</i> b. <i>delegating task</i> c. <i>creating new learning opportunities</i> d. <i>spending time for teaching and coaching</i>

2. Observasi

Sebagai strategi logis, observasi yang Penulis lakukan merupakan tindakan mengamati dan merekam keunikan atau peristiwa yang sedang Penulis alami. Pada kajian ini, Penulis menggunakan prosedur observasi partisipan. Hal ini berarti bahwa Penulis melibatkan diri langsung pada kegiatan yang berlangsung, dengan mengamati dan mempertimbangkan kegiatan-kegiatan untuk menyusun, mencari jawaban dan mencari bukti kegiatan pengembangan pesantren. Melalui observasi ini, Penulis mendapatkan informasi terkait bentuk-bentuk upaya pengembangan pesantren tahfiz, mengacu pada Tabel 3.4 tentang indikator praktis fokus penelitian

Sesuai dengan penjelasan Guba dan Lincoln,²¹⁵ Penulis melakukan observasi ini berdasarkan pertimbangan berikut: (a) pengamatan secara langsung kegiatan-kegiatan yang terjadi di lapangan, (b) tersedianya kesempatan untuk menyaksikan dan mengalami sendiri, lalu merekam tingkah laku dan peristiwa yang ada dalam kondisi lapangan, (c) kemudahan untuk memeriksa kesahihan data, (d) tersedianya kesempatan untuk mendapatkan informasi keadaan yang kompleks, dan (e) urgensi observasi ketika penggunaan prosedur interaksi lain tak bisa diterapkan dalam situasi tertentu karena satu dan lain hal. Untuk itu, Penulis memakai

²¹⁵ Y. S. Lincoln & E. G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (New Delhi: Sage Publication, inc., 1995), 123-124.

observasi mendalam dan secara selektif menentukan mana obyek yang relevan dan mana yang tidak.

3. Studi Dokumentasi

Untuk mendukung data-data yang Penulis peroleh dari wawancara dan observasi, Penulis memanfaatkan dokumentasi, karena studi dokumentasi merupakan salah satu cara memvalidasi data melalui perbandingan informasi yang Peneliti dapatkan melalui wawancara mendalam dengan dokumen yang Penulis temukan di lapangan. Dokumen yang Penulis maksudkan adalah dokumen profil pesantren, program kerja pesantren, jadwal kegiatan pesantren, informasi tentang kondisi ustaz/ustazah dan ketua, jabatan dan kerangka lain yang dibutuhkan untuk masalah ini. Laporan-laporan pada dokumen-dokumen tersebut Penulis gunakan sebagai referensi, kecuali data *recording* yang tidak disusun untuk maksud tertentu, semisal surat, jurnal, foto, alamat, dokumen petunjuk pendidikan.

Informasi data ini Penulis gunakan untuk menyempurnakan informasi yang Penulis dapatkan dari wawancara dan observasi, untuk memperkuat informasi, dan untuk membandingkan informasi yang didapat melalui wawancara dengan perolehan data sebelumnya. Yakni, dengan melihat di catatan dan dokumen mengenai perempuan pemimpin yang menjadi pionir dalam pengembangan pesantren tahfiz. Termasuk kategori dokumentasi yang Penulis gunakan untuk mendapat informasi ialah foto-foto sebagai dokumen yang memiliki informasi terkait fokus kajian ini.

Tidak semua foto Penulis gunakan sebagai data pembanding, melainkan hanya foto-foto yang memberikan informasi terkait fokus penelitian yang indikator diterangkan pada Tabel 3.4 tentang Indikator Praktis Fokus Penelitian. Kegiatan-kegiatan yang Penulis lakukan diterangkan pada Tabel 3.5 dan 3.6 tentang Kegiatan Penelitian di PPDT dan PPMH 1

Tabel 3.11 Indikator Praktis Fokus Penelitian

No	Fokus	Komponen
1	Kepemimpinan perempuan sebagai artikulator visi	a. Sosialisasi visi b. Persuasi anggota c. Internalisasi komitmen
2	Kepemimpinan perempuan sebagai inspirator	a. Mengupayakan kesadaran b. Memberi pengaruh c. Meningkatkan intelegensi
3	Kepemimpinan perempuan sebagai motivator	a. Identifikasi kebutuhan b. Delegasi wewenang c. Pemberian bimbingan d. <i>Sharing</i> pengalaman

Tabel 3.12 Kegiatan Penelitian di PPDT

NO.	HARI/TGL	SUBYEK	KEGIATAN
1	Sabtu, 26 November 2021	Ibu Nyai Ni'maturrohmah	Observasi Pra Penelitian
2	Sabtu, 26 November 2021	Kyai Luqmanul Hakim	Observasi Pra Penelitian
3	Senin, 03 Januari 2022	Ibu Nyai Ni'maturrohmah	Wawancara
4	Ahad, 9 Januari 2022	Ibu Nyai Ni'maturrohmah	Wawancara dan Dokumentasi serta mengantarkan surat izin penelitian
5	Jum'at, 14 Januari 2022	Ibu Nyai Ni'maturrohmah	Wawancara

6	Rabu, 19 Januari 2022	Ibu Nyai Ni'maturrohmah	Meminta data Santri Mukim serta Profil Pesantren
7	Ahad, 30 Januari 2022	Ibu Nyai Ni'maturrohmah	Wawancara Lanjutan
8	Ahad, 06 Februari 2022	Ibu Nyai Ni'maturrohmah	Wawancara
9	Ahad, 06 Februari 2022	Kyai Luqmanul Hakim	Wawancara
10	Ahad, 06 Februari 2022	Ibu Nining	Wawancara dengan wali santri non mukim (Nahla)
11	Ahad, 06 Februari 2022	Mukholifatur Rosyidah	Wawancara dengan Alumni sekaligus santri angkatan Pertama
12	Ahad, 06 Februari 2022	Fiqoh	Wawancara dengan Pengurus Pesantren
13	Ahad, 06 Februari 2022	Rofi'	Santri mukim kelas 1 SMA

Tabel 3.13 Kegiatan Penelitian di PPMH 1

NO.	HARI/TGL	SUBYEK	KEGIATAN
1	Sabtu, 13 November 2021	Ibu Nyai Mahmudah Ahmad	Observasi
2	Sabtu, 13 November 2021	Ning Hilma Wildana Shofia	Observasi dengan Putri ke - 4
3	Ahad, 9 Januari 2022	Ibu Nyai Mahmudah Ahmad	Menghadiri acara rutin setiap Ahad Kliwon (Istighosah dan Pertemuan Walisantri) serta mengantarkan surat izin penelitian serta Studi Dokumentasi

4	Ahad, 9 Januari 2022	Ning Fitrotun Nisa'	Wawancara dengan Putri ke - 2
5		Ning Hilma Wildana Shofia	Wawancara dengan Putri ke - 4
6	Ahad, 9 Januari 2022	Ning Naila Qurroti A'yun	Wawancara dengan Putri ke - 5
7	Ahad, 9 Januari 2022	Ustd. Aminah	Meminta data Pengurus dan pedoman serta Profil Pesantren
8	Ahad, 9 Januari 2022	Ustd. Miftah	Wawancara dengan Pengurus
9	Kamis, 03 Februari 2022	Nur Azlinah	Wawancara dengan santri
10	Kamis, 03 Februari 2022	M. Mukti Muni'am Zamahsari	Wawancara dengan Wali santri Zidna Amalia
11	Ahad, 06 Februari 2022	Ibu Nyai Mahmudah Ahmad	Menghadiri acara Pra Haul (Sema'an Al-Qur'an bersama JHQ Banyuwangi)
12	Ahad, 06 Februari 2022	Ibu Nyai Mahmudah Ahmad	Wawancara dengan Pengasuh
13	Ahad, 06 Februari 2022	Ning Hilma Wildana Shofia	Wawancara dengan Putri ke - 4
14	Ahad, 06 Februari 2022	Gus Muahmmad Arwan Fuad	Wawancara dengan Putra ke - 6
15	Ahad, 06 Februari 2022	Ustd. Aminah	Wawancara dengan Pengurus
16	Ahad, 06 Februari 2022	Ro'ihatul Mutammimah	Wawancara dengan Alumni

G. Analisis Data

Penulis melakukan analisis pada setiap informasi yang telah diperoleh terkait kepemimpinan perempuan di PPDT dan PPMH 1. Penulis menerjemahkan informasi dalam bentuk informasi terucap dan tak-terucap, sehingga didapatkan maknanya. Selanjutnya, Penulis melakukan analisis bersamaan dengan persiapan pengumpulan informasi, serta setelah informasi dikumpulkan. Design riset yang Penulis buat ialah studi multikasus (*multiple case study*). Oleh karena itu, dalam menganalisis informasi, Penulis melakukan dua tahap: *Pertama*, pemeriksaan informasi *individual-cases* (Kasus Individu); dan *kedua*, pemeriksaan informasi *cross-cases* (Lintas Kasus).²¹⁶

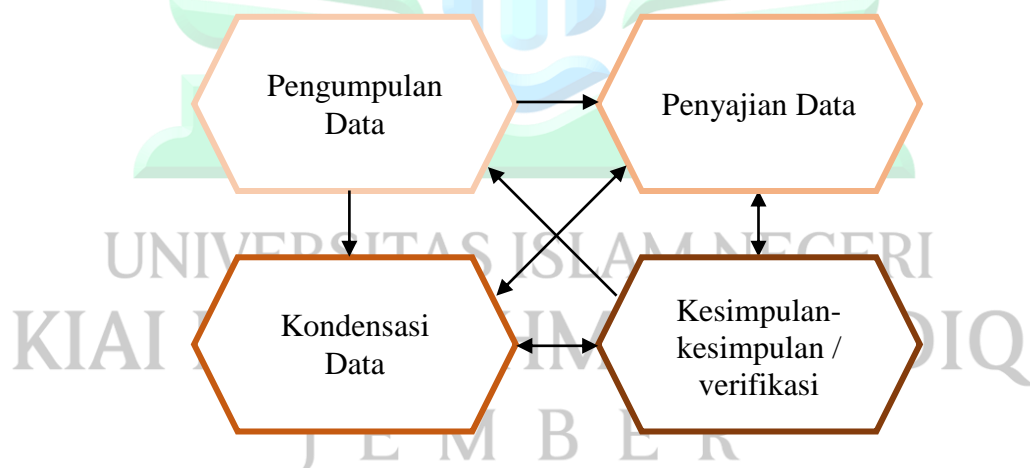
1. Analisis Kasus Individu

Penulis melakukan pemeriksaan informasi pada tahap ini karena pengumpulan informasi secara keseluruhan harus Penulis verifikasi lagi. Penulis lebih dari satu kali mengoordinasikan informasi yang sudah Penulis dapatkan dari lapangan, mengurutkan dan menguraikan data dengan koheren untuk kesahihan serta validitas informasi yang Penulis dapatkan di tempat penelitian. Penulis menambahkan satu analisis lagi, yakni pemeriksaan lintas kasus, karena penelitian ini meneliti lebih dari

²¹⁶ Rover K. Yin, *Studi Kasus: Desain & Metode*, terjemah M Djauzi Mudzakir (Jakarta: PT Radja Grafindo Persada, 2002), 17-18; dan Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial & Keagamaan* (Malang: Kalimasahada Press, 1996), 56-57.

satu kasus yang memiliki keserupaan tertentu. Sedangkan tahapan analisis data diuraikan sebagai berikut:

Pertama, Penulis menyusun persiapan atau penyiapan informasi (penuhnya informasi yang didapat, konsistensi, batasan penyusunan, maksud yang jelas, dan kewajaran informasi terhadap informasi lain). *Kedua*, Penulis mengorganisasikan informasi yang merepresentasikan inti pemeriksaan informasi. *Ketiga*, Penulis menyusun temuan hasil, menyusun hasil investigasi informasi, dimulai dari informasi pertama yang Penulis dapatkan; dan karena Penulis bersifat multi-kasus, maka sangat penting Penulis melakukan analisis lintas kasus pada setiap kasus. Pernyataan yang muncul Penulis periksa sekali lagi untuk menjamin kredibilitas serta kesahihannya.



Gambar 3.3 Komponen-komponen Analisis Interaktif Model Miles dan Huberman

Pada analisis data penelitian ini, Penulis menggunakan analisis data interaktif model Miles, Huberman dan Saldana.²¹⁷ Dengan detail, langkah-langkah sesuai tahapan analisis data tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengumpulan (*Data Collection*)

Melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, Penulis melakukan proses pengumpulan data. Setelah data terkumpul, Penulis memaparkan informasi secara rinci dan metodis, berdasarkan pengelompokan dan analisis yang Penulis lakukan pada masing-masing data yang telah Penulis dapatkan. Namun demikian, informasi ini bersifat sementara untuk Penulis periksa kembali lebih lanjut secara hati-hati, hingga benar-benar Pastikan bahwa informasi yang Penulis peroleh benar-benar absah. Apabila telah nampak kebenarannya, maka Penulis lanjutkan ke tahap berikutnya, yakni penyimpulan sementara.

Sebaliknya, jika kemudian tampak ketidaksesuaiannya dengan maksud dan tujuan penelitian, Penulis meninjau kembali informasi-informasi yang sudah Penulis kumpulkan, melakukan pengelompokan kembali, melakukan kondensasi ulang, hingga Penulis sampai pada titik Penulis yakin dengan kesimpulan yang dihasilkan untuk sementara waktu.

²¹⁷ M.B. Miles, A.M Huberman, & J. Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, terjemah Tjetjep Rohidi (Jakarta: UI-Press, 2014), 13-14.

Proses ini Penulis lakukan guna mendapatkan kesimpulan yang dapat Penulis pertanggung jawabkan.

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Pada fase ini, Penulis melakukan pemadatan informasi mengacu pada metode pemilihan informasi, pemusatan, penataan ulang, pengabstraksian, dan pengubahan informasi yang muncul dalam catatan lapangan tertulis atau terjemahan, sesuai prosedur yang dijelaskan oleh Miles, Huberman dan Saldana. Dalam pemadatan informasi, Penulis mengacu pada metode pemilihan, pemusatan, perampingan, pengabstraksian, dan pengubahan informasi yang terdapat dalam catatan lapangan dan transkrip dalam kajian ini, yang digambarkan sebagai berikut:

Selecting. Penulis menyeleksi data yang sudah Penulis dapatkan terkait perempuan pemimpin yang menjadi pionir pengembangan pesantren tahfiz. Penulis menyatukan segala data yang sudah didapat untuk mendukung hasil penelitian, berdasarkan prosedur yang telah dijelaskan oleh Miles, Huberman dan Saldana.²¹⁸ Penulis memutuskan pengukuran dan mengambil keputusan mana yang lebih penting, koneksi mana yang mungkin lebih sesuai; dan sebagai hasilnya, Penulis memutuskan data apa yang perlu dikumpulkan dan diperiksa.

²¹⁸ Miles, Huberman, & Saldana, *Qualitative Data Analysis*, 18.

Focusing. Penulis melakukan pemusatan informasi sebagai bentuk pra-analisis, berdasarkan uraian bahasan model Miles, Huberman dan Saldana tentang tahapan ini. Penulis memusatkan pada informasi yang berkaitan dengan penetapan fokus penelitian. Proses ini Penulis jalani sebagai bentuk tindak lanjut dari proses pemilihan data. Pada saat yang sama, Penulis membatasi informasi sesuai fokus penelitian.²¹⁹

Pemusatan data yang Penulis lakukan sesuai dengan fokus penelitian ialah: *pertama*, data kepemimpinan perempuan sebagai artikulator visi dalam pengembangan pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1; *kedua*, data tentang kepemimpinan perempuan sebagai inspirator dalam pengembangan pesantren tahfiz di PPDT dan PPMH 1; dan *ketiga*, data tentang kepemimpinan perempuan sebagai motivator dalam pengembangan pesantren tahfiz di PPDT dan PPMH 1.

Abstracting. Penulis melakukan proses ini sebagai upaya membentuk garis besar inti, pengolahan data, dan pemaknaan yang harus Penulis pertahankan agar tetap berada di dalamnya. Pada penyusunan ini, informasi yang telah Penulis kumpulkan, Penulis menilai, utamanya terhadap data yang telah dikumpulkan, memeriksanya kembali, terlebih yang berhubungan dengan kualitas dan kelengkapan informasi. Ketika informasi mengenai subjek penelitian Penulis nilai tampak keabsahannya dan jumlah informasinya cukup, barulah Penulis menggunakan informasi

²¹⁹ Miles, Huberman, & Saldana, *Qualitative Data Analysis*, 19

tersebut sebagai dasar acuan jawaban atas permasalahan yang sedang Penulis kaji..

Simplifying dan Transforming. Pada tahap ini, Penulis menyederhanakan informasi dalam riset ini; dan pada tahap lanjut, Penulis mereduksi dan mengubah berdasarkan pilihan fokus yang Penulis kaji, melalui *rundown* atau penggambaran ringkas, pengklasifikasikan informasi ke dalam desain yang lebih jauh, dan sebagainya.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah proses pengumpulan dan kondensasi data, Penulis melakukan penyajian data yang sudah Penulis rancang untuk menemukan desain yang signifikan dan memberikan kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan mengambil konklusi. Hal ini sesuai dengan penjelasan Miles, Huberman dan Saldana, tentang penyajian data dalam Penulis yang dilakukan setelah data direduksi dan dikondensasikan. Penulis memeriksa kembali tata yang sudah Penulis dapatkan dari observasi, interview, pendokumentasian, dan GBD (*Gathering Bunch Dialog*), dan menampilkannya kembali dalam bentuk catatan wacana, catatan di lokasi, dan catatan pendokumentasian.

Informasi yang sudah Penulis tampilkan dalam catatan interview, catatan di lokasi dan catatan pendokumenan, kemudian Penulis mengkodekan informasi tersebut supaya teratur, untuk Penulis analisis secara efisien dan efektif. Penulis melakukan pendataan kode pengantar yang cocok sesuai aturan interview, observasi, dokumentasi, dan GBD

(*Gathering Bunch Dialog*). Masing-masing informasi yang sudah diberi kode, Penulis mengamatinya sebagai upaya refleksi dan menampilkannya dalam wujud narasi yang teratur.

4. Kesimpulan, Penarikan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/ Verification*)

Sebagai langkah terakhir dalam penelitian kualitatif ini yang menggunakan analisis interaktif, Penulis menarik kesimpulan dari konfirmasi data. Penulis membuat kesimpulan yang didukung oleh bukti yang kuat pada kumpulan informasi yang disusun berdasarkan informasi yang telah dikondensasi dan ditampilkan. Kesimpulan ini Penulis formulasikan sebagai jawaban atas masalah dan pertanyaan yang telah Penulis komunikasikan sejak awal kajian.

2. Analisis Lintas Kasus

Penyelidikan informasi lintas kasus yang Penulis lakukan berfungsi sebagai pegangan untuk membandingkan penemuan-penemuan yang didapatkan dari setiap kasus serta sebagai pegangan koordinasi antar kasus. Sedangkan penahapan dalam pemeriksaan informasi lintas kasus yang Penulis lakukan dijabarkan sebagai berikut:

a. Tahap Teoritis

Langkah-langkah yang Penulis lakukan dalam analisis lintas kasus ini secara teoritis adalah:

- 1) Menggunakan pendekatan komparatif yang Penulis lakukan dengan membandingkan dan menggabungkan penemuan-penemuan konseptual dari masing-masing kasus.
- 2) Penulis menjadikan temuan pertama sebagai acuan untuk panduan konseptual atau proposisi lintas kasus.
- 3) Penulis memeriksa ulang kecocokan saran dengan data riil referensi.
- 4) Penulis mengubah rekomendasi yang cocok dengan aktualitas setiap kasus.
- 5) Penulis melakukan pengulangan langkah ini berdasarkan kebutuhan, sampai batas tertentu..

b. Tahap Teknis

Sedangkan langkah-langkah yang Penulis ambil pada studi lintas kasus dalam Penulis adalah sebagai berikut:

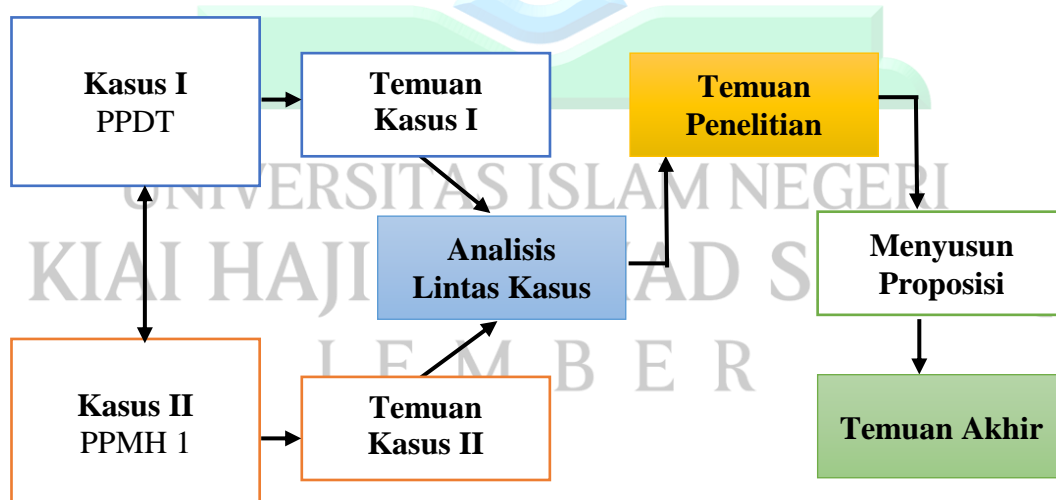
- 1) Dalam penemuan-penemuan yang didapat pada PPDT, Penulis menyusun kategori temuan dan subyek, memeriksanya dengan cara menginduksi konsep, dan membikin klasifikasi narasi yang disusun sebagai rekomendasi-rekomendasi khusus yang kemudian Penulis jadikan sebagai penemuan-penemuan substantif.
- 2) Sementara temuan yang diperoleh dari PPMH 1, Penulis menjadikannya sebagai susunan kategori dan tipe, menganalisisnya dengan konsep induksi, dan membuat keterangan narasi yang disusun ke dalam rekomendasi khusus untuk kemudian merumuskannya sebagai penemuan-penemuan substantif II.

- 3) Rekomendasi substantif dan penemuan satu kemudian Penulis periksa melalui komparasi dengan proposisi dan penemuan substantif dua (penemuan dari kedua kasus); di samping untuk tujuan menemukan kontra-konsep dalam ciri khas tiap kasus sebagai konsepsi temuan awal sesuai kontra-konsep tersebut.
- 4) Dalam pengorganisasian terakhir, Penulis melakukan pemeriksaan serentak untuk membuat kembali dan mendefinisikan konsep kondisi kasus satu dan kasus dua secara efisien. Dengan penyelidikan terakhir ini, Penulis membuat konsepsi yang teratur didasarkan pada hasil pemeriksaan informasi dan interpretasi penemuan yang merupakan penarasian dalam bentuk rekomendasi lintas kasus, yang kemudian Penulis gunakan sebagai bahan untuk merumuskan penemuan-penemuan substantif yang sejalan dengan fokus kajian.

Penulis melakukan pemeriksaan dengan menginduksi konsep temuan awal, dan membuat klarifikasi narasi yang dirumuskan menjadi rekomendasi khusus untuk penemuan substantif satu dari kasus satu, dan penemuan di kasus dua sebagai penemuan substantif dua. Lalu sebagai langkahnya, Penulis mengomparasikan penemuan-penemuan yang ada antara penemuan-penemuan kasus; dan langkah terakhir, Penulis menyingkronkan antar kasus untuk membuat kembali konsep-konsep kesamaan kasus satu dan kasus dua dengan cara metodis.

Dengan pemeriksaan informasi lintas kasus, Penulis bertujuan membuat persiapan untuk membandingkan penemuan-penemuan yang

didapat pada setiap kasus yang sekaligus menggabungkan kedua kasus tersebut (PPDT dan PPMH 1). Dengan cara ini, Penulis membandingkan penemuan-penemuan yang diperoleh dari kasus I (PPDT) dengan penemuan-penemuan pada kasus II (PPMH 1) untuk menemukan kekhasan, sisi kontra, dan kemiripan dalam karakteristik tiap-tiap kasus menjadi konsepsi teoritis. Selain itu, pada langkah akhir penelitian, Penulis membuat sinkronisasi guna menciptakan kembali dan merumuskan konsepsi yang tepat dari kondisi tersebut. Proses terakhir ini Penulis lakukan untuk membuat konsepsi yang efisien berdasarkan analisis data dan interpretasi awal yang diperhitungkan dalam kerangka lintas kasus yang kemudian Penulis gunakan sebagai bahan untuk membuat penemuan-penemuan substantif. Susunan kegiatan penelitian lintas kasus dalam pertimbangan ini Penulis gambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.4 Analisis Lintas Kasus

H. Keabsahan Data

Penulis mengukur keabsahan informasi pada Penulis dengan derajat kepastian (*validitas*). Penerapan konsep derajat kesahihan data Penulis lakukan untuk mengakomodir tuntutan data sedemikian rupa sehingga tingkat kepastian dalam penemuan dapat dicapai. Penulis menggunakan strategi verifikasi ini untuk menggambarkan tingkat keandalan penemuan dengan cara mengonfirmasikan penemuan-penemuan di lapangan terhadap berbagai realitas yang sedang Penulis amati.

Merujuk pada penjelasan Raco²²⁰, Penulis melakukan pemeriksaan keabsahan data hasil penelitian dengan beberapa metode-metode verifikasi yang Penulis jabarkan sebagai berikut:

1. Melakukan *Peerdebriefing*

Pada proses ini, Penulis mendiskusikan hasil yang diperoleh bersama teman sejawat yang memiliki pengalaman lebih terkait tema yang Penulis kaji. Teman sejawat yang Penulis maksud ialah Dr. Imron Fauzi yang pernah mengadakan penelitian mengenai tema yang memiliki *setting* pengembangan pesantren, dan Dr. Lailatul Usriyah yang pernah mengadakan penelitian tentang kepemimpinan perempuan dalam konteks pengembangan pesantren secara umum. Kedua teman sejawat ini Penulis

²²⁰ Raco, *Metode Penelitian Kualitatif*, 133-135. Pada buku ini, dijelaskan keabsahan data dapat dikonfirmasi dengan *auditing*, *member-checking*, dan triangulasi. *Auditing* dan *member-checking* dapat diwakili dengan *peerdebriefing* yang dalam prosesnya melibatkan seorang ahli di bidangnya, yang memeriksa sekaligus mendiskusikan bersama Penulis terkait keabsahan data, sebagaimana telah dijelaskan.

perhitungkan sebagai teman yang berpengalaman dalam tema yang sama, sehingga dapat memberikan saran, kritik, dan perbaikan yang Penulis perlukan. Pokok tahapan ini antara lain Penulis lakukan untuk mendapatkan masukan, usulan, dan pernyataan kritis nan mendalam, sehingga tingkat kepercayaan terhadap kebenaran dari data yang diajukan semakin kuat.

2. Triangulasi

Selain dua metode validasi di atas, Penulis juga melakukan triangulasi untuk pemeriksaan berulang guna mendapatkan kesahihan informasi tertentu, membandingkannya dengan informasi yang didapat dari narasumber berbeda, dari Ibu Nyai Ni'matur Rohmah di PPDT dan Ibu Nyai Mahmudah Ahmad di PPMH 1 dan beberapa pihak terkait kedua pemimpin perempuan tersebut, pada pelbagai tahap riset di lokasi pada waktu berlainan pula.

Triangulasi yang Penulis gunakan pada penelitian ini ialah triangulasi sumber dan teknik. Dengan triangulasi sumber, Penulis memeriksa kesahihan informasi dengan cara mengomparasikan informasi yang didapat dari sumber yang berlainan (mengomparasikan informasi yang didapat lewat wawancara dengan ibu nyai, ustazah, santri, wali santri, dan warga pesantren). Dengan triangulasi teknik, Penulis memerikan perolehan informasi, khususnya dengan mengomparasikan informasi yang diperoleh dari wawancara, pengamatan, dan dokumentasi.

Penulis melakukan triangulasi teknik ini bertujuan menyelidiki kesahihan kasual tertentu dengan pelbagai strategi dan pengamanan informasi.

I. Tahapan Penelitian

Demi memperoleh kesahihan hasil dari tahapan kajian, maka proses berikutnya Penulis melakukan tiga langkah-langkah berikut, yakni:

1. Tahapan Persiapan

a. Membuat perancangan riset

Penulis mengawali riset ini dengan mengamati kejadian-kejadian yang terjadi di lapangan secara berkelanjutan dan dapat disaksikan dan dipastikan pada saat penelitian. Penulis mengamati kegiatan-kegiatan tersebut yang dapat Penulis saksikan pada saat kegiatan tersebut berlangsung baik di PPDT maupun di PPMH 1.

b. Memilih lokasi Penelitian

Didasarkan pada masalah yang Penulis kemukakan pada kajian ini, Penulis memilih lokasi penelitian sebagai sumber informasi, yakni

Pondok Pesantren Daarut Taufiq dan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi.

c. Mengurus perizinan

Beberapa waktu yang lalu, sebelum melakukan penelitian, Penulis melakukan pengamatan awal di lapangan, dan melengkapi berbagai hal yang dipastikan perlu secara administratif demi lancarnya aktivitas riset (keterangan izin riset dll).

d. Mendalami dan mencermati peristiwa

Selanjutnya Penulis masuk pada tahap pendalaman di lokasi penelitian serta mengakrabkan diri dengan kondisi setempat. Hal ini Penulis lakukan karena Penulis merupakan perangkat yang paling dominan, itu sebabnya Penulis jugalah yang memutuskan apakah kondisi lapangan dirasa sebagai tempat yang penuh keakraban dengan dengan penelitian atau tidak.

e. Menyortir dan Menentukan Narasumber Informasi

Setiap kali Penulis mengeksplorasi lokasi dan berinteraksi dengan komunitas yang diteliti, Penulis mendapati hal lain yang harus Penulis lakukan, yakni Penulis menentukan sumber data atau informasi yang akan Penulis gali, yang terdiri atas pengasuh, ustadz/ustazah, alumni, santri, dan orangtuanya.

f. Mempersiapkan perangkat riset

Dalam riset ini, Penulis memposisikan diri sebagai pengambil inisiatif utama, sebagai pengumpul data (mendata). Penulis turun ke lokasi riset demi mendata informasi penting. Dalam usaha menggali informasi, Penulis menggunakan metode wawancara atau interview, pengamatan langsung, dan dokumentasi.

2. Tahapan Lapangan

a. Memahami dan memasuki lapangan

Dalam memahami situasi kelembagaan, Penulis memasuki *setting* terbuka dan *setting* tertutup. Pada *setting* terbuka, Penulis

berhubungan secara langsung sehingga Penulis mengawasi dan mengamati kegiatan yang sedang berlangsung. Pada *setting* tertutup, Penulis hadir dengan interatomik khusus dengan individu atau subyek yang diamati. Penulis hadir berupaya menyamakan sikap dalam kecenderungan, tradisi, metode, dan budaya yang diteliti. Penulis mengusahakan hubungan dengan pihak-pihak yang diteliti di lokasi riset, berperilaku tak memihak lewat kerja sama pada kegiatan yang bersinggungan dengan subjek. Masa riset di sini Penulis batasi pada tercapainya pemenuhan informasi yang diperlukan.

b. Pro-aktif saat pengumpulan informasi

Dalam mengumpulkan informasi, Penulis bersikap sebagai unsur paling dominan dalam menggali informasi. Di sini Peneliti, memainkan peran dinamis pada saat pengumpulan informasi dari narasumber.

3. Tahapan Pengolahan Data

a. Analisis Data

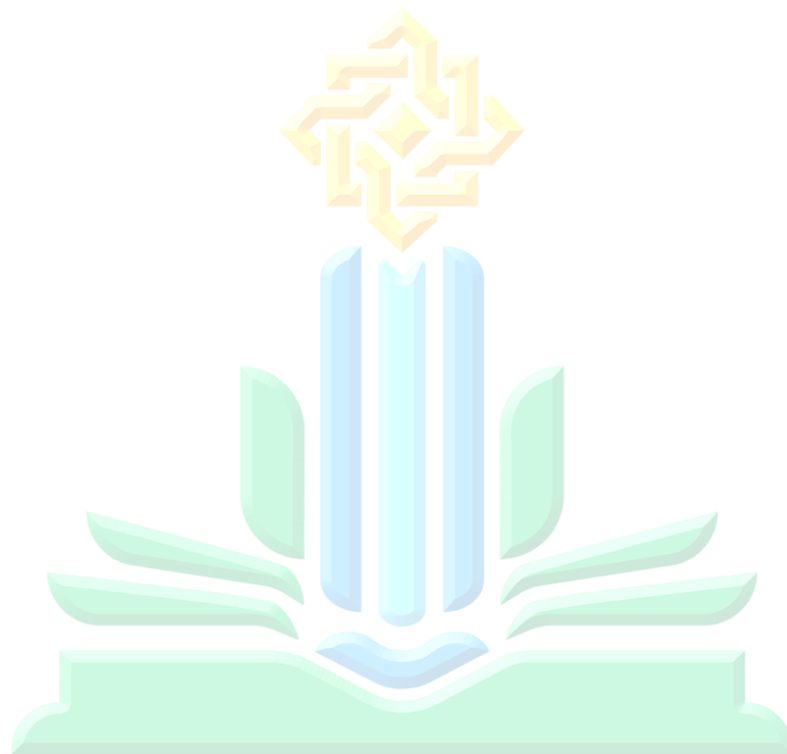
Penulis menganalisis informasi yang sudah Penulis peroleh, kemudian menguraikan informasi tersebut secara bertahap di lokasi riset.

b. Merumuskan Simpulan dan Verifikasi

Berangkat dari aktivitas meneliti yang dijalankan pada tahapan awal, berikutnya Penulis mengambil simpulan dan mengkonfirmasi atau mempelajari sumber terkait untuk menjamin kesahihan informasi itu.

c. Menarasikan Hasil Riset

Pada proses terakhir, Penulis menghubungkan hasil riset dalam bentuk yang terorganisir secara naratif dengan pendekatan kualitatif dan memakai deskriptif-analitis ketika menarasikan hasil penelitian.



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

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

Kepemimpinan perempuan di lingkungan pendidikan Islam non formal pesantren merupakan kegiatan yang unik. Bukan hanya karena ketidaklaziman status pimpinan pondok disandang oleh perempuan / ibu nyai, melainkan juga karena sisi manajerial yang ditampakkan tidak mengandalkan kekuatan fisik sebagaimana laki-laki, melainkan *emotional communication* yang lebih banyak mencerminkan kasih sayang seorang ibu. Berikut paparan dan analisis data hasil observasi tentang kepemimpinan transformasional perempuan di PPDT dan PPMH 1 yang telah dilakukan.

A. Paparan dan Analisis Data

1. Kepemimpinan Perempuan sebagai Artikulator Visi dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1

Data hasil observasi tentang kepemimpinan perempuan sebagai artikulator visi dalam pengembangan pesantren Tahfiz dideskripsikan sesuai indikator yang telah ditetapkan. Diawali dengan paparan data kasus satu di situs pertama (PPDT), kemudian dilanjutkan dengan paparan data kasus dua di situs kedua (PPMH 1). Masing-masing data dipaparkan berdasarkan model kepemimpinan yang mengartikulasi visinya.

a. Kasus Satu di PPDT

Kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dalam fungsinya sebagai artikulator visi tampak pada kegiatan beliau dalam mensosialisasikan visinya untuk mengembangkan pesantren Tahfiz di

PPDT. Visi tertulis PPDT telah dipaparkan di muka. Visi tak tertulis tampak pada harapan yang beliau sampaikan pada sejumlah kegiatan pengembangan pesantren Tahfiz. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah wujud nyata visi yang ditampilkan dalam bentuk aksi. Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah menjelaskan visinya dalam pengembangan pesantren Tahfiz ini sebagai berikut,

“Visi saya tidak muluk-muluk. Saya hanya menginginkan terbentuknya generasi Qur’ani yang *mutqin* dan *mujawwad*. *Mutqin* itu artinya bahwa santri benar-banar hafal al-Qur’an luar kepala, tidak ada kesalahan yang berarti. Kalaupun terjadi kesalahan baca, ia dapat mengingatnya kembali. Sedangkan *mujawwad* artinya bahwa santri membaca al-Qur’an itu menggunakan Pedoman Ilmu Tajwid, baik dalam palafalan atau dalam hukum-hukum yang ada dalam ilmu tajwid.”²²¹

Mutqin berkaitan dengan diri santri dan hafalannya, sedangkan *mujawwad* berkaitan dengan kualitas bacaannya dan kesesuaiannya dengan standar Ilmu Tajwid. Ini visi terkait Tahfiz. Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah menyampaikan ini dalam setiap kesempatan, di pengajian, saat setoran, atau kegiatan lain yang beliau ada pembicara. Jika dilihat dari jarak pandang lebih jauh, visi beliau lebih jauh lagi, tidak hanya persoalan Tahfiz, melainkan hingga keterlibatan santri di tengah-tengah masyarakat kelak ketika menjadi alumni.

Dari awal didirikannya PPDT, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah adalah pengasuh pesantren Tahfiz yang dirintis sejak awal. Dua hal ini

²²¹ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Januari 2022.

diakui oleh suami beliau, KH. Luqman Hakim, pengasuh pesantren putra di PPDT, dalam pernyataan beliau berikut:

“... kita ingin santri-santri ini kelak ketika kembali ke masyarakat itu menjadi orang yang berguna, menebar ilmu yang diperoleh dan menebar kebaikan dimanapun dia berada ... untuk program Tahfīznya dari awal memang Bu Nyai yang menangani langsung. Baik santri Tahfīz putra maupun yang putri. Sedangkan saya bagian mengurus dinya saja tidak muluk-muluk, saya dan Bu Nyai hanya ingin memfasilitasi bakat dan keinginan santri-santri. Karena tidak semua santri mahir dan mau belajar kitab, ada sebagian mereka yang keinginan dan kemampuannya di bidang Tahfīznya, maka kami fasilitasi. Dan lagi untuk mengamalkan ilmu yang kita peroleh masing-masing ketika di pondok dahulu. Bahkan santri Tahfīz disini banyak yang masih kecil-kecil seusia anak MI, ada yang dari luar Jawa itu banyak disini yang fokus Tahfīznya.”²²²

Visi yang dicita-citakan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah tidak lahir dari gagasan yang tiba-tiba muncul, melainkan lahir dari proses panjang pengalaman beliau, hasil belajar beliau dari guru-guru beliau yang telah mengajari dan membimbing beliau hingga menjadi pribadi bukan hanya hafal al-Qur`an melainkan juga memahami kandungannya melalui kajian kitab kuning. Terkait hal ini, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengatakan,

“Kami mendapatkam visi dari dawuh Syaikh Abdul Manan Syakur Pengasuh Nurul Huda, Beliau sering dawuh, ‘Penghafal Al-Qur’an itu harus benar-benar lancar, tajwidnya diterapkan dan harus tartil dan tidak boleh terburu-buru.’ Dari sini, kami merumuskan kandungannya sebagai *mutqin* dan *mujawwad*.”²²³

Sumber visi tersebut juga dinyatakan oleh KH. Luqman Hakim dalam penjelasan berikut,

²²² KH. Luqman Hakim, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²²³ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Januari 2022.

“Tidak lain ya karena didikan para guru-guru kami ketika mondok dahulu. Jelas pesannya itu, jangan sampai ketika sudah mondok kembali ke masyarakat, apa yang diperoleh ketika mondok itu sia-sia. Artinya tidak diajarkan kepada orang lain. Karena jika demikian mata rantai ilmu itu akan terputus. Maka ajarkanlah apa yang telah diperoleh. Sehingga ilmu-ilmu yang kami dapat itu kami ajarkan disini, Bu Nyai menerapkan ilmu Tahfīznya, saya ya mengajarkan kitab, jadi itu motivasi sehingga kami jadikan sebagai visi.”²²⁴

Berdasarkan penjelasan tersebut, visi tidak sekadar visi melainkan juga terkandung mata rantai sanad keilmuan dari guru-guru hingga Rasulullah Saw. Sanad keilmuan ini merupakan ciri khas keilmuan Islam yang tak dapat dijumpai pada iklim pendidikan formal modern. Ke arah tujuan tersebut, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengarahkan putra-putrinya menekuni bidang yang sama; beliau menceritakan,

“Anak saya dua. Satu laki-laki, Ghifary Ahmad Iskandar, sekarang masih di Yaman; yang satu perempuan ada di Ploso. Yang sekarang di Yaman itu dulunya mondoknya di Sarang. Salaf semua. Ya dianya sendiri ndak mau. Disuruh sekolah itu ndak mau. Di Yaman juga ngaji. Di al-Idrus. Setelah Tahfīz, lalu di Sab’ah, lalu di Qism al-Hadits di al-Idrus Yaman. Yang perempuan, Rahilah Sayyidatun Najah, belum ḥāfīzah. Soalnya, kalau di Ploso itu belum boleh Tahfīz, kalau belum alfiyah. Saya di Malang itu mondoknya sambil *dolan*. Yai suka nyuruh saya, “Nik, nikmah, sana ... pergi ke sana!” Enggih, gitu jawab saya. Kalau saya belum *sab’ah*. Saya tanya sama anak saya di Yaman itu, yang bagus untuk *sab’ah* kitabnya itu “المنح الإلهية”. ‘*Sesuk, aku tak musyafahah ning awakmu wae!*’ gitu saya bilang ke anak saya.”²²⁵

Bagi seorang pemimpin, visi yang baik saja belum cukup, jika tidak diiringi keterampilan mensosialisasikannya. Dari perspektif OD, kepemimpinan perempuan sebagai artikulatur visi telah memasuki fase

²²⁴ KH. Luqman Hakim, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari, 2022.

²²⁵ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 22 November 2021.

entry. Artinya, sebagai *OD Practitioner*, pemimpin mulai mengeksplorasi masalah; dan di fase ini pula, ia mulai merencanakan program pengembangan pesantren tahfiz yang sudah didirikan. Status kepemimpinan beliau yang merupakan perintis memberi beliau posisi istimewa di pesantren. Kemampuan mempengaruhi tampil di sini. Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dapat dinilai berhasil mengkomunikasikan visinya dengan para pengurus pondok. Visi beliau menjadi visi bersama-sama pengurus dan santri. Ustazah Dewi Faiqotul Himmah, salah seorang pengurus di PPDT, mengatakan,

“... yang saya ketahui tentang visi dan misi Bu Nyai yaitu santri bisa mengaji atau menghafal Al-Qur'an secara tartil, sesuai dengan kaidah ilmu tajwid, lanyah, dan hafal di luar kepala dengan cara *muroja'ah* setiap harinya ... selain itu, Bu Nyai *dawuh* kepada santri untuk bangun di malam hari untuk sholat dan berdo'a agar diberi keselamatan Dunia Akhirat”²²⁶

Hafal, lancar, paham kandungan isi, masih dilengkapi dengan harapan dan doa semoga Allah berkenan menyelamatkan para penghafal al-Qur'an, di Dunia maupun di Akhirat kelak. Jika ini dimasukkan dalam visi, maka inilah visi terjauh karena melampaui kepentingan Dunia.

Sosialisasi visi yang dilakukan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah diterjemahkan dengan bahasa sederhana supaya dapat dimengerti oleh pengurus dan santri. Ini merupakan langkah persuasif supaya pengurus dan santri sama mengerti dan dengan sadar mau mengikuti instruksi pimpinan.

²²⁶ Ustazah Dewi Faiqotul Himmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

Dalam teori kepemimpinan umum, selain pemimpin adalah anggota. Di lingkungan pesantren, anggota dapat diartikan sebagai pengurus dan santri. Kedua pihak ini sebenarnya sama-sama santri, tetapi dalam kondisi tertentu hubungan mereka dengan pengasuh pondok tidak lagi berbentuk interaksi pemimpin dengan bawahan atau pengikut, melainkan interaksi antara orang tua dan anaknya.²²⁷ Maka melakukan persuasi terhadap santri dan pengurus menjadi lebih mudah, ketika pemimpin telah terhubung secara emosional. Terkait hal inilah, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah menyampaikan,

“Kami menjelaskan visi tidak menggunakan ucapan, tetapi dengan tindakan. Artinya, kami berusaha untuk teliti dengan bacaan-bacaan santri, waspada dengan kesalahan bacaan santri dan tegas terhadap anak-anak santri yang tidak lancar untuk mengulang hafalan esok hari.”²²⁸

Kehati-hatian dalam melafalkan setiap ayat al-Qur`an terus diupayakan. Penulis menyaksikan bagaimana Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah bersikap *telaten* kepada santri, dan tetap mengutamakan kelancaran dari pada kuantitas hafalan yang disetorkan.²²⁹ Langkah persuasif perlu dilakukan supaya pengurus dan santri mau secara sadar dan bersama mencapai visi yang telah ditetapkan. Hal ini erat kaitannya dengan intensitas sebuah visi dikomunikasikan. Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengatakan,

²²⁷ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²²⁸ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²²⁹ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

“Kami menyampaikan visi pada para santri tidak bisa dihitung dengan bilangan, setiap hari kami mengelilingi santri untuk istiqomah dalam kegiatan *muroja'ah* harian, mingguan, setoran harian. Belum lagi, ketika acara-acara tahunan semisal tasyakuran khataman, dan acara-cara semacamnya. Semua itu bentuk penyampaian visi pesantren.”²³⁰

Infomasi yang terkandung pada pernyataan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah tersebut juga dikonfirmasi oleh Mbak Mukhalifatur Rosyidah, alumni generasi pertama, dalam pernyataan berikut:

“Saya mulai nyantri di Pesantren ini mulai tahun 2009 sampai 2015 jadi kurang lebih 6 tahun. Hampir setiap saat Bu Nyai menyampaikan visi untuk perkembangan pondok ini. Terutama ketika ada pertemuan dengan alumni atau wali santri. Sering juga ketika menerima setoran hafalan para santrinya.”²³¹

Intensitas penyampain visi juga dirasakan oleh Saudari Rofi'atul Himmah, salah seorang santri yang sedang menjalani program Tahfiz di pesantren ini; ia mengatakan,

“Saya di pondok ini sudah 3 tahun, sejak duduk di bangku SMP. Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah setiap saat; ketika Bu Nyai mau mengaji al qur'an; dan terkadang di tengah-tengah menerima setoran santri ataupun ketika ada kegiatan-kegiatan lainnya.”²³²

Ibu Nining, salah seorang wali santri yang bernama Nahla di PPDT, juga mengatakan hal yang senada, dalam redaksi berikut:

“Anak saya mulai ngaji disini sejak kelas 1 SD, dan sekarang kelas 6 SD, jadi sudah 6 tahun. Saya rasa sering sekali Bu Nyai menyampaikan hal itu, setiap ada kesempatan bertemu beliau, beliau selalu mengajak *sharing* dan menyampaikan visi misinya. Di banyak kesempatan ketika beliau bertemu dengan wali santri,

²³⁰ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, 30 Januari 2022.

²³¹ Mbak Mukholifatur Rosyidah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²³² Saudari Rofi'atul Himmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

pasti beliau menyampaikan visi misinya. Sehingga dengan begitu para wali santri juga turut mensupport anaknya.”²³³

Intensitas ini menjadi indikasi bahwa Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah berupaya mensosialisasikan visinya dan telah melakukan langkah-langkah persuasi supaya pengurus, santri, alumni bahkan wali santri, berkenan mendukung segala program kegiatan yang dilaksanakan di PPDT.

Pengupayaan terwujudnya visi menjadi serangkaian kegiatan praktis itu membutuhkan komitmen seorang pemimpin. Komitmen Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dalam mewujudkan visi beliau melahirkan sikap tegas dan bersifat mengendalikan setiap kegiatan yang dilakukan untuk pengembangan pesantren Tahfiz. Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengatakan, “... kami memiliki keyakinan bahwa akan sia-sia menghafal Al-Qur'an kalau tidak lancar, banyak yang lupa. Sebab menghafal Al-Qur'an memiliki kewajiban menjaga hafalannya.”²³⁴

Penekanan kelancaran tersebut dirasakan oleh Penulis ketika melakukan wawancara dengan beliau.²³⁵ Komitmen Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah juga terlihat pada praktek setoran, bahwa ketika santri setoran tidak lancar dan diingatkan tiga kali tidak dapat melanjutkan redaksi

²³³ Ibu Nining, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²³⁴ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²³⁵ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

hafalan, maka santri diminta kembali melancarkan; terkait hal ini beliau mengatakan,

“... di sini, durasi bacaan satu juz itu tidak boleh kurang dari 35 menit. Jadi agak pelan. Kan ada yang 26 menit, itu cepat itu. Itu jelas *ghunnahnya* tidak sempurna, *mad jaiznya* tidak sempurna. Kadang kita datangkan orang tuanya untuk nyimak. Kalau diingatkan hingga tiga kali tetap tidak bisa, ya sudah. Ndak saya marahi. Hanya saya katakan, ‘Sudah ya, besok lagi, dilancarkan dulu. Sekarang setorannya belum diterima oleh Ibuk.’ Begitu sudah khatam ada program lagi untuk melancarkan. Setorannya setengah juz, setengah juz, setiap hari.”²³⁶

Komitmen Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah juga tampak pada iktikad baik untuk terus mengembangkan pesantren asuhannya. Tidak hanya menjaga konsistensi kegiatan, tetapi juga terkait penyediaan sarana prasarana santri yang Tahfız. Bahwa berapapun biaya yang dibutuhkan untuk *khidmah* kepada al-Qur`an, akan teratasi dengan barokah al-Qur`an. Itulah sebabnya, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengatakan,

“Kami yakin sekali dengan barokah Al-Qur`an yang kami baca atau santri membaca, terbukti ketika kami ada kesulitan dalam hal apapun kami hanya mengandalkan membaca Al-Qur`an. Alhamdulillah kesulitan itu bisa diselesaikan. Misalnya kami butuh pengembangan pesantren, kami butuh membeli lahan yang awalnya 300 juta dan yang kedua 250 juta. Dengan barokah khotaman Al-Qur`an kami bisa melunasi dalam waktu 2 tahun.”²³⁷

Pengalaman Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah tersebut juga dialami oleh Ibu Nining sebagaimana ia mengatakan,

“Setau saya, dari apa yang saya rasakan sejak anak saya menjadi santri Tahfız penghafal Al-Quran, hati saya menjadi tenteram.

²³⁶ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²³⁷ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

Terutama ketika mengantar anak ke pondok saya selalu bersemangat. Saya rasa ini yang dinamakan barokahnya Al-Quran.²³⁸

Ning Rahilah Sayyidatun Najah menyatakan hal yang sama ketika ditanya sejauh mana atau sesering apa beliau berpesan terkait barokah. Menerutu pengakuatnya, sang ibu tidak pernah bilang bahwa kerja keras membangun pondok ini adalah hasil jerih payang beliau. Beliau hampir tidak pernah mengungkap keberhasilan beliau kecuali diiringin ungkapan ini barokah.²³⁹

Komitmen Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mewarnai kesadaran pengurus, santri, hingga wali santri. Ini poin penting yang tidak gampang dijumpai pada diri seorang pemimpin. Situasi, kondisi, dan kiprah beliau turut ambil bagian pembentuk komitmen Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah. Kharisma ketokohan, langkah persuasif, dan komitmen beliau menentukan kepemimpinan beliau sebagai artikulatur visi dalam pengembangan pesantren taḥfīz yang beliau asuh. Perintisan pondok pesantren taḥfīz ini tidak berarti tanpa kendala. Berdasarkan dokumen yang dikuatkan oleh pengakuan pengasuh, PPDT berdiri sejak peletakan batu pertama pada 2008, berada di situasi yang bisa disebut '*babat alas*', banyak kayu besar, '*rungkut*', banyak tanaman liar, dengan kontur tanah yang tidak mudah diletakkan bangunan di atasnya; di tanah ini, kebutuhan meterial secara

²³⁸ Ibu Nining, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²³⁹ Ning Rahilah Sayyidatun Najah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Jan 2022.

finansial dua kali lipat dibanding pada kontur tanah biasa. Namun demikian, berdasarkan pengakuan ibu nyai, hal-hal tersebut bukanlah rintangan melainkan tantangan. Ketika satu rintangan dilalui, ibu nyai tidak memandangnya sebagai capaian prestasi melainkan bentuk barokah para guru yang menjadi nyata.

Untuk itulah, efektifitas kepemimpinan perempuan dalam fungsinya sebagai artikulator visi tersebut antara lain didukung oleh kesadaran barokah yang mentradisi di lingkungan pesantren. Kondisi ini—dalam pandangan Burke—dapat disebut sebagai *organization-culture*,²⁴⁰ budaya organisasi yang telah mengakar kuat dalam struktur kesadaran warga pesantren. Baik Bu Nyai, pengurus, santri, maupun wali santri sama-sama menyadari dan mengakui pentingnya mendapat keberkahan dalam hidup. Selain karena memang tercatat dalam kitab-kitab salaf yang diajarkan, kesadaran barokah tampaknya didoktrinkan, dalam waktu yang cukup lama. Terkait hal ini Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengatakan,

“Hal-Hal yang menghilangkan keberkahan, antara lain, santri tidak patuh pada dawuh Guru dan Undang-undang Pesantren (Peraturan Pesantren); Santri merasa paling bisa diantara teman-temannya; santri membully sesama teman. Hal-hal yang mendatangkan keberkahan, antara lain: Ikhlas dalam berkhidmah (Walaupun pekerjaan mudah), Patuh dawuh guru dan Undang-Undang Pesantren (Peraturan Pesantren)”²⁴¹

²⁴⁰ Burke & Litwin, “A Causal Model of Organizational Performance and Change”, 523–545.

²⁴¹ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Januari 2022.

Keterangan tersebut didukung oleh pengakuan Ustazah Dewi Faiqotul Himmah, terkait betapa seorang santri sangat hormat terhadap guru, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah,

“Sebagai santri sudah seharusnya menghormati guru sesuai apa yang di ajarkan di dalam kitab akhlak. Jadi sudah menjadi kewajiban bagi kami untuk tunduk patuh kepada guru ... Iya saya tahu, yang dinamakan barokah itu bertambahnya kebaikan dalam sesuatu yang sudah baik, terutama barokah dalam mengaji Al qur'an, bisa menjadikan lancar dalam menghafal Al-qur'an, dan istiqomah dalam *bermuroja'ah*. Barokah juga bisa di dapat dengan mengabdikan kepada guru, sehingga pilihan untuk senantiasa mengabdikan dengan menjadi pengurus pesantren ini saya pilih untuk mendapatkan barokah tersebut.”²⁴²

Kesadaran akan barokah ini menjadi pendukung proses kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dalam mengartikulasikan visinya sehingga menjadi gampang diterima. Kesadaran ini telah berlaku pada Bu Nyai, pengurus, santri, dan wali santri. Warga pesantren telah hidup bersama kesadaran barokah ini, sebagaimana diakui oleh Saudari Rofi'atul Himmah, “... barokah itu bertambahnya kebaikan dalam sesuatu yang sudah baik, terutama barokah dalam mengaji Al qur'an, bisa menjadikan lancar dalam menghafal al-Qur'an, dan *istiqomah* dalam *bermuroja'ah*.”²⁴³

²⁴² Ustazah Dewi Faiqotul Himmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²⁴³ Saudari Rofi'atul Himmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.



Gambar 4.1 Kegiatan *Kocoan* Saling Simak dibimbing Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah

b. Kasus Dua di Situs Kedua (PPMH 1)

Visi tertulis PPMH 1 telah dipaparkan di muka pada lokus penelitian paparan data. Tidak jauh berbeda dari sosialisasi visi yang diterapkan di PPDT, kegiatan-kegiatan terjadwal yang sudah dipaparkan merupakan implementasi visi yang mewujudkan dalam bentuk aksi. Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad menjelaskan visinya dalam pengembangan pesantren Tahfiz sebagai berikut:

“Untuk pengembangan pesantren Tahfiz ini, visi saya adalah mencetak generasi *qur’ani* yang ber-*akhlakulkarimah* dan berpaham *ahlussunnah wal jama’ah*. Visi atau cita-cita ini betul-betul saya resapi dari pelajaran dan pengalaman meneladani guruguru saya ketika menghafal Al-Qur’an. Guru saya Ibu Ny. Hj. Zuhriyyah Munawwir ... dan Ibu Ny. Hj. Nur Ismah Ulin Nuha ... saya sampaikan visi kepada pengurus, santri, dan para alumni. Terutama kepada anak-anak saya, meski sesungguhnya ini lebih merupakan kelanjutan cita-cita perjuangan pendahulu saya: suami saya, KH. Ahmad Muslimun, dan almarhum almaghfurlah KH.

Abdul Madjid, para sepuh perintis dan pendiri pondok pesantren ini. Di satu waktu, keinginan dan cita-cita ini saya sampaikan dalam bentuk nasehat; pada kesempatan lain saya contohkan.”²⁴⁴

Pada pernyataan tersebut, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad menyampaikan visi sekaligus sumber visi tersebut, sekaligus kepada siapa saja beliau menyampaikan visinya. Seperti halnya di PPDT, visi pemimpin PPMH 1 juga tidak lahir gagasan yang tiba-tiba muncul. Ada mata rantai sanad dari para pendahulu, seperti terlihat pada penjelasan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad di atas. Senada dengan penjelasan tersebut namun dalam konteks yang lebih luas, Agus Muhammad Arwan Fuad menjelaskan,

“Di pondok ini sistem pengajarannya dibagi menjadi dua, santri putri lebih fokus pada program tahfīz, sedangkan santri putra lebih pada tarbiyah atau pengajaran kitabnya. Meskipun pondok ini terkenal dengan program Tahfīznya, namun pada kurikulum yang diajarkan tetap mengacu pada kurikulum kitab. Karena bagaimanapun juga, hal utama yang perlu dipelajari bagi santri adalah masalah *haliyah* atau *fiqhnya*.”

Penjelasan ini mengindikasikan hubungan tak terpisahkan antara kitab kuning dan tahfīz al-Qur`an yang diterapkan di PPMH 1 ini. Sebelum visi membentuk generasi qur`ani diaplikasikan, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad telah memberi contoh melalui hasil didikan beliau: kelima putri beliau adalah ḥāfīzāh, orang yang telah selesai menghafal al-Qur`an, sebagaimana pengakuan beliau,

²⁴⁴ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

“Anak saya lima saat Masih di pondok-pondok. Semua saya masukkan ke pondok Tahfiz. Di Kediri sana. Pesantren Ma’unah Sari Bandar Kidul, Mbah Yai Munzir almarhum, Bu Nyai Zuhriyyah almarhumah. Mbah Yai Zuhriyah itu masih putri Mbah Yai Munawir, pusat Tahfiz Qur’an seluruh Indonesia. Waktu saya ada anak satu ... dua. Itu anak saya, saya pondokan di sana, dua. Setelah dua, disusul lagi adik-adiknya. Adiknya laki satu, di pondok Lirboyo, Tahfiz ya sekolah diniyah juga. Di Lirboyo itu juga muridnya Bu Nyai Bandar Kidul, Bu Nyai saya. Terus sampek adik-adiknya terus.”²⁴⁵

Menyiapkan generasi penerus merupakan salah satu bentuk sosialisasi visi. Dalam perspektif OD, proses ini telah melampau fase *entry*, hal mana pemimpin telah mengeksplorasi problem yang dihadapi, yakni perlunya regenerasi. Mempersiapkan putra-putri yang akan melanjutkan tampuk kepemimpinan beliau, seperti beliau pun melanjutkan kepemimpinan suami beliau, KH. M. Ahmad Muslimun. Pada saat yang sama, proses tersebut juga sampai pada fase *diagnosis*, di mana pemimpin mengenali problem yang sedang dihadapi, seperti kehilangan sosok suami, dengan PR pengembangan yang masih banyak.

Bukan perkara mudah menghadapi kondisi kehilangan sosok suami. Namun semangat tidak padam. Regenerasi dilaksanakan, dan visi dilanjutkan. Di sini tampak suatu kesinambungan visi pada pola sanad keilmuan, dari Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad ke guru-guru beliau, dan seterusnya, hingga Rasulullah Saw. Terlihat kesinambungan visi, dari generasi pendiri, KH. Abdul Majid, sampai ke anak-cucu beliau. Agus Muhammad Arwan Fuad mengatakan,

²⁴⁵ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 13 November 2022.

“Sejak saya masih kecil dan masih ada almarhum abah saya, saya mulai dibentuk untuk dikemudian hari turut membantu perkembangan pesantren ini. Sehingga setelah lulus sekolah formal Mts, saya dimondokkan di Lirboyo Kediri. Tujuannya tidak lain ya untuk membantu pesantren. Sehingga sampai sekarang setelah saya boyong dari pondok saya masih fokus berkhidmat di pondok, kemudian pada waktunya nanti juga akan meneruskan pendidikan kuliah saya.”²⁴⁶

Pengaruh pendidikan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Almarhum KH. M. Ahmad Muslimun dan pendidikan di Lirboyo terlihat pada diri Agus Muhammad Arwan Fuad. Selanjutnya Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mengkomunikasikan visinya kepada pengurus dan santri. Ini dilakukan supaya tercipta visi bersama. Pengurus mengetahui visi Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad juga sebagai visinya sendiri. Ustazah Siti Aminah, salah seorang pengurus pesantren Tahfiz di PPMH 1, mengatakan,

“Saya di pondok ini sudah sejak 4 tahun yang lalu. Selama saya mondok dan sejauh pemahanan saya, yang saya sering dengar dari Ibuk, visi beliau mencentak kader-kader santri yang berjiwa qurani dan, berwawasan luas dalam segi pemahaman dan pengembangan kitab kuning serta mempunyai jiwa sosial yang tinggi dan berperan penting di tengah masyarakat.”²⁴⁷

Pernyataan di atas mengindikasikan bahwa pengurus PPHM 1 pun mengetahui, dan pada gilirannya, menyadari visi Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, sehingga pengurus memiliki panduan dalam menjalankan kepengurusannya. Penulis menyaksikan antusiasme pengurus pada

²⁴⁶ Agus Muhammad Arwan Fuad, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²⁴⁷ Ustazah Siti Aminah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

instruksi dari Ibu Nyai.²⁴⁸ Pada pernyataan tersebut, juga tersirat luasnya visi Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad hingga keikutsertaan santri Tahfīz dalam kegiatan kemasyarakatan. Ustazah Siti Aminah melanjutkan penjelasannya,

“Yang pasti Ibuk itu bercita-cita semua santri itu, nggak cuman yang ada di pondok ini. Semua santri itu bisa menjadi orang yang *kangge*. *Bahasane Ibuk niku ngoten*, orang yang *kangge* teng masyarakat. Nggak kok melulu cuman bisa ngaji. Pinginnya Ibuk itu, santri bisa ngaji juga bisa bermasyarakat dengan baik ketika kelak menjadi alumni.”²⁴⁹

Sosialisasi visi yang dilakukan oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad terbilang unik. Beliau menyisipkan informasi manfaat *menderes* al-Qur`an, sehingga tanpa terasa terbentuk kesadaran bahwa kemanfaatan membaca al-Qur`an tidak hanya di Dunia melainkan juga di Akhirat. Mbak Raihatul Mutammimah, alumni tahun 2018, masih mengingat *dawuh* Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad. Mbak Raihatul Mutammimah mengatakan,

“Ya, insya Alloh sepaham dan seingat saya, Bu Nyai pernah *dawuh* bahwa dengan mengaji Al-Qur`an atau menghafalkannya insya Alloh kita akan mendapat kemudahan, ketentruman dan kemuliaan dunia akhirat berkat Al-Qur`an.”²⁵⁰

Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mengartikulasikan visinya dalam pengembangan pesantren Tahfīz, lalu mensosialisasikannya ke putra-putri beliau, para pengurus, hingga santri dan alumni. Cepat dalam menghafal bukanlah target utama, akan tetapi lancar, fasih, dan istiqamah *muraja`ah*

²⁴⁸ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²⁴⁹ Ustazah Siti Aminah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²⁵⁰ Mbak Raihatul Mutammimah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

adalah hal selalu beliau contohkan. Hal ini diakui oleh Ning Nayla Qurroti A'yun, putri keenam beliau, dalam pernyataan berikut:

“Beliau itu sering mencontohkan bagaimana membaca al-Qur`an dengan baik dan benar. Beliau itu setiap hari, setiap pagi, *mudarosah*, baca bersama-sama dengan santri setengah juz bakda subuh. Dilanjutkan lagi pukul sembilan, setengah juz lagi. Membacanya dengan tartil, dengan bacaan yang betul, menggunakan lagu. Jadi, beliau melatihnya seperti itu. *Dadi yen ngaji ning mic, nganggo lagu, ben penak dirungo 'ne*, begitu beliau kalau mencontohkan itu. Kemudian beliau juga sering, kalau ada even Jam'iyah Huffaz di kecamatan atau di kabupaten, beliau itu mengajak beberapa santri ke acara tersebut. Nanti kan ketemu dengan *ḥāfīzah-ḥāfīzah* yang lain, dengan bacaan yang berbeda-beda. Lha, nanti oleh beliau ditunjuk, *lha ngunu kuwi lho bacaan yang bagus*, bisa ditiru; ini bacaan yang tidak benar, jangan ditiru. Jadi, santri santri ini diberi wawasan, kenyataan, di lapangan juga.”²⁵¹

Pada penjelasan di atas tampak keteladanan beliau menjadi salah satu bentuk sosialisasi visi, sehingga para santri tidak hanya mengetahui teori tetapi juga mengetahui bentuk pelaksanaan visi beliau. Hal ini meniscayakan bahwa di samping sosialisasi visi, keterampilan beliau melakukan persuasi turut mendukung sosialisasi visi beliau sehingga visi tersebut merata diketahui oleh putra-putri beliau, para pengurus, dan santri Tahfiz.

Kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad sebagai artikulatur visi terlihat juga ketika beliau melakukan persuasi anggota— yang dalam hal ini ialah seluruh warga PPMH 1. Langkah persuasi yang beliau lakukan tergolong tegas, meski itu tidak selalu berarti keras; lebih

²⁵¹ Ning Nayla Qurroti A'yun, *wawancara*, Banyuwangi, 09 Januari 2022.

mengarah ke disiplin. Pola interaksinya bukan lagi interaksi pemimpin dengan pengikut atau bawahan, melainkan lebih merupakan interaksi orang tua terhadap anak-anaknya. Panggilan ‘ibuk’ untuk Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad dan panggilan ‘anak-anak’ untuk santri adalah indikasi pola interaksi tersebut, sebagaimana telah dipaparkan di atas, ketika santri ingin masuk Tahfız dan sudah memenuhi syarat, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad membuat janji dengan santri tersebut bahwa hafalan al-Qur`an harus sampai tuntas 30 juz, tidak beliau perkenankan berhenti di jalan. “Kalau di sini ada anak santri mau Tahfız, itu betul-betul saya janji, betul-betul mau sampai khatam,” demikian ditegaskan oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad.²⁵²

Di samping itu, beliau tidak membatasi waktu, sesuai kemampuan santri Tahfız. Ustazah Miftah mengatakan,

*“Nek Ibuk niku target Tahfız itu bukan soal waktunya, tapi kelancarannya. Dados, lancare niku yang menjadi prioritas. Berapa tahun pun, tidak menjadi masalah. Asal tetap istiqamah muraja`ah. Ibuk tidak menargetkan waktu, tetapi kelancaran.”*²⁵³

Telah di jelaskan di muka, bahwa melakukan persuasi terhadap santri dan pengurus menjadi lebih mudah, ketika pemimpin telah terhubung secara emosional. Keterhubungan ini dipandang sulit terbentuk, kalau intensitas sosialisasi visi menurun. Karena itu, persuasi akan efektif apabila dilakukan dengan intensitas yang tinggi. Atas dasar inilah, Ibu

²⁵² Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 13 November 2021.

²⁵³ Ustazah Miftah, *wawancara*, Banyuwangi, 09 Januari 2022.

Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mengakui sering menyampaikan visinya dalam setiap kesempatan; beliau berkata,

“Ya rutin. Pokok, setiap kali saya sempat, saya selalu ingatkan anak-anak itu untuk memperbaharui kembali niat awal mereka menghafal. Visi ini harus saya sampaikan. Secara umum, setiap hari jum’at saat kuliah shubuh. Untuk santri tahfız, setiap kali melihat anak mulai *nggelendor*, malas dan kurang disiplin kami ingatkan dan diberi nasehat.”²⁵⁴

Rutinitas Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad dalam mensosialisasikan visi tersebut juga disaksikan oleh Ustazah Siti Aminah yang mengatakan,

“Ibuk menyampaikan visinya bisa dibilang sangat sering. Waktu adanya pengajian, ketika ada musyawarah atau rapat rutin, Ibu sering menyampaikan cita-cita tersebut. Karena itu, beliau juga menasihatkan bagaimana menjadi pengurus yang baik, dan bagaimana menjadi santri yang baik.”²⁵⁵

Melakukan kegiatan yang sama secara rutin bukan perkara mudah, ketika tindakan tersebut tidak dilandasi komitmen yang kuat. Sosialisasi visi dan persuasi anggota adalah kegiatan yang dilakukan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad secara kontinu. Ini menjadi indikator kuatnya komitmen beliau untuk terus berupaya merealisasikan visinya.

Pendidikan diniyah di PPMH 1 adalah pendidikan wajib yang tidak dapat ditawar. Artinya, santri mengikuti pendidikan formal atau program Tahfız, ia masih tetap berkewajiban mengikuti pendidikan didniyah. Ini komitmen yang sudah ada sejak kepemimpinan KH. M. Ahmad Muslimun. Bahwa santri Tahfız tetap wajib mengikuti pendidikan diniyah

²⁵⁴ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

²⁵⁵ Ustazah Siti Aminah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

yang berisi pembelajaran kitab-kitab salah yang berlandaskan paham *Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah*. Terkait hal ini, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad menyampaikan,

“.... berpaham ahlussunnah wal jama'ah, ini penting disampaikan. Sebab, hafal Al-Qur'an tanpa dilandasi paham ahlussunnah wal jama'ah, yang bersangkutan akan mudah terjerumus ke paham Islam garis keras. Karena sekarang kan sudah trend, menghafal Al-Qur'an tapi bukan dari *ahlussunnah wal jama'ah*. Jadi, penting untuk santri Tahfiz untuk juga mendalami pengetahuan Islam yang lain seperti fiqh, 'aqidah, ilmu tajwid melalui pengajian kutub salaf.”²⁵⁶

Dari penjelasan di atas, pendidikan diniyah merupakan asas utama yang tak bisa ditinggalkan oleh santri meski ia masuk program Tahfiz. Komitmen Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad ini juga terlihat pada penjelasan putra keenam beliau, Agus Muhammad Arwan Fuad, yang mengatakan,

“Kalau diruntut dari awal, seorang santri harus tahu membaca kitab. Alasannya ya simple saja, ketika anak-anak ini sudah mahir membaca kitab maka dengan mudah juga akan bisa memahami kandungan Al-Quran yang dia baca. Sehingga saya rasa ketika disuruh melilih mana yang lebih utama, maka menurut saya belajar kitab dulu sebagai sarana memahami dengan benar isi kandungan Al-Quran. Dan disini kedua-duanya berjalan beriringan. Dan umi pun tidak menyarankan kepada santri Tahfiz untuk hanya sekadar menghafal saja. Jadi harus tetap di imbangi, tetap diwajibkan untuk ikut tarbiyah kitab.”²⁵⁷

Ustazah Miftah juga mengonfirmasi komitmen Ibu Nyai Hj.

Mahmudah Ahmad yang telah menjadi kesadaran bersama di lingkungan

²⁵⁶ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

²⁵⁷ Agus Muhammad Arwan Fuad, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

PPMH 1, pada paparan yang telah dijelaskan.²⁵⁸ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mewarnai kesadaran putra-putri beliau, pengurus, hingga santri-santri, khususnya santri Tahfız. Ini poin penting yang tidak gampang dijumpai pada diri seorang pemimpin. Situasi, kondisi, dan keaktifan beliau dalam banyak kegiatan pengembangan pesantren Tahfız turut ambil bagian pembentuk komitmen Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad. Kharisma ketokohan, langkah persuasif, dan komitmen beliau, menentukan model kepemimpinan beliau sebagai artikulator visi dalam pengembangan pesantren Tahfız yang beliau bina, sepeninggal suami beliau, KH. M. Ahmad Muslimun.

Selain faktor tersebut, ditemukan adanya kesadaran barokah yang mentradisi, sebagaimana dijumpai di PPDT. Dalam konteks kesadaran barokah yang hidup di kalangan warga pesantren, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mengatakan,

“Yang bisa menghilangkan keberkahan, antara lain, ya bersikap berani melawan guru, orang tua, dan melanggar peraturan pondok. Sedangkan yang dapat mendatangkan keberkahan, antara lain, ya istiqomah itu. Sedikit tapi ajeg istiqamah, lebih barokah dari pada banyak tapi putus-putus, tidak langgeng.”

Keterangan tentang kesadaran barokah ini tampak sama dengan konteks di PPDT. Secara lebih lengkap, Agus Muhammad Arwan Fuad, putra keenam Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad di PPMH 1, adalah figur

²⁵⁸ Ustazah Miftah mengatakan, “Tidak ada kelonggaran bagi santri tahfız, madin tetap wajib.” Ustazah Miftah, *wawancara*, Banyuwangi, 09 Januari 2022.

yang paling representatif berbicara soal kesadaran barokah ini. Bukan hanya karena ia anak dari Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, melainkan juga karena ia pernah dan masih santri, pengurus yang sedang mengabdikan diri di Lirboyo. Ketika ditanya tentang kesadaran barokah yang melekat pada semua warga pesantren, Agus Muhammad Arwan Fuad menjelaskan,

“Barokah itu kalau diartikan secara bahasa itu kan ya ‘زيادة الخير’, bertambahnya kebaikan. Tapi yang sering saya sampaikan ke teman-teman santri itu bahwa barokah itu kalau dalam satu pengertian adalah ‘الفيض الرباني وضعه الله فيمن شاء وما شاء’, sebuah limpahan ketuhanan yang diberikan oleh Allah kepada benda atau sosok yang dikehendaki Allah. Maka dari situ, setiap hal yang dicintai Allah, atau setiap seseorang yang dicintai Allah, pasti di situ ada barokah. Yang, sehingga dari penerapan pengertian ini, kita ndak perlu heran kalau ada semisal melihat postingan, terus ada kiai habis minum, terus sisa minumannya itu dibuat rebutan oleh para santri, karena memang di situ ada barokahnya. Karena dalam diri santri itu, apa-apa yang sudah pernah tersentuh oleh orang-orang solih itu di situ pasti ada ‘الفيض الرباني’, ada limpahan yang bersifat ketuhanan itu, dan pasti di situ ada kebaikan. Tapi jelas itu tidak nampak. Maka ketika sudah diminum kiai, kiaiinya pulang, pasti sisa minumannya itu jadi rebutan. Ya ini tadi yang diistilahkan dengan ‘ما شاء’, atau benda yang dikehendaki Tuhan, karena benda itu sudah pernah tersentuh oleh kulitnya orang yang istimewa. Karena kalau husnudzan seorang santri itu kan kiai itu sosok yang solih. Ndak santri yang ngangga kiai itu bajingan, kan ndak ada. Nah, orang solih itu berarti ‘من شاء’, seseorang yang dikehendaki oleh Allah. Dalam arti, ia adalah seseorang yang dicintai Allah, sebenarnya. Husnudzan santri itu kiai adalah sosok yang dicintai Allah, sehingga apapun benda yang pernah tersentuh oleh beliau pasti ada barokahnya.”²⁵⁹

Benda, barang, orang—yang memiliki ikatan dengan orang-orang alim nan solih yang dicintai Allah—mengandung barokah. Fenomena santri berebut bekas air minum kiai atau bu nyai adalah hal menarik yang

²⁵⁹ Agus Muhammad Arwan Fuad, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

agaknyanya sulit dijumpai di selain pesantren. Hingga itu mentradisi. Selanjutnya, kesadaran barokah semacam itu memiliki akar tradisi sejak zaman Rasulullah Saw. Agus Muhammad Arwan Fuad melanjutkan penjelasannya,

“... fenomena itu pun sejak zaman nabi sudah ada. Maka *ndak* heran kalau ada sahabat ketika perang *kok* sering menang kenapa, ternyata ada *jimatnya*: membawa rambutnya Nabi Saw. Kalau kita lihat dalam paham *ahlus sunnah*, sampai ada sahabat yang meminum darahnya Kanjeng Nabi. Kita tidak memandang dari sisi Fikih, tapi memandang dari sisi barokah itu tadi. Dalam kasus itu, ternyata ketika ada sahabat yang meminum darahnya nabi, nabi justru bersabda, ‘من أراد أن ينظر إلى رجل من أهل الجنة، فلينظر إلى هذا’، nah itu orang minum darahnya nabi. Maka dari sini dipahami bahwa sekalipun itu darah nabi di situ ada keberkahannya. Sehingga *ndak* heran kalau ada sahabat yang berani untuk menghisap darah nabi. Bukan karena darahnya, tetapi dari mana darah ini berasal. Bukan minumannya, tapi dari mana minuman ini berasal. Toh, sekarang, kalau semisal santri ditawarkan ini minuman bekas kiai, yang ini minuman kemasan masih segel, pilih yang mana, pasti akan pilih yang ini, yang bekas kiai ini. Karena kalau yang masih segel itu, di semua toko pasti ada. Kalau yang pernah tersentuh mulutnya orang istimewa, kan *ndak* ada di toko. Sahabat dahulu ya sama saja, kalau hanya memandang darah, ya *ndak*; tapi dari mana darah ini. Ya itu yang dimaksud barokah itu ya seperti itu. Menurut hemat saya, yang saya tahu dari beberapa keterangan, dari guru-guru saya seperti itu. Sehingga, menurut karangan dari Sayyid Muhammad Mekah itu, kita tabaruk dengan darah nabi itu boleh, dalam kitab *Mafahim Yajib an Tushahhah* ‘مفاهيم يجب أن تصحح’, karena waktu itu ada sahabat yang menghirup darahnya nabi. Kalau tidak salah namanya Malik bin Sinan. Yang, sehingga orang yang sering *mubasyarah* atau bertemu langsung dengan hal-hal yang berkaitan dengan orang soleh, Allah akan berikan kebaikan di situ mendukung ...²⁶⁰”

Kesadaran barokah tersebut dipandang sebagai pendukung efektifitas kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad dalam

²⁶⁰ Agus Muhammad Arwan Fuad, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

mengartikulasikan visinya, sehingga gampang diterima oleh putra-putri, pengurus, dan santri-santri beliau, baik lewat sosialisasi visi, persuasi anggota, maupun internalisasi komitmen. Dalam pandangan Burke, inilah antara lain hal-hal yang menduduki kepemimpinan, yakni *organization-culture*.²⁶¹



Gambar 4.2 Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mendampingi kegiatan deresan ½ Juz setiap Ba'da Subuh setelah setoran di PP Maba'ul Huda Unit 1

2. Kepemimpinan Perempuan sebagai Inspirator dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1

Kepemimpinan perempuan dalam pengembangan pesantren Tahfiz dipetakan berdasarkan lokus penelitian yang pertama di PPTD dan yang kedua di PPMH 1. Paparan hasil penelitian dikelompokkan dalam: mengupayakan kesadaran, memberi pengaruh, dan meningkatkan intelegensi, untuk melihat kepemimpinan perempuan sebagai inspirator pengembangan pesantren Tahfiz.

²⁶¹ Burke & Litwin, "A Causal Model of Organizational Performance and Change", 523–545.

a. Kasus Satu di Situs Pertama (PPDT)

Kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah sebagai inspirator tampak pada upayanya untuk membangkitkan kesadaran para santri. Niat menghafal al-Qur`an diupayakan lahir dari hati yang tulus. Ini yang selalu disampaikan beliau ketika menyimak hafalan para santri. Termasuk soal biaya operasional pendidikan, bangunan, atau sarana prasana yang lain, beliau tidak memberi tekanan kepada wali santri atau santri, tetapi lebih pada membangkitkan kesadaran. Hal ini terlihat pada pangakuan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah berikut,

“Tidak ada uang gedung, tidak ada jariah, yang ada yang untuk sarpras saja. Listrik misalnya. SPP itu ada. Untuk diniyah 35 ribu sebulan. Pendaftarannya 50 apa 75 begitu. Bisyarohnya pengajar dari kami, dari pondok. Ustazah pondok, selain gratis makan, ya ada *bisyaroh* lah meski hanya untuk sabun cuci. Kalau untuk pembangunan itu ya kadang abahnya kadang, kami, ada sidikit untuk beli krejeng. Di taruh di depan situ, untuk menggerakkan kesadaran wali-wali santri itu. kan bakda Zuhur itu, ada wali-wali santri datang, ada ibuk-ibuknya anak-anak TPQ itu, ngumpul-ngumpul, tergerak ikut nyumbang ya seadanya seikhlasnya. SPP TPQ beda lagi, itu 15 ribu per bulan. Memang tidak ada uang gedung, uang jariah. Kami hanya ingin *khidmah* kepada al-Qur`an. Itu saja.”²⁶²

Upaya memberikan keringanan kepada para calon hafiz ini tampak jelas. Material bangunan masih terlihat di lingkungan pondok, ketika Penulis hadir di PPDT.²⁶³ Keadaan pondok yang terus berada dalam proses pembangunan, material bangunan yang terlihat di lokasi pondok, bukan tanpa alasan diletakkan pada lokasi yang gampang terlihat oleh wali santri

²⁶² Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021.

²⁶³ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 30 Januari 2022.

yang sedang berkunjung. Dalam OD, proses membangkitkan kesadaran masuk pada fase *diagnosis*, lalu ke *feedback*, dan *solution*. Masalah kekurangan finansial untuk pengembangan sarana telah didiagnosis. Outputnya ialah upaya menggali dana dengan cara memicu kesadaran para wali santri dan santri. Sedikit banyak, pada gilirannya, proses pembangunan yang terbuka dan diketahui oleh setiap wali santri, ini cepat atau lambat akan membangkitkan kesadaran mereka untuk terlibat, baik itu sekadar pemikiran, tenaga, maupun biaya. Ini strategi inspiratif untuk menggerakkan kesadaran bahwa berkembang-tidaknya suatu pesantren bergantung pada rasa memiliki pada diri warga pesantren, tidak hanya pada diri pengasuh semata.

Upaya membangkitkan kesadaran santri tak hanya tampak pada kata-kata Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, tetapi juga tampak pada akitifitas keseharian beliau ketika menyimak hafalan santri. Setidaknya hal itulah yang dirasakan oleh Mbak Mukhalifatur Rosyidah sebagai alumni; ia mengatakan, “Menurut saya, hal yang paling menarik dari ibu nyai adalah kesungguhan beliau dalam menghafal, keistiqomahan beliau baik dalam beribadah maupun ketika menyimak hafalan kami.”²⁶⁴

Bahwa hafalan yang *mutqin* dan *mujawwad* itu penting itu ditekankan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah untuk selalu disadari.

Untuk itu, supaya pengurus dan santri menyadari hal itu, yang mengikuti

²⁶⁴ Mbahk Mukhalifatur Rosyidah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

kegiatan *muraja'ah* bukan hanya pengurus dan santri, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah juga melakukan *muraja'ah* dan disimak oleh santri-santri, sebagaimana beliau katakan,

“Saya sendiri tetap *muraja'ah*, disemak oleh santri-santri. Kalau ada bagian yang keliru, saya tetapkan sendiri saya harus mengulang karena keliru. Sehari satu setengah juz. *Muraja'ah* dengan sistem majlis memang tidak menjamin kelancaran, tetapi setidaknya itu merupakan usaha. Soalnya, begini al-Qur`an itu tidak bisa disepelekan. Misalnya, mbak, sampeyan nanti baca juz 3 ya? Itu terus kok hati kita bilang o saya bisa, nah al-Qur`annya yang nggak mau. Jadi, begitu. Semua sudah merasakan itu. Al-Qur`an tidak mau bertempat pada hati yang merasa bisa, merasa lancar. Bacaannya pun seperti saya, memang saya contohkan.”²⁶⁵

Sehingga, ada kesadaran tertanam pada benak santri bahwa baca hafalan keliru itu hal yang wajar, asal tetap istiqamah *muraja'ah*. Sikap-sikap Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah ini pula yang, cepat atau lambat, memberi pengaruh kepada kesadaran pengurus dan santri

Fungsi kepemimpinan perempuan sebagai inspirator di PPDT pun terlihat pada kegiatan memberi pengaruh. Pengaruh ini unsur penting dalam diri pemimpin. Jika pemimpin tak memiliki daya pengaruh, sulit—untuk tidak mengatakan tidak mungkin—kegiatan yang terjadwal dapat berjalan lancar. Pada uraian-uraian sebelum terlihat bahwa aktifitas memberi pengaruh yang dilakukan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah terlihat pada wawasan atau sudut pandang baru yang beliau sampaikan kepada wali santri ketika santri yang bersangkutan mengalami kesulitan dalam

²⁶⁵ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021.

menghafal. Dalam konteks inilah, Ibu Nining, salah seorang wali santri di PPDT, mengakui,

“Nasihat yang paling berkesan kepada saya, ketika saya meminta nasihat terkait anak saya yang tidak mau hafalan dan lebih banyak baca novel daripada Al-Quran. Jadi beliau tidak langsung memarahi anak saya. Malah beliau *dawuh* pada anak saya, ‘Nak, lakukan semampumu, semaksimal mungkin yang kamu bisa! Selebihnya berdoa, dan sisanya pasrah!’ Juga beliau memberi nasihat kepada anak saya, sekaligus secara tidak langsung, saya ikut terinspirasi.”²⁶⁶

Pengaruh yang diberikan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dapat juga dilihat dari wawasan yang disampaikan beliau kepada santri. Karena kelugasan bahasa yang digunakan, santri mengingat wawasan tersebut yang memberi pengaruh pada sikap hidupnya, sampai ia menjadi alumni. Selaras dengan hal ini, Mbak Mukhalifatur Rosyidah, salah seorang alumni PPDT, mengatakan,

“Sebagaimana yang sering disampaikan Bu Nyai di banyak kesempatan, bahwa cobaan atau tantangan dalam menghafal *kalam Ilahi* ini banyak dan beragam. Karena hal itu sebanding dengan apa yang akan diperoleh ketika sukses menghafalnya. Ketika saya ada di posisi malas ataupun hilang semangat dalam menambah maupun murojaah, Bu Nyai selalu hadir paling depan untuk menasehati kami semua. Hingga sekarang saya sebagai alumni juga demikian.”²⁶⁷

Demikianlah kesan mendalam yang diingat alumni dan wali santri akibat pengaruh wawasan yang sudah disampaikan Ibu Nyai Hj. Ni'matur

²⁶⁶ Ibu Nining, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²⁶⁷ Mbak Mukhalifatur Rosyidah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

Rohmah, baik ketika masa-masa setoran maupun ketika mereka sudah menjadi alumni.

Wawasan yang bersumber dari pengalaman yang sudah disampaikan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah di atas dapat dipandang sebagai bentuk peningkatan intelegensi untuk mengurai masalah hafalan; juga masalah lain yang mungkin mengganggu aktifitas menghafal. Selain di ranah tersebut, peningkatan intelegensi juga dapat ditemukan pada cara beliau memperbaiki bacaan yang tidak sesuai dengan standar Ilmu Tajwid, seperti dikatakan oleh saudari Rofi'atul Himmah, salah seorang santri PPDT, berikut:

“Ketika itu saya mengaji terlalu cepat dan cenderung tidak jelas bacaannya, lalu bu nyai memberi solusi kepada saya agar membaca dengan tartil sesuai dengan tempo ketukan yang diberikan Bu Nyai agar temponya sama dan mulut lebih terbuka supaya ngajinya tidak *nggremeng*.”²⁶⁸

Bacaan *nggremeng*, tidak terdengar jelas, adalah masalah besar bagi santri Tahfīz, kalau tidak segera mendapat wawasan dan binaan praktis dari pembimbing. Dengan metode ketukan, santri dapat membaca hafalan dengan tempo yang seimbang sehingga bacaan bisa disebut sebagai bacaan yang *tartil*—atau dalam bahasa visi beliau—*mujawwad*.

Di ranah pendidikan, program pendidikan diniyah yang diselenggarakan di PPDT juga dapat dipandang sebagai bentuk peningkatan intelegensi santri. Hafal al-Qur`an saja tidak cukup, jika tidak

²⁶⁸ Saudari Rofi'atul Himmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

dibarengi dengan pemahaman yang benar terhadap al-Qur`an. Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah memperhatikan trend paham radikalisme yang *notabene* hanya menerima al-Qur`an dan Hadis sebagai dalil tunggal, dan menolak segala hal kitab kuning yang tak ada dalil al-Qur`an dan Hadis-nya. Beliau menegaskan,

“Yang bisa menyelamatkan anak-anak dari kelompok ekstrem, kelompok kanan-kiri, itu ya pendidikan formal yang ada di pesantren. Nanti kita bisa memasukkan pelajaran-pelajaran diniyah. Makanya, pendidikan formal yang ada di dalam pesantren itu sangat diperlukan sekali. Lha, sekarang kan banyak anak-anak remaja itu yang belajar kajian Islam di internet, tanpa terasa tergiring oleh radikalisme, kelompok ekstrem. Kan banyak sekarang. Maka kita harus waspada, jangan sampai anak-anak kita seperti itu. Santri-santri kita, tetangga-tetangga kita, jangan sampai seperti itu.”²⁶⁹

Persoalan hidup tidak hanya menyangkut hafalan al-Qur`an. Maka peningkatan intelegensi di PPDT juga tampak pada pembekalan keterampilan yang diberikan di pondok pesantren ini. Dalam hal ini, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengatakan,

“Selain menghafal Al-Qur`an santri diajarkan beberapa kreativitas di antaranya: Hadroh, Pidato, membuat Makanan untuk santri putri, Pertukangan untuk santri putra ... Kalau pembangunan santri dilibatkan dalam arti tenaga. Itu pun dipilih yang sudah besar-besar, SMA. Tapi ya ada itu anak SMP, sejak kelas 2, itu sudah pintar ngrakit besi, sampai sekarang sudah kelas 2 SMA, ikut tukangnyanya. Ya, di hari minggu saja, ketika anak-anak libur ...”²⁷⁰

Selain keterampilan, untuk meningkatkan intelegensi, Ibu Nyai Hj.

Ni'matur Rohmah melibatkan santri dalam pembiasaan wirid. Dari jadwal

²⁶⁹ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021.

²⁷⁰ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021.

kegiatan, Penulis melihat kegiatan wirid dilakukan secara teratur. Dari pengamatan dan interview di lapangan, Penulis mendapat informasi bahwa wirid-wirid yang diamalkan tidak sembarang wirid, melainkan bersناد kepada guru-guru beliau.²⁷¹ Ini memberi pelajaran bahwa masalah hidup itu juga bisa didekati dengan cara membaca wirid rutin, memohon keselamatan dan keberkahan kepada Allah Swt. Selain itu, rutinitas tersebut dapat menunjang hafalan al-Qur`an. Terkait hal ini, beliau mengatakan,

“Ada amaliyah yang dilakukan rutin. Mulai habis Maghrib, anak-anak istiqamah baca Asmaul Husna, kemudian Ratib ‘Aththas. Bakda Asar, anak-anak baca Surah Waqi’ah, baca do’a Surah Waqi’ah. Kemudian *Hizb Sakron*. Kemudian sebelum salat Subuh itu baca *Wirdul Lathif*. Manfaat baca *Wirdul Lathif*, antara lain, menghilangkan kemasalan-kemalasan yang ada di diri santri. Banyak, karena ada Istighfar, ada *Ya Hayyu Ya Qayyum*, ada *Ya ‘Adhimas Sulthan*. Insya Allah, dari membaca itu, Allah berkenan memberi keberkahan. Juga untuk pesantren ini ... soalnya, waktu itu, akses jalannya juga masih sulit. Selain itu di sini dulu kan tempat persembunyiannya para perampok, yang sebelah sana itu. Jadi, banyak pohon, besar-besar. Supaya anak-anak ini aman dari gangguan-gangguan ...”²⁷²

Mengupayakan kesadaran, memberi pengaruh, dan meningkatkan intelegensi, adalah tiga fungsi kepemimpinan yang bukan hanya diteorikan melainkan juga dipraktikkan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, yang—ketika dilakukan secara kontinu—menginspirasi para pengurus, santri, alumni dan wali santri. Dari arah ini, tampak Ibu Nyai Hj. Ni'matur

²⁷¹ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 26 November 2021.

²⁷² Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021.

Rohmah merupakan seorang inspirator dalam pengembangan pesantren Tahfız yang diasuhnya. Selain itu, Rutinitas riyāḍah tersebut dapat pula dipandang sebagai pendukung efektifitas kepemimpinannya sebagai inspirator pengembangan pesantren Tahfız.



Gambar 4.3 Kegiatan Setoran Pagi Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan santri-santri untuk menambah hafalan al-Qur`an

b. Kasus Dua di Situs Kedua (PPMH 1)

Pada uraian sebelumnya, telah dipaparkan bahwa masuk program Tahfız putri di PPMH 1 tidak gampang. Selain persyaratan 7 mahar harus disetorkan, mendapat izin orang tua dan sowan ke pengasuh juga merupakan syarat yang harus dipenuhi oleh santri. Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mengatakan, “Kalau di sini ada anak santri mau Tahfız, itu betul-betul saya janji, betul-betul mau sampai khatam.”²⁷³

Langkah ini adalah salah satu cara beliau untuk membangkitkan kesadaran

²⁷³ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 13 November 2021.

santri akan tugas mulia menghafal al-Qur`an, selain juga kerana hal tersebut merupakan bentuk komitmen, seperti telah dipaparkan.

Upaya Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad untuk membangkitkan kesadaran tampak pada wawasan yang beliau sampaikan kepada santri yang sedang setoran atau dalam sebuah pembinaan khusus. Bukan hanya dijelaskan, tetapi beliau mencontohkan bacaan yang bagus, sampai santri-santri betul-betul menyadari pentingnya bacaan yang tepat secara tajwid. Untuk tujuan itulah, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad menyampaikan,

“Ya kami contohkan seperti mengajak santri-santri untuk *mudarosah* setiap hari. Bahwa ngaji itu bukan hanya tentang lancar tapi jug harus pakai tajwid. Karena kalau hanya mengandalkan lancar tanpa ilmu tajwid berarti sama saja tidak menghormati Al-Qur`an. Dalam arti, setiap huruf di al-Quran kan punya hak-hak yang harus ditunaikan, *makharijul huruf*, *mad*, dan semacamnya, itu kalau tidak dibaca sesuai aturan, itu sama saja dengan tidak menghormati hak-hak bacaan al-Quran. Selain itu, memakai ilmu tajwid itu akan lebih memudahkan untuk menghafal dan mengingat. Jadi, saya selalu mencontohkan dengan mengaji dengan *mic* dan santri-santri mengikuti.”²⁷⁴

Keteladanan yang Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad contohkan itu perlu, untuk menumbuhkan kesadaran santri. Beliau memberi wawasan bahwa hurufpun memiliki hak yang—kalau tak ditunaikan—sama dengan menzalimi al-Qur`an. Informasi dalam pernyataan di atas juga menyimpan indikasi bahwa beliau *mudarosah* bersama para santri, seperti telah dipaparkan. Upaya beliau dalam membangkitkan kesadaran santri tentang

²⁷⁴ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

pentingnya niat awal juga diakui oleh Ning Nayla Qurroti A'yun, putri kelima beliau, dengan mengatakan,

“Tujuannya Ibuk itu anak-anak ini menghafal, niatnya bener, dengan tulus, bukan hanya untuk kepentingan cari-cari titel atau itu sudah ... beliau itu sering mencontohkan bagaimana membaca al-Qur`an dengan baik dan benar. Beliau itu setiap hari, setiap pagi, *mudarosah*, baca bersama-sama dengan santri setengah juz bakda subuh. Dilanjutkan lagi pukul sembilan, setengah juz lagi. Membacanya dengan tartil, dengan bacaan yang betul, menggunakan lagu. Jadi, beliau melatihnya seperti itu. *Dadi yen ngaji ning mic, nganggo lagu, ben penak dirungo`ne*, begitu beliau kalau mencontohkan itu. Kemudian beliau juga sering, kalau ada even *Jam`iyyah Huffaz* di kecamatan atau di kabupaten, beliau itu mengajak beberapa santri ke acara tersebut. Nanti kan ketemu dengan hafizah-hafizah yang lain, dengan bacaan yang berbeda-beda. Lha, nanti oleh beliau ditunjuk, *lha ngunu kuwi lho bacaan yang bagus*, bisa ditiru; ini bacaan yang tidak benar, jangan ditiru. Jadi, santri santri ini diberi wawasan, kenyataan, di lapangan juga.”²⁷⁵

Pelaksanaan kegiatan tersebut juga diakui oleh Ustazah Miftah selaku pengurus, sebagaimana telah dipaparkan, ia mengatakan,

“Program bulanannya itu Jumat legi, *kados teng JHQ, Jamiyyah Huffazil Quran, niku didamel* pembelajaran. *Kersane santri niku saget terbiasa simaan dalam lingkup tiang kathah, ngoten. Dados dimirengaken tiang kathah lan campur tiang kathah!*”²⁷⁶

Cara-cara yang diterapkan dalam kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad telah menjadi laku keseharian yang dapat disaksikan oleh putra-putri beliau, pengurus dan santri, sehingga mereka secara sadar tergerak untuk mengikuti bukan hanya nasihat yang dikatakan beliau tetapi juga laku keseharian beliau. Hal inilah yang diakui dan disadari oleh Agus

²⁷⁵ Ning Nayla Qurroti A'yun, *wawancara*, Banyuwangi, 09 Januari 2022.

²⁷⁶ Ustazah Miftah, *wawancara*, Banyuwangi, 09 Januari 2022.

Muhammad Arwan Fuad, putra keenam beliau, dalam pernyataannya berikut:

“Sebagai pemimpin, banyak kiranya yang perlu kita sebagai anggota keluarga maupun santri beliau perlu untuk diteladani. Mulai dari cara memimpin, cara beliau mengatasi permasalahan, hingga mendidik kami. Mengayomi terhadap santri-santrinya, konsisten serta sabar itulah yang harus kita ikuti. Karena tidak banyak perempuan yang menjadi pimpinan atau pengasuh pondok pesantren. Dengan melihat Umi ini, kami menjadi sadar bahwa mengenai kepemimpinan ini bukan masalah laki-laki atau perempuan, melainkan tentang tanggungjawab terhadap apa yang ia pimpin.”²⁷⁷

Sikap Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad dalam memimpin, mendidik, dan mengayomi putra-putri beliau, pengurus dan santri, membangkitkan kesadaran bahwa ‘kepemimpinan bukan soal lelaki atau perempuan tetapi soal tanggung jawab’. Ketika kesadaran warga pesantren terbentuk, maka lancarnya kegiatan pondok bukanlah hal yang sulit.

Memberi pengaruh atau kegiatan mempengaruhi adalah bagian dari kepemimpinan perempuan di PPMH 1. Pada pada paparan sebelumnya, wawasan dan nasihat yang disampaikan oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad dapat dipandang sebagai upaya mempengaruhi santri supaya memiliki cara pandang lain dalam mendekati hafalan al-Qur`an: bahwa al-Qur`an, setiap hurufnya, memiliki hak yang harus ditunaikan. Jika pengaruh wawasan ini sampai kepada santri Tahfīz, cepat atau lambat, ia mengerti pentingnya membaca al-Qur`an dengan tartil. Setidaknya hal

²⁷⁷ Agus Muhammad Arwan Fuad, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

inilah yang dirasakan oleh Mbak Roihatul Mutammimah, salah seorang alumni PPMH 1; ia menceritakan,

“Saya ingat betul saat saya masih santri baru saya kesulitan untuk mengikuti langgam ngaji seperti di Pondok Pesantren Mamba’ul Huda Unit 1 Putri, kemudian saya matur ke Bu Nyai, kemudian beliau *dawuh*, ‘*Mboten nopo-nopo, kan tasek belajar!*’”²⁷⁸

Upaya mempengaruhi yang dilakukan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad juga terlihat ketika ada santri yang tampak stres karena hafalan yang tak kunjung jadi atau susah lancar. Beliau tidak ada kata lelah mendampingi santri-santri tersebut. Hal ini diakui oleh beliau dalam pernyataan beliau berikut:

“Kalau ada santri setor kok terlihat malas, saya berusaha memberi semangat, support, agar tidak sumpek. Sebab, kadang-kadang memang ada stres ketika hafalan tidak jadi-jadi, tapi terus saja saya kasih *support*. Lalu saya suruh membaca berulang-ulang sampai lancar. Kalau tidak juga lancar, ya diulangi lagi. Begitu seterusnya.”²⁷⁹

Segala kata dan laku keseharian Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad merupakan tindakan sadar yang lambat laun memberi pengaruh dan warna pada hampir semua kegiatan program Tahfiz di PPMH 1 ini, baik kepada putra-putri beliau, pengurus, hingga santri dan alumni.

Selain itu, Penulis melihat adanya pola peningkatan intelegensi yang tidak melulu soal kecerdasan mengingat atau menghafal. Kemampuan melihat masalah dari banyak sudut dan jarak pandang juga merupakan salah satu bentuk meningkatkan intelegensi. Ini salah satu

²⁷⁸ Mbak Roihatul Mutammimah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²⁷⁹ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

fungsi kepemimpinan perempuan dalam fungsinya sebagai inspirator pengembangan pesantren Tahfīz. Menyampaikan wawasan, nasihat, dan pelajaran yang dilakukan oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah, dapat dipandang sebagai wujud peningkatan intelegensi, sebagaimana telah dipaparkan pada sub sebelumnya, seperti wawasan dan nasihat bahwa huruf-huruf al-Qur`an punya hak yang harus ditunaikan, maka berilah huruf-huruf itu haknya dengan membaca al-Qur`an secara tartil dan sesuai aturan tajwid.

Selain wawasan dan nasihat tersebut, pada ranah yang lain, pendidikan diniyah yang diwajibkan di PPMH 1 ini juga dapat dilihat sebagai bentuk peningkatan intelegensi, dengan penambahan wawasan keilmuan yang berakar pada pembelajaran kitab kuning. Tentang mengapa pendidikan diniyah tetap diwajibkan di PPMH 1 meski untuk santri Tahfīz putri, Agus Muhammad Arwan Fuad menjelaskan,

“Kenapa ada ilmu Nahwu, karena ada orang yang salah baca I`rab dari al-Qur`an. Mau tidak mau, mempelajari ilmu alat itu wajib. Wajibnya itu ya wajib karena wasilah, perantara; karena kita tidak mungkin bisa baca al-Qur`an dengan tepat kecuali dengan memaham ilmu alatnya. Sehingga mempelajari ilmu alat itu hukumnya ikut menjadi wajib.”²⁸⁰

Selain pendidikan diniyah, rutinitas wirid dan riyāḍah yang diterapkan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad kepada diri beliau dan para santri, juga dapat dipandang sebagai bentuk peningkatan intelegensi untuk mendekati suatu masalah dari sudut pandang yang lain, bahwa dalam

²⁸⁰ Agus Muhammad Arwan Fuad, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

proses menghafal al-Qur`an tak perlu terlalu risau menghadapi persoalan hidup, apapun itu, kerana Allah Swt akan menolong setiap hambanya yang bersungguh-sungguh. Terkait hal ini Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mengatakan,

“Sebenarnya riyāḍah sudah semestinya dirutinkan, sebab itu bagian dari pembelajaran. Ada masalah atau tidak ada masalah, kami merutinkan *Qiyamul Lail* dan khataman Al-Qur’an, misalnya akan menjelang hajjat acara besar. Contoh Haul Mbah Yai dan pembangunan musholla, maka kami rutinkan kepada santri-santri untuk khotaman Al-Qur’an dan *istighotsah*.”²⁸¹

Dalam konteks masalah yang lain, secara serempak santri diinstruksikan untuk membaca wirid tertentu. Kenangan ini masih melekat di benak santri, bahkan hingga ia menjadi alumni. Hal inilah yang dikenangkan oleh Mbak Roihatul Mutammimah, alumni PPMH 1 2018, yang mengatakan, “Bu Nyai pernah menyuruh semua santri untuk memperbanyak membaca sholawat nariyah karena saat itu ada beberapa santri yang sering diganggu makhluk halus sampai kerasukan secara bersamaan.”²⁸² Rutinitas riyāḍah ini khas kegiatan rutin warga pesantren, bahkan rutinitas ini tampaknya diyakini sebagai amalan yang dapat mendatangkan keberkahan.

Peningkatan intelegensi di kesempatan lain tampak pada program pengembangan kreatifitas para santri. Jika sisi spiritual santri ditempa dan ditingkat lewat rutinitas wirid dan riyāḍah, maka sisi sosial santri

²⁸¹ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

²⁸² Mbak Roihatul Mutammimah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

dikembangkan lewat peningkatan kreatifitas sosial. Sehubungan dengan hal ini, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad menyatakan,

“Ya aslinya itu kegiatan apa saja yang menunjang keterampilan santri. Bisa berupa belajar memasak; kerajinan seperti menjahit dan menyulam; dan bersih-bersih. Yang terakhir ini penting sekali, dan saya tidak bisa kasi keringanan soal kebersihan. Bersih-bersih itu harus dibiasakan.”²⁸³

Keterampilan menjahit, menyulam, utamanya memasak, adalah keterampilan biasa, tampak sepele, tetapi santri putri dianjurkan bisa—dan itu didasarkan pada instruksi Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, sebagaimana Ustazah Siti Aminah mengatakan,

“Jadi, di pondok ini, ada keterampilan-keterampilan, contohnya kayak tata boga, ada handycraft, ada pelatihan MC, khitobah. Masak juga. Jadi, nggak masak itu-itu aja. Jadi, beliau juga ndatengin orang, jadi kayak les, begitu. *Searching* di google, resep-resep masakan yang menarik. Ya, itu atas saran Ibuk.”²⁸⁴

Yang unik adalah ketika kebersihan dikategorikan sebagai keterampilan: bahwa santri, khususnya putri, musti terampil bersih-bersih. Jika kebersihan merupakan problem purba di dunia pesantren, maka hal itu tidak dijumpai di PPMH 1. Hal inilah yang dirasakan oleh Bapak Imam Faizin selaku wali santri Ananda Iva,

“Demikian yang saya rasakan dan lihat sendiri dari anak saya. Ndak seperti anak biasanya yang mungkin sukanya haepan saja. Bukan berarti anak saya tidak pernah main hape, tetapi setidaknya ia tahu waktu, kapan waktunya hapea, dan kapan waktunya ngaji. Dan yang paling saya lihat berbeda itu ialah soal dia kalau bersih-bersih. Memang tidak serapi yang mungkin bisa dicapai anak usia

²⁸³ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

²⁸⁴ Ustazah Siti Aminah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Feberuari 2022.

SMP. Ya, setidaknya dia itu sudah bisa menyadari penting bersih-bersih.”²⁸⁵

Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad tidak bisa memberi toleransi untuk urusan kebersihan. Ini diakui oleh putri keempat beliau, Ning Hilma Wildana Shofia, yang mengatakan,

“Beliau itu sosok yang perfeksionis (menurut kulo nggih). Semua harus serba rapi, bersih, tertata. Acara harus se sempurna mungkin, standart kebersihannya sangat tinggi. Meski begitu beliau tidak hanya *duding-duding* atau berucap saja, tapi memang terjun langsung ke lapangan. Makanya sering sekali beliau terjun langsung mengomando ro-an. Kayaknya hobi beliau adalah resik-resik & masak.”²⁸⁶

Maka tidak begitu mengherankan ketikan PPMH 1 pernah menjadi juara 1 kompetisi ‘Jeding Rijig’ tahun 2015.²⁸⁷

Mengupayakan kesadaran, memberi pengaruh, dan meningkatkan intelegensi, adalah tiga kegiatan yang bukan hanya dikomunikasikan melainkan juga dipraktikan oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad:kegiatan-kegiatan tersebut yang menjadi kebiasaan yang menginspirasi putra-putri beliau, pengurus, santri, dan alumni. Dari sudut pandang ini, terlihat beliau adalah seorang inspirator dalam pengembangan pesantren Tahfiz yang diasuhnya.

²⁸⁵ Bapak Imam Faizin, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

²⁸⁶ Ning Hilma Wildana Shofia, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Januari 2022.

²⁸⁷ Selain soal kebersihan, pelayanan kesehatan serta langkah-langkah untuk menciptakan lingkungan bersih dan indah, PPMH 1 diakui (lihat data ECO pesantren 2021). Dokumen *Sejarah Singkat Pondok Pesantren Mamba’ul Huda 1*.



Gambar 4.4 Kegiatan JMHQ (Jamiyah Mudarosalil Quran Lil Hafizah) dipimpin oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad bersama para santri tahfiz putri

3. Kepemimpinan Perempuan sebagai Motivator dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1

Kepemimpinan perempuan sebagai motivator dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz terbilang beragam. Keterlibatannya dalam berbagai lini di pondok pesantren cukup tinggi. Fakta di lapangan, PPDT dan PPMH 1, memperlihatkan begitu banyak aspek kepemimpinan perempuan. Fungsinya sebagai motivator pengembangan pesantren Tahfiz menunjukkan keterlibatan beliau terhadap masih eksisnya pesantren Tahfiz yang dirintis dan diasuhnya hingga kini.

a. Kasus Satu di Situs Pertama (PPDT)

Fungsi kepemimpinan perempuan sebagai motivator ditampilkan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, antara lain, dalam mengidentifikasi kebutuhan pesantren. Oleh karenanya, dengan pertimbangan khusus hasil identifikasi masalah di lapangan, pesantren Tahfiz di PPDT ini menerima

santri putra dan putri sejak santri seusia anak SD. Di samping itu, keberlanjutan kepemimpinan pesantren dipikirkan sejak dini. Dari perspektif OD, fungsi kepemimpinan perempuan sebagai motivator terlihat pada beberapa fase yang lebih banyak dari pada fungsinya sebagai artikulator visi inspirator, yakni fase *diagnosis, feedback, solution*, dan *evaluation*,²⁸⁸ karena fungsi kepemimpinan sebagai motivator merupakan fungsi sentral kepemimpinan. Atas dasar ini, beliau mempersiapkan putra-putri untuk melanjutkan perjuangan *khidmah* pada al-Qur`an dan orang-orang yang belajar al-Qur`an. Sebagaimana telah sedikit dipaparkan di atas, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah memondokkan anak-anaknya, tidak hanya di bidang Tahfīz tapi juga di bidang pendidikan diniyah yang lebih luas. Beliau mengatakan,

“Anak saya yang pertama, Ghifary Ahmad Iskandar, sedang belajar di Institut al-Idrus Tarim Yaman, pada prodi *Qira'at* dan *Qism al-Hadis*. Anak kedua, Rahilah Sayyidatun Najah, sedang belajar di al-Falah Ploso Mojo Kediri ... yang sekarang di Yaman itu dulu mondoknya di Sarang. Salaf semua. Ya dianya sendiri *ndak* mau. Disuruh sekolah itu *ndak* mau. Di Yaman juga *ngaji*. Di al-Idrus. Setelah Tahfīz, lalu di Sab'ah, lalu di Qism al-Hadits di al-Idrus Yaman. Yang perempuan belum hafizah. Soalnya, kalau di Ploso itu belum boleh Tahfīz, kalau belum alfiyah ... Kami berharap putra-putri kami besok yang akan menggantikan perjuangan kami, bisa menjadikan santri-santri lebih baik di kemudian hari. Semoga putra putri kami menjadi anak yang diberi ilmu yang bermanfaat untuk Agama, Nusa, dan Bangsa.”²⁸⁹

Sejak awal identifikasi kebutuhan pondok ini sudah dilakukan oleh

Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah. Bukan hanya demi eksistensi pesantren,

²⁸⁸ Burke & Noumair, *Organization development: A process of learning and changing*, 8-9.

²⁸⁹ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 21 Januari 2022.

tetapi juga untuk mengembangkan pesantren Tahfiz yang diasuh beliau. Penulis mengamati keseriusan dan kejelian ibu nyai dalam mengidentifikasi masalah regenerasi tampak pada upaya beliau mendidik putra-putri beliau dan bagaimana beliau mengarahkan mereka.²⁹⁰ Maka regenerasi ini penting disikapi sejak dini supaya eksistensi pesantren tahfiz tetap lestari.

Selain kebutuhan regenerasi tersebut, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengidentifikasi kebutuhan akan pengurus yang membantu kepemimpinan beliau. Sebelum tugas diberikan, terlebih dahulu beliau mengamati keseharian santri, hingga menemukan kompetensi santri yang beliau butuhkan untuk menjadi pengurus. Dalam hal ini, beliau mengatakan, “Saya mengenali potensi santri yaitu dengan cara pengamatan tiap hari, bisa dilihat dari perilaku dan kebiasaan dan tanggung jawab ketika diberi tugas oleh pondok.”²⁹¹

Potensi dan kelemahan setiap santri diidentifikasi oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, hingga ketika santri yang bersangkutan menemui masalah—kesulitan hafalan, misalnya—maka solusi yang diberikan diharapkan tepat. Jika identifikasi kebutuhan ini gagal, keberlanjutan pesantren Tahfiz ini dikhawatirkan menemui kesulitan—kalau bukan kemustahilan.

²⁹⁰ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 21 Januari 2022.

²⁹¹ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Januari 2022.

Penulis juga mendapati bahwa Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mendelegasikan wewenangnya di ranah-ranah tertentu kepada pengurus harian,²⁹² seperti menyimak santri pra Tahfiz, meski di akhirnya, beliau sendirilah yang menjadi *quality-control* kualitas hafalan santri. Hal ini diakui oleh Ustazah Dewi Faiqotul Himmah yang mengatakan,

“Saya menjadi pengurus ini langsung Bu Nyai yang memilih saya, menjadi pengurus keamanan sesuai dengan dawuh dari Bu Nyai. Untuk alasan lengkapnya saya kurang tahu. Jadi ketika dipilih saya *manut dawuh* saja. Selain karena tugas ini bisa saya jadikan ladang berkhidmah saya pada Bu Nyai dan pondok ini.”²⁹³

Meski pengurus yang bersangkutan kurang tahu soal alasan lengkap diangkat menjadi pengurus, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah—seperti telah dipaparkan—telah melewati proses identifikasi potensi setiap santri dengan melihat tingkah laku kesehariannya.

Kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah juga dapat dilihat dari bimbingan yang beliau berikan kepada warga pesantren. Bimbingan dapat bersifat langsung melalui penambahan wawasan dan nasihat, seperti diakui oleh Mbak Mukhalifatur Rasyidah selaku alumni yang mengatakan,

“Sering beliau menyampaikan kepada santri-santrinya sebagai motivasi tentang keutamaan-keutamaan menghafal Al-Quran. Dan itu yang menjadi semangat kembali. Dan *dawuh* beliau yang saya paling ingat, *Iso gak iso tetep nderes, lancar ora lancar tetep istiqomah. Ojo wedi ora lancar, tapi wedi o lek ora nderes* [bisa tidak bisa tetap muraja'ah, lancar tidak lancar tetap istiqomah. Jangan takut tidak lancar, takutlah kalau tidak muraja'ah!]²⁹⁴

²⁹² Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 30 Januari 2022.

²⁹³ Ustazah Dewi Faiqotul Himmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

²⁹⁴ Mbak Mukhalifatur Rosyidah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

Bimbingan yang Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah berikan dapat bersifat bimbingan langsung ketika santri kesulitan hafalan, bacaan tidak jelas, atau susah bikin hafalan, sebagaimana telah dipaparkan di muka. Jika kesulitan yang dialami santri berupa kesulitan finansial, terbatas ekonominya, bimbingan beliau bersifat aksi nyata, sebagaimana beliau katakan,

“Santri yang kesulitan menghafal bikin setoran bacaan dibacakan oleh pengasuh ada pendamping dari santri senior. Santri kesulitan finansial dibebaskan dari semua pembayaran, anak yatim dan *dhu'afa*. Satu keluarga lebih dari satu mondok di sini, maka *free* makan.”²⁹⁵

Bimbingan semacam ini dapat berarti perhatian, juga dapat bermakna penghargaan. Hal yang dirasakan oleh Saudari Rofi'atul Himmah,

“*Ngaji* terlalu cepat, misalnya, atau *ngremmeng*, saya dikasi solusi Bu Nyai agar membaca dengan tartil sesuai dengan tempo ketukan yang diberikan Bu Nyai agar temponya sama dan mulutnya lebih terbuka supaya ngajinya tidak nggremeng. Ini soal kesulitan hafalan ... kalau ada yang kesulitan soal biaya, ya Bu Nyai kasi keringanan ...”²⁹⁶

Pembebasan biaya dan memberi *free* makan dilakukan tidak lain karena Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah bersama suaminya, KH. Luqman Hakim, hanya ingin berkhidmah kepada al-Qur'an dan generasi yang peduli kepada al-Qur'an, sebagaimana sudah dipaparkan.

²⁹⁵ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Januari 2022.

²⁹⁶ Saudari Rofi'atul Himmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

Selain itu, kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah sebagai motivator pengembangan pesantren Tahfīz dapat ditemukan pada kegiatan *sharing* pengalaman. Untuk membangkitkan semangat, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah tidak enggan berbagai pengalaman belajarnya di pondok dahulu dan keikutsertaannya dalam MHQ Jawa Timur ketika beliau masih Tahfīz di Pondok Pesantren Nurul Huda Singosari Malang. Beliau mengatakan,

“Saya sering cerita ke anak-anak itu pengalaman waktu mondok, ketika ikut lomba MHQ, mulai kabupaten sampai Provinsi Jatim, mewakili kabupaten Malang. Suka duka menjadi peserta, Perjuangan yang berat ketika menjadi peserta Lomba Tafsir Provinsi JATIM ... Saya di Malang itu mondoknya sambil dolan. Yai suka nyuruh saya, ‘Nik, nikmah, sana ... pergi ke sana!’ *Enggih, gitu jawab saya ...*”²⁹⁷

Pengalaman mengikuti perlombaan di bidang al-Qur`an hingga tingkat provinsi itu itu mengasah semangat beliau untuk aktif pada kegiatan-kegiatan keal-Qur`anan, seperti JMQH, suatu organisasi simaan al-Qur`an tingkat kabupaten yang saat ini diketuai oleh beliau. Penulis menemukan informasi tersebut pada profil beliau.²⁹⁸

Sharing pengamalan yang dilakukan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah ini sesuai dengan pengakuan Ustazah Dewi Faiqotul Himmah selaku pengurus yang mengatakan,

“Untuk mendongkrak semangat santri Bu Nyai sering pengalaman ketika bu nyai menjadi santri di Ploso Kediri dan di Malang, ketika

²⁹⁷ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021.

²⁹⁸ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 26 November 2021.

mengikuti perlombaan perlombaan tingkat kabupaten, provinsi, harus tetap semangat menambah ilmu pengetahuan untuk bekal masa depan di kemudian hari. Maka dengan sendirinya, santri termotivasi meneladani Bu Nyainya sendiri, tentunya.”²⁹⁹

Identifikasi kebutuhan pesantren, delegasi wewenang, bimbingan, dan *sharing* pengalaman, adalah empat aksi nyata Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah yang—dapat dinilai—mengantarkan beliau menjadi motivator pengembangan pesantren Tahfiz. Efektifitas kepemimpinan beliau tampaknya juga didukung oleh adanya sanad keilmuan, utamanya, al-Qur`an yang diskalkan. Ini terbukti Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah hanya memberi sertifikat tanda telah menyelesaikan setoran *bil-ghoib*, dan hanya akan memberikan sanad al-Qur`an ketika yang bersangkutan lancar dalam melafalkan hafalannya. Terkait hal ini, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengatakan,

“Sertifikat itu untuk yang khatam. Itu belum dapat sanad. Setelah lancar tiga puluh juz, baru dapat sanad. Kalau anak di sini sudah khatam setoran, itu dapat sertifikat selesai setoran berbahasa Arab yang menerangkan anak ini sudah selesai setoran. Dan beneran memang sudah setoran 30 juz. Kalau sanad al-Qur`an belum saya kasi. Nanti kalau sudah majlis 1 sampai 5 juz, lalu 1 sampai 10 juz, lalu 1 sampai 20 juz, sampai majlis 1 sampai 30 juz, dan lancar, itu baru saya kasi sanad. Majlis itu maksudnya baca al-Qur`an sesuai juz itu dilakukan sekali duduk. Kalau lancarnya sampai 10 juz, ya ndak apa-apa. Untuk melancarkannya, di sini kan ada majlis 2 bulan sekali, 1 sampai 5 juz, 1 sampai 20 juz, sampai selesai.”³⁰⁰

Informasi yang disampaikan di atas mengindikasikan bahwa sanad al-Qur`an dapat menjadi pemicu kesediaan santri untuk menjalankan

²⁹⁹ Ustazah Dewi Faiqotul Himmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

³⁰⁰ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2022.

aktivitas yang disarankan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad; dan pada saat yang sama, ia menjadi pendukung efektifitas kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dalam fungsinya sebagai motivator pengembangan. Tanpa sanad, kredibilitas kepemimpinannya di pesantren Tahfız menjadi kurang dapat dipertimbangkan sebagai hafizah.



Gambar 4.5 Kegiatan Rutin Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah di JMQH melibatkan santri sebagai tambahan pengalaman

b. Kasus Dua di Situs Kedua (PPMH 1)

Kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad dalam konteks pengembangan pesantren Tahfız sebagai motivator terlihat ketika beliau mengidentifikasi kebutuhan pesantren Tahfız yang diasuhnya. Dengan pertimbangan khusus hasil identifikasi masalah, pesantren Tahfız di PPMH 1 ini hanya menerima santri putri yang seusia anak SMP, dan wajib mengikuti pendidikan diniyah. Berbeda dengan kasus di PPDT, di mana santri tahfız bisa dapat berusia SD, pesantren tahfız di PPMH 1 hanya menerima santri putri dan berusia SMP. Di samping itu, sejak dini, beliau mempersiapkan putra-putrinya untuk menjadi penerus perjuangannya

dalam pengembangan PPMH 1. Dalam perspektif, fungsi kepemimpinan untuk pengembangan pesantren taḥfīz ini berada pada fase *diagnosis*, *feedback*, *solution*, lalu *evaluation*.³⁰¹ Fungsi kepemimpinan perempuan sebagai motivator ini menempati fase-fase yang lebih banyak dari pada fungsi kepemimpinan yang lain, karena *motivating* merupakan kemampuan pokok dan mendasar dari kepemimpinan.

Sebagaimana telah dipaparkan, beliau mengarahkan kelima putrinya ke program Taḥfīz setelah menyelesaikan pendidikan diniyah masing-masing secara bergiliran: ketika anak pertama selesai, dilanjutkan anak kedua, dan seterusnya. Bukan karena beliau tidak mampu mendidik anak, tetapi karena kesinambungan sanad keilmuan kepada guru-guru penting diupayakan; untuk tujuan itu, putra-putri beliau pondok-pondok para guru-guru beliau.

Kini, sepeninggal suaminya, KH. M. Ahmad Muslimun, kelima putri beliau menjadi hafizah yang juga berkompeten di bidang kitab kuning di pendidikan diniyah. Jasa didikan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad begitu berkesan pada masing-masing anak-anak beliau. Agus Muhammad Arwan Fuad, putra keenam beliau, menyampaikan kesan tersebut dalam redaksi berikut:

“Melihat sosok Umi ini saya jadi teringat pada abah. Karena beliau hampir sama dalam sifatnya. Sabar, ramah terhadap orang, bijaksana dalam bertindak dan memberi keputusan. Terkait

³⁰¹ Burke & Noumair, *Organization development: A process of learning and changing*, 8-9.

keputusan-keputusan masalah pondokpun hampir bisa dipastikan itu merupakan konsep dari gambaran dari ayah saya yang masih terus dipegang teguh oleh Umi hingga sekarang ... Jadi beliau sangat mengharapkan anak-anaknya bisa meneruskan perjuangan yang telah dirintis susah payah oleh Abah. Maka tekad saya, semodern apapun zamannya, saya akan berusaha untuk mempertahankan apa yang sudah dibangun oleh Abah. Demikian juga kakak-kakak saya yang lain.”³⁰²

Identifikasi kebutuhan juga tampak pada pengamatan Ibu Nyai Hj.

Mahmudah Ahmad pada potensi masing-masing santri. Dalam hal ini beliau mengatakan,

“Untuk di bidang tahfiz biasanya itu kami melihat ketika proses setoran. Misal si A punya kemampuan lebih ketika menghafal meskipun merangkap sekolah formal, atau si B yang kesulitan dalam menghafal baik menambah maupun muroja’ah sehingga untuk menanganinya si A diberi semangat saja sudah jalan, tapi kalau yang B ditanganin dengan ketelatenan yang harus lebih extra. Untuk bidang selain belajar dan Tahfiz kami melihat potensi santri itu ketika bantu-bantu kesibukan di ndalem. Adakalanya santri itu cakap dalam memasak, telaten bersih-bersih, atau yang lain.”³⁰³

Hasil identifikasi kebutuhan dan potensi masing-masing berguna sebagai pemetaan yang memudahkan regenerasi kepengurusan. Pemetaan tersebut menunjang proses pendelegasian wewenang pada pengurus yang membantu Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad dalam kepemimpinannya di PPMH 1. Kompetensi pengurus betul-betul diamati oleh beliau. Hal ini terlihat dari kedewasaan pengurus dalam mempersiapkan pendataan keseharian santri Tahfiz.³⁰⁴

³⁰² Agus Muhammad Arwan Fuad, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

³⁰³ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

³⁰⁴ Peneliti, *observasi*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

Selain itu, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad menyadari bahwa berjalannya kegiatan pondok ini bergantung pada kedisiplinan pengurus dalam menjalankan tugas yang diamanahkan. Meski, hasil identifikasi kebutuhan menunjukkan kekurangan SDM yang mumpuni. Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mengakui kelemahan ini dan menyatakan,

“Ya diusahakan. Meskipun terkadang SDM santri pun kurang mencukupi kapasitas kebutuhan pesantren yang banyak sekali, tetapi itu harus dilakukan sebagai pembelajaran kepada santri yang sudah menjadi pengurus.”³⁰⁵

Pendelegasian wewenang pada pengurus tidak dilakukan sepihak hanya dari Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, melainkan melalui musyawarah bersama. Hal ini dikonfirmasi oleh Ustazah Siti Aminah selaku pengurus, yang mengatakan, “Bu Nyai memilih saya sebagai pengurus pesantren tepatnya sebagai sekretaris pesantren melalui musyawarah dengan KABAG dan pengurus kala itu dengan mempertimbangkan *akhlakul karimah*.”³⁰⁶ Proses penentuan lewat musyawarah perlu dilakukan, karena tugas pengurus tidak gampang, sebagaimana disampaikan oleh Ning Hilma Wildana Shofia, putri keempat beliau, dalam redaksi berikut:

“Justru malah dalam kesehariannya, mbak-mbak pengurus itu lebih di-*pleter* untuk mengopeni santriwati Tahfiz. Yang tahu ini santri yang *patheng*, ini yang *ndak patheng*, justru mbak-mbak pengurus

³⁰⁵ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

³⁰⁶ Ustazah Siti Aminah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

ini sangat paham. Kalau kami-kami, anak-anak beliau, kan hanya sekedar nyemak. Kita kan *nggak* tahu di kamarnya *kayak* apa.”³⁰⁷

Setiap persoalan, evaluasi, dan agenda kegiatan dimusyawarakan bersama oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, putra-putri beliau, dan pengurus, dalam rapat yang telah terjadwal. Hal ini diikuti dan dipersaksikan oleh Ustazah Siti Aminah yang mengatakan,

“Setiap tiga bulan sekali mengadakan sidang kwartal yang dihadiri oleh semua majelis pengasuh yang di dalamnya membahas mengenai agenda yang akan dilaksanakan kedepannya, serta membahas kekurangan sekaligus cara mengantisipasinya.”³⁰⁸

Secara struktural, putra-putri Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad berada di bawah kepemimpinan beliau. Disusul kemudian pengurus, kemudian santri. Dalam kegiatan-kegiatan rutin, penguruslah yang bersinggungan dengan santri secara langsung. Itu sebabnya, diperlukan delegasi wewenang yang didasari hasil identifikasi kebutuhan dan potensi setiap santri.

Kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad juga tampak ketika beliau memberi bimbingan kepada putra-putri, pengurus, dan santri. Bimbingan kepada pengurus terlihat pada keterlibatan beliau pada setiap rapat yang sudah dijadwalkan, seperti telah dipaparkan pada sub bab sebelum ini—pada sub pendelegasian wewenang. Selain itu, bimbingan dapat berupa nasihat yang menentramkan dan memotivasi. Inilah yang

³⁰⁷ Ning Hilma Wildana Shofia, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

³⁰⁸ Ustazah Siti Aminah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

dimaksud oleh Mbak Roihatul Mutammimah, salah alumni PPMH 1, ketika ia mengatakan,

“Bu Nyai pernah berpesan bahwa, *‘Ngapalne Qur’an ki ora gampang, tapi nek adewe usaha insya Alloh Gusti Alloh bakal mbantu!’* (menghafal Al-Qur’an memang tidak gampang, tapi selama kita terus mau berusaha Alloh akan membantu kita.) Juga, *‘Openono Qur’anmu insya Alloh Gusti Alloh bakal ngopeni uripmu!’* (Jagalah hafalan Qur’anmu maka Alloh akan mengurus hidupmu!”³⁰⁹

Ketika kesulitan yang dihadapi santri bersifat finansial, bimbingan dapat berupa nasihat yang berisi wirid, seperti dikatakan oleh Ustazah Siti Aminah berikut,

“Wirid selalu dibaca setelah shalat lima waktu dan ada wirid yang dibaca di waktu-waktu tertentu sesuai dengan ijazah beliau, di antaranya seperti membaca surat al-Waqi’ah setelah *ba’do* Asar guna melancarkan rezeki dan mempermudah berbagai urusan.”³¹⁰

Selain nasihat yang berisi pesan wirid tersebut, bimbingan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad dapat berupa tindakan langsung untuk persoalan finansial santri yang sama. Beliau melakukan pemberdayaan santri-santri yang secara finansial kurang tercukupi, sebagaimana beliau katakan,

“Untuk santri yang kesulitan dalam hal finansial biasanya kami ringankan biaya kos makannya sambil anaknya diberdayakan, seperti *nderek ndalem*, dijadikan petugas koperasi, petugas *laundry* dan lain-lain. Sehingga, di satu sisi, santri-santri tidak merasa direndahkan akibat ketidakmampuan ekonomi, dan di sisi lain,

³⁰⁹ Mbak Roihatul Mutammimah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

³¹⁰ Ustazah Siti Aminah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

mereka dibelajari bagaimana mengatasi masalah finansialnya tanpa mengorbankan aktifitas belajarnya.”³¹¹

Bimbingan dalam dua makna kata dan aksi tersebut dapat disaksikan oleh putra-putri Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, para pengurus, dan santri. Putra-putri beliau, pengurus, dan santri melihat sosok Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad yang istiqomah dan disiplin membimbing dan menertibkan kegiatan; ini pada gilirannya akan memotivasi mereka untuk mengikuti jejak keaktifan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad.

Dengan tujuan yang sama, untuk memberi motivasi kepada putra-putri, para pengurus, dan santri, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad menceritakan pengalaman waktu dahulu masih proses menghafal al-Qur`an, hingga cerita bahwa hafalan beliau belum lancar sampai beliau sudah punya anak. Beliau mengatakan,

“Saya sering menceritakan perjuangan saya ketika menghafal al-Qur`an. Bahkan sampai khatam dan sudah menikah pun saya belum lancar. Saya mengikuti *semaan* atau *mudarosah* di lain desa sambil membawa anak saya naik sepeda *onthel* dan melalui jalan yang sulit dilewati, menyeberang sungai yang belum ada jembatannya, karena *saking kepengennya* lancar mengaji Al-Qur`an. Saya juga sering menceritakan nyemak setoran dengan nyambi momong, ngaji al-Qur`an sambil *mangku bayi* saya, dan akhirnya lambat laun saya lancar dengan sendirinya. Ternyata betul dawuh Mbah Yai Dul Majid, ‘*pokok ditelateni terus nyambi momong anak-anake suwi-suwi lancar dewe*’ ...”³¹²

Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad sering bercerita pengalaman-pengalamannya, bahkan ketika ada santri mengadakan persoalannya,

³¹¹ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

³¹² Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

beliau tidak langsung memberi solusi, beliau hanya bercerita. Hal ini diakui oleh Ustazah Siti Aminah dengan mengatakan,

“Ibuk itu suka sekali cerita. Ketika selesai cerita, Ibuk itu pinginnya bisa ambil hikmahnya. Cerita dulu zaman mondoknya beliau, *keroyo-royo*, *susah* begitu. Tapi alhamdulillah, malah dengan kesusahan-kesusahan itu, Ibuk bisa sampai seperti ini. Ngajinya bisa luancar, nggak sama dengan temen-temen beliau yang dulu *nggak* pernah tirakat, *nggak ngendheng*, nggak rajin. Beda lah, begitu. Ini salah satu ceritanya, yang lain buanyak ... Nasehat beliau itu tidak langsung ... *begini, gitu, enggak*. Misalnya, saya punya kendala-kendala. Beliau tidak langsung kasih jawaban *oh begini jalan keluarnya*. Bukan begitu. Misalnya, *njenengan* santri sini. Terus punya masalah, bilang pada Bu Nyai. Nah, beliau biasanya itu cerita terlebih dahulu, menanggapi masalah itu pakai cerita pengalaman beliau; jadi yang dikasih cerita itu terus bisa ambil hikmahnya.”³¹³

Pengalaman merupakan pelajaran nyata yang tidak dapat diraih hanya dengan membaca kitab atau buku pedoman. Cerita Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad yang berkesan dan figur beliau yang sederhana memotivasi santri untuk meniru laku hidup beliau. Hal inilah yang dikatakan Mbak Roihatul Mutammimah, alumni PPMH 1, sebagai berikut,

“Hafalan beliau lancar dan beliau *istiqomah* dalam *muroja'ah*. Di saat beliau membangunkan para santri atau menunggu para santri untuk *jama'ah* sholat, beliau berkeliling pondok dengan *memuroja'ah* hafalan sampai kadang mendapat 3 juz dalam sekali waktu sholat. Sempat terbesit di hati saya, ‘Semoga suatu hari saya bisa *memuroja'ah* hafalan dengan selancar itu dengan melakukan aktifitas lain dalam waktu bersamaan.’”³¹⁴

Figur dan aktivitas Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad merupakan keteladanan yang memotivasi pengurus dan santri untuk meniru tindak-

³¹³ Ustazah Siti Aminah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

³¹⁴ Mbak Roihatul Mutammimah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

tanduk beliau. Paparan data ini mengindikasikan adanya identifikasi kebutuhan pesantren, delegasi wewenang, bimbingan, dan *sharing* pengalaman yang tampak pada kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad sebagai motivator pengembangan pesantren Tahfiz.



Gambar 4.6 Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad dalam Kegiatan Khataman al-Quran bersama santri-santri

B. Temuan Penelitian

Pada sub ini, temuan penelitian disampaikan dalam dua kategori: temuan penelitian kasus individu dan temuan penelitian lintas kasus. Temuan kasus individu di PPDT di PPMH 1 dianalisis dan diformulasikan menjadi temuan substantif. Temuan penelitian kasus individu lahir dari kajian satu konteks pada kasus di PPDT dan di PPMH 1. Temuan lintas kasus dianalisis dan diformulasikan menjadi temuan formal, yang berarti temuan umum yang dikembangkan dari temuan substantif dalam konteks dan situasi yang berbeda, baik dari kasus kepemimpinan di PPDT yang belum menerapkan pendidikan formal maupun dari kasus di PPMH 1 yang lebih mewajibkan pendidikan diniyah.

1. Temuan Penelitian Kasus pada PPDT

Pertama, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai artikulator visi pengembangan pesantren Tahfiz di PPDT dipraktikan dalam tiga aspek artikulasi fisi: sosialisasi visi, persuasi anggota, dan internalisasi komitmen. Ketiga kegiatan ini didukung oleh kasadarn barokah yang telah membudaya di lingkungan pesantren, sehingga proses artikulasi visi ke semua warga pesantren (pengurus, santri, dan wali santri) menjadi lebih mudah diterima.

Visi yang disosialisasikan ialah “terbentuknya generasi Qur’an *mutqin* dan *mujawwad*” dengan indikator kelancaran dan kefasihan. Visi ini bersumber pada guru-guru al-Qur’an terdahulu yang telah membagikan ilmu terkait hafalan al-Qur’an kepada pemimpin. Sosialisasi visi ini dipermudah oleh ketokohan pemimpin, sebab pemimpin yang bersangkutan merupakan pendiri dan perintis pondok pesantren; di samping dibantu oleh pak kiai. Orientasi kepemimpinan, dalam konteks visi tersebut, ialah kebahagiaan Dunia Akhirat dengan jalan. Dalam fase OD, berdasarkan data yang telah dipaparkan, sosialisasi visi berada pada fase *entry* dan *solution*; namun ia juga tampak secara parsial pada fase *feedback*, seperti persuasi anggota dan internalisasi komitmen. Artinya, sosialisasi visi ini juga merupakan rumusan yang disampaikan kembali kepada pengurus dan santri.

Dengan demikian, pada fase *feedback*, persuasi anggota untuk mengenal dan mengahayati visi pemimpin dilakukan di setiap kesempatan.

Bu Nyai melakukan persuasi pada setiap setoran hafalan manakala santri mengalami masalah ketidaklancaran, atau ketika berceramah; Pak Kiai melakukan hal yang sama pada setiap pengajian yang diampunya. Di samping pola formal tersebut, persuasi lebih banyak dilakukan layaknya pendekatan orang-tua kepada anaknya: Bu Nyai sebagai ibu para santri, dan Pak Kiai sebagai ayah para santri.

Sedangkan internalisasi komitmen dilakukan untuk menanamkan niat awal: bahwa niat menghafal al-Qur`an harus diarahkan hanya untuk meraih rida Allah Swt. Bu Nyai menanamkan komitmen ini sejak awal; bahkan beliau mendirikan pesantren ini juga sebagai bentuk *khidmah* kepada al-Qur`an, kepada siapa saja yang hendak belajar al-Qur`an. Di PPDT, kegiatan ini tidak tampak pada fase *solution*, karena mencukupkannya di fase *feedback*. Hal ini tampak pada syarat masuk Tahfiz di PPDT, yakni lulus program Qiro`ati dan mendapat restu dari orang tua. Lulus Qiro`ati dijadikan syarat untuk menunjang terealisasinya visi generasi Qur'an yang *mutqin* dan *mujawwad*, sebab pelajaran bagaimana membaca al-Qur`an dengan baik dan benar telah disediakan di program Qiro`ati. Restu orang tua dijadikan syarat, kerana restu orang tua dipandang sebagai tanda bahwa Allah Swt pun rida.

Tabel 4.1 Analisis Komponen Artikulator Visi dengan *Five Phases of OD* pada Temuan Kasus di PPDT

NO	RESEARCH	KOMPONEN ARTIKULATOR VISI	E	D	F	S	Ev
1	Kepemimpinan perempuan sebagai artikulator visi	Sosialisasi visi	√	×	p	√	×
		Persuasi anggota	×	×	√	×	×
		Internalisasi komitmen	×	×	√	×	p

Keterangan: E = Entry, D = Diagnosis, F = Feedback, S = Solution, dan Ev = Evaluation; √ = Yes, × = No, P = Partially.

Proses sosialisasi visi, persuasi anggota, dan internalisasi komitmen, didukung oleh kesadaran barokah yang telah membudaya di pesantren. Bu Nyai bersikap sayang kepada para santri, dan santri menghormati Bu Nyai, menaati aturan pondok, mau mengikuti kegiatan setoran, *muraja'ah*, *majlis-sima'an*, adalah wujud kesadaran bahwa kalau itu tak dilakukan, ancaman kehilangan barokah dalam hidup akan terjadi. Kesadaran ini menciptakan interaksi timbal-balik yang berpengaruh pada kemudahan proses artikulasi visi. Kesadaran ini belum terakomodir dalam fase-fase tersebut, namun ia masuk dalam *organization-culture* sebagaimana dinyatakan oleh Burke.

Kedua, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator pengembangan pesantren Tahfiz dipraktikkan dalam tiga kegiatan intensif: mengupayakan kesadaran, memberi pengaruh, dan meningkatkan intelegensi. Ketiga tindakan ini ditunjang oleh rutinitas riyadah yang mentradisi di lingkungan pesantren. Bu Nyai, dibantu Pak Kiai, berupaya untuk menumbuhkan kesadaran santri melalui nasihat dan keteladan: kesadaran untuk *muraja'ah* bersama, *mudarosah*, kesediaan Bu

Nyai untuk disimak oleh santri; pun kesadaran untuk patuh aturan dan ikut kegiatan, dan kesadaran untuk peduli pada pembangunan pondok. Pada gilirannya, kegiatan tersebut akan memberi pengaruh pada diri warga pesantren (pengurus, santri, wali santri). Ketika pengaruh tersebut meresap dalam sanubari, ketenangan dalam proses menghafal al-Qur`an pun dirasakan oleh santri. Kegiatan ini tampak pada fase *diagnosis*, *feedback*, dan *solution*. Artinya, di PPDT, kepemimpinan perempuan sebagai inspirator ini meniscayakan perlunya kecerdasan untuk mendiagnosa masalah, mengkomunikasikan kembali, hingga menemukan solusi. Itulah sebabnya ia tampil dalam tiga fase, yang dilanjutkan dengan memberi pengaruh pada fase *solution*.

Peningkatan intelegensi yang dilakukan berupa pendidikan diniyah, riyāḍah, berupa nasihat atau saran untuk santri ketika menghadapi kesulitan hafalan atau kesulitan finansial, dan berupa aneka keterampilan yang masuk dalam program pembelajaran di pesantren. Bu Nyai, dibantu

Pak Kiai, menyelenggarakan pendidikan diniyah Ula sebagai salah satu bentuk peningkatan intelegensi, dengan kurikulum diniyah Ula (Tauhid, Fikih, Akhlaq, Ilmu Alat). Rutinitas Riyāḍah yang dilakukan ialah:

Qiyamul Lail, khataman al-Qur`an, Wirid *al-Asmā al-Ḥusnā*, *Rātib al-‘Aḫḫās*, Surah al-Wāqī’ah, *Ḥizb al-Sakran*, dan *al-Wirdu al-Laḫīf*.

Sedangkan keterampilan yang dibekalkan kepada santri berupa: BLK, pertukangan, masak. Pembekalan keterampilan ini masuk pada fase

feedback yang berupa pelaksanaan rencana berdasarkan hasil diagnosa masalah yang dihadapi di PPDT.

Tabel 4.2 Analisis Komponen Inspirator dengan *Five Phases of OD* pada Temuan Kasus di PPDT

NO	RESEARCH	KOMPONEN INSPIRATOR	E	D	F	S	Ev
2	Kepemimpinan perempuan sebagai inspirator	Mengupayakan kesadaran	p	√	√	√	×
		Memberi pengaruh	√	×	×	√	p
		Meningkatkan intelegensi	×	×	√	×	×

Keterangan: E = Entry, D = Diagnosis, F = Feedback, S = Solution, dan Ev = Evaluation; √ = Yes, × = No, P = Partially.

Rutinitas riyāḍah, secara khusus, diyakini Bu Nyai sebagai faktor pendukung kepemimpinannya sebagai inspirator pengembangan pesantren Tahfīz. Keberadaan riyāḍah yang telah mentradisi dipandang sebagai faktor lain yang menjadikan fungsi kepemimpinan perempuan sebagai inspirator menjadi terlaksana dengan lancar. Dari segi pelaksanaannya, kegiatan ini belum masuk dalam fase-fase OD, sebab ia bagian dari kultur organisasi macam pesantren. Maka diperlukan wadah tersendiri.

Ketiga, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai motivator pengembangan pesantren Tahfīz dipraktikkan dalam empat dimensi kegiatan: identifikasi kebutuhan pesantren, pendelegasian wewenang, pemberian bimbingan, dan *sharing* pengalaman; empat dimensi ini ditopang oleh sanad keilmuan—khususnya al-Qur`an—yang disakralkan di pesantren Tahfīz.

Pada fase *dianosis*, dengan mengidentifikasi kebutuhan pesantren, Bu Nyai melakukan beberapa hal: *Pertama*, untuk kebutuhan

keberlangsungan pesantren, Bu Nyai mengambil tindakan regenerasi kepemimpinan dengan mempersiapkan putra-putrinya: yang putra sedang studi di Yaman dan sudah hafiz, sementara yang putri masih menjadi santri al-Falah Ploso dan calon hafizah. *Kedua*, untuk kebutuhan pendidikan, Bu Nyai menyediakan pendidikan diniyah salaf saja, namun memperbolehkan santri yang menginginkan pendidikan formal untuk bersekolah di luar dekat dengan lingkungan pesantren. Dan *ketiga*, untuk kebutuhan program tahfiz, Bu Nyai menetapkan syarat masuk Tahfiz: semua usia pasca Qira'ati, putra dan putri. Itu sebab, pengenalan masalah, mengkomunikasikan kembali kepada pengurus dan santri, yang dilakukan oleh bu nyai tersebut masuk dalam tiga fase OD: *diagnosis, feedback, dan solution*.

Kepemimpinan Bu Nyai menerapkan pendelegasian wewenang kepada pengurus yang memenuhi syarat yang dibutuhkan atas dasar pertimbangan *akhlaqulkarimah*. Wewenang didistribusikan dari Bu Nyai kepada pengurus sesuai keahlian, tidak sebagai pekerjaan yang dibayar dengan uang melainkan sebagai amanah yang harus ditunaikan. Pendelegasian ini masuk pada *feedback*, seperti pemberian bimbingan dan *sharing* pengalaman secara parsial, karena dua kegiatan terakhir tampil dominan pada fase *solution*.

Bimbingan yang diberikan Bu Nyai ada yang bersifat verbal, seperti “Nak, lakukan semampumu, semaksimal mungkin yang kamu bisa! Lebihnya berdoa, dan sisanya pasrah!” dan “Cobaan atau tantangan

dalam menghafal *kalam Ilahi* ini banyak dan beragam, karena sebanding dengan kebahagiaan diperoleh ketika sukses menghafalnya;” ada yang bersifat aksi, seperti pembebasan tanggungan pembayaran bagi santri yang tak mampu secara finansial (yatim, *dlu'afa*, dua orang tapi satu keluarga sama-sama mondok di pesantren ini) dan *free* makan, juga pelibatan santri dalam acara *sima'an* keliling dan JMQH (Jam'iyah Mudarosatil Qur'an Lil Hafizat). Tujuan dari bimbingan ini ialah santri bisa tetap berproses menghafal al-Qur'an tanpa halangan finansial.

Sharing pengalaman yang diaplikasikan Bu Nya lebih bersifat tidak formal, melalui cerita ringan saat santri *sowan* berkeluh kesah dan dalam bentuk obrolan ringan. Pengalaman yang sering dibagikan kepada santri ialah ketika Bu Nyai mondok salaf di al-Falah Ploso, mondok al-Quran di Nurul Huda Malang, pernah menjadi peserta lomba MHQ Provinsi Jawa Timur. Secara tidak langsung, *track-record* ini menjadi basis keilmuan Bu Nyai yang mengandung sanad keilmuan yang jelas.

Pada ranah pendidikan salaf (kurikulum salaf Ula), Bu Nyai punya sanad dari guru-guru al-Falah Ploso (KH. Nurul Huda, KH. Zainudin, KH. Fuad, Agus Kautsar, Agus Fahim, Agus Zidni, Agus Ma'mun); didukung suaminya yang punya sanad keilmuan dari guru-guru dari Lirboyo (KH. Kafa Bih, Gus Qodir), dari Yaman (Habib Ali Bin Abubakar Bin Hafid, Syekh Muhammad Bin Ahmad Al Busyri, Syekh Mukhdor).

Tabel 4.3 Analisis Komponen Motivator dengan *Five Phases of OD* pada Temuan Kasus di PPDT

NO	RESEARCH	KOMPONEN MOTIVATOR	E	D	F	S	Ev
3	Kepemimpinan perempuan sebagai motivator	Identifikasi kebutuhan	×	√	×	√	√
		Delegasi wewenang	×	×	√	×	×
		Pemberian bimbingan	×	×	p	√	√
		<i>Sharing</i> pengalaman	×	×	p	√	√

Keterangan: E = Entry, D = Diagnosis, F = Feedback, S = Solution, dan Ev = Evaluation; √ = Yes, × = No, P = Partially.

Dan pada bidang hafalan al-Qur`an, Bu Nyai memiliki jalur sanad ke Pondok Nurul Huda Malang: sanad keilmuan yang merupakan silsilah bersambung hingga Rasulullah Saw. Di lingkungan pesantren Tahfız, sanad keilmuan ini diyakini sebagai *wasilah* pendukung seluruh rangkaian kegiatan pembelajaran pesantren tahfız, sehingga terhubung secara tak kasat mata kepada guru-guru hingga Rasulullah Saw. Dengan kata lain, sanad ini menopang kepemimpinan Bu Nyai sebagai motivator pengembangan pesantren Tahfız; dan inilah yang tampak tidak mendapatkan tempat pada fase-fase OD di atas, kecuali—dalam teori Burke—sebagai *orgnazation-culture*.

Dengan pemilihan yang lebih rinci dan analisis data lapangan, Penulis menggambarkan temuan yang dijumpai di lapangan, dengan rincian temuan pada masing-masing komponen.

Tabel 4.4 Temuan Penelitian Kasus di Pondok Pesantren Daarut Taufiq

No	Fokus	Komponen	Temuan Penelitian
1	Artikulator Visi	<p>Sosialisasi Visi</p> <p>Persuasi Anggota</p> <p>Internalisasi Komitmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Status Pemimpin: Perintis ➤ Visi: terbentuknya generasi Qur'an <i>mutqin</i> dan <i>mujawwad</i> ➤ Lahinya visi: bersumber pada guru-guru al-Qur'an terdahulu. ➤ Figur: Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, KH. Luqman Hakim ➤ Target Hafalan: <i>mutqin</i>, <i>mujawwad</i> ➤ Orientasi: kebahagiaan Dunia dan Akhirat ➤ Cara: dilakukan di setiap kesempatan (setoran, pengajian, ceramah) ➤ Pelaku: Bu Nyai dan Pak Kiai ➤ Interaksi: orang tua ke anaknya ➤ Niat: rida Allah, melakukan <i>khidmah</i> pada <i>ahl al-Qur'an</i> ➤ Persyaratan Masuk Tahfiz: lulus Qiro'ati, restu orang tua ➤ Didasari: kesadaran barokah
2	Inspirator	<p>Pengupayaan Kesadaran</p> <p>Pemberian Pengaruh</p> <p>Peningkatan Intelegensi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cara: nasihat, keteladanan untuk <i>muraja'ah</i>, <i>mudarasah</i>, disimak santri ➤ Pelaku: Bu Nyai ➤ Bentuk: peduli pada pembangunan pondok, patuh pada aturan, ikut kegiatan ➤ Dilakukan dengan tutur kata dan sikap ➤ Pelaku: Bu Nyai dan Pak Kiai ➤ Tujuan Pengaruh: tenang dalam proses menghafal ➤ Dilakukan dengan memberi sudut pandang lain terhadap masalah hafalan dan masalah hidup ➤ Praktek: standarisasi tempo bacaan al-Qur'an ➤ Pelaku: Bu Nyai, Pengurus, Guru ➤ Bentuk: Pendidikan diniyah, Rutinitas Riyādah (<i>Qiyamul Lail</i>, khataman al-Qur'an, Rutinitas Wirid [<i>al-Asmā al-Ḥusnā</i>, <i>Rātīb al-'Aḥḥās</i>, Surah al-Wāqī'ah, <i>Ḥizb al-Sakran</i>, <i>al-Wirdu al-Laṭīf</i>]), Keterampilan (BLK, pertukangan, masak)
3	Motivator	<p>Identifikasi Kebutuhan</p> <p>Pendelegasian Wewenang</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kebutuhan Pondok: regenerasi kepemimpinan ➤ Pendidikan: ada diniyah, boleh sekolah formal di luar, upaya memiliki lembaga formal sendiri ➤ Program Tahfiz: semua usia pasca Qiro'ati, putra-putri ➤ Mekanisme: ditunjutuk oleh Bu Nyai atas dasar identifikasi aktivitas sehari-hari, dan <i>akhlaqulkarimah</i>

		<p>Pemberian Bimbingan</p> <p>Sharing Pengalaman</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribusi: dari Bu Nyai ke pengurus ➤ Dilakukan dalam bentuk nasihat dan aksi ➤ Motivasi Verbal: “Nak, lakukan semampumu, semaksimal mungkin yang kamu bisa! Selebihnya berdoa, dan sisanya pasrah!” dan “Cobaan atau tantangan dalam menghafal <i>kalam Ilahi</i> ini banyak dan beragam, karena sebanding dengan kebahagiaan diperoleh ketika sukses menghafalnya.” ➤ Motivasi Aksi: kepada santri tak mampu secara finansial (Yatim, Dhu’afa, dua orang satu keluarga) dibebaskan dari semua pembayaran, dan <i>free</i> makan; santri dilibat di acara simaan keliling, JM HQ ➤ Tujuan: menghafal al-Qur`an tanpa halangan finansial. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dilakukan melalui cerita ringan di saat santri datang curhat ➤ Pengalaman: mondok salaf (al-Falah Ploso), mondok al-Quran (Nurul Huda Malang), peserta lomba (MHQ Provinsi) ➤ Sanad Keilmuan: kitab kuning (kurikulum salaf Ula) dan sanad al-Qur`an (silsilah yang bersambung hingga Rasulullah Saw).
--	--	--	--

2. Temuan Penelitian Kasus pada PPMH 1

Pertama, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai artikulator visi pengembangan pesantren Tahfiz di PPMH 1 mempraktikkan tiga aspek artikulasi visi: sosialisasi visi, persuasi anggota, dan internalisasi komitmen, yang didukung oleh kasadaran barokah yang telah membumi di lingkungan pesantren, sehingga proses artikulasi visi ke semua warga pesantren (pengurus, santri, dan wali santri) menjadi lebih mudah diterima.

Visi yang disosialisasikan ialah mencetak generasi Qur’ani garasi Quran ber-*akhlakulkarimah, ahlusunah wal jama’ah*. Visi ini bersumber

pada pendiri PPMH 1. Sosialisasi visi ini dibantu oleh lima putri yang hafizah dan seorang putra Bu Nyai, sepeninggal suami beliau. Orientasi kepemimpinan, dalam konteks visi tersebut, ialah meraih kebahagiaan Dunia Akhirat dengan jalan. Dalam fase-fase OD, sosialisasi visi tampil pada fase *entry* dan *solution*, serta secara parsial pada fase *feedback*.

Pada fase *feedback* pula, persuasi anggota untuk mengenal dan mengahayati visi kepemimpinan dilakukan di setiap kesempatan. Bu Nyai melakukan persuasi pada setiap setoran hafalan manakala santri mengalami masalah ketidاكلانaran; dan putra-putri Bu Nyai melakukan hal yang sama pada setiap kegiatan setoran dan tes. Di samping pola formal tersebut, persuasi lebih banyak dilakukan layaknya pendekatan orang-tua kepada anaknya: Bu Nyai sebagai ibu para santri; dan putra-putri beliau sebagai kakak para santri. Interaksi kekeluargaan.

Sedangkan internalisasi komitmen dilakukan untuk menanamkan niat awal: bahwa niat menghafal al-Qur`an harus diarahkan hanya untuk meraih rida Allah Swt. Selain itu, Bu Nyai menanamkan komitmen ini sejak awal, demi melestarikan 'harta tinggalan' para pendiri PPMH 1 yang begitu cinta kepada al-Qur`an. Hal ini terlihat pada penekanan syarat masuk Tahfiz di PPMH 1, yakni berusia SMP sederajat, khusus putri, wajib mengikuti pendidikan diniyah, menyetorkan mahar hafalan, mendapat restu orang tua, dan sowan untuk janji bertekad menyelesaikan hafalan hingga tuntas 30 juz al-Qur`an. Maka internalisasi ini tampak kuat pada fase *feedback* dan *solution* yang ditampilkan dalam bentuk penetapan

persyaratan untuk mendukung terealisasinya visi “mencetak generasi Qur’ani garasi Quran ber-*akhlakulkarimah, ahlusunah wal jama’ah*”. Restu orang tua juga dijadikan syarat, kerana restu orang tua dipandang sebagai tanda bahwa Allah Swt pun merestui.

Tabel 4.5 Analisis Komponen Artikulator Visi dengan *Five Phases of OD* pada Temuan Kasus di PPHM 1

NO	RESEARCH	KOMPONEN ARTIKULATOR VISI	E	D	F	S	Ev
1	Kepemimpinan perempuan sebagai artikulator visi	Sosialisasi visi	√	×	p	√	×
		Persuasi anggota	×	×	√	×	×
		Internalisasi komitmen	×	×	√	√	p

Keterangan: E = Entry, D = Diagnosis, F = Feedback, S = Solution, dan Ev = Evaluation; √ = Yes, × = No, P = Partially.

Proses sosialisasi visi, persuasi anggota, dan internalisasi komitmen, didukung oleh kesadaran barokah yang telah membumi di pesantren. Bu Nyai bersikap baik kepada para santri, dan santri menghormati Bu Nyai, menaati aturan pondok, mau mengikuti kegiatan setoran, *muraja’ah, mudarosah*, adalah wujud kesadaran bahwa kalau itu dilanggar, ancaman hidup-tak-barokah akan jadi kenyataan. Kesadaran ini menciptakan interaksi timbal-balik yang berpengaruh pada kemudahan proses artikulasi visi. Dalam OD, kesadaran ini tidak menemukan tempat pada fase-fasenya, tetapi lebih masuk kepadan *organization-culture*, kerana eksistensinya telah terbentuk dalam pesantren. Dengan dasar yang sama, kepemimpinan perempuan di pesantren yang *notabene* lembaga non profit tidak menuai pro-kontra. Eksistensinya tetap diakui dan diterima. Hal ini membuktikan riset Ming Xie dan Minghui Pang yang merumuskan

bahwa perempuan lebih banyak memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin di organisasi non-profit. Sebab, menurut Xie dan Pang, pada organisasi macam itu, yang dilihat betul-betul soal kemampuan, kompetensi dan tanggung jawab.³¹⁵

Kedua, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator pengembangan pesantren Tahfiz menerapkan tiga kegiatan intensif: mengupayakan kesadaran, memberi pengaruh, dan meningkatkan intelegensi, yang ditunjang oleh rutinitas riyadah yang membudaya di lingkungan pesantren. Bu Nyai, dibantu putra-putri beliau, berupaya menumbuhkan kesadaran santri melalui nasihat dan keteladan: kesadaran untuk *muraja'ah* bersama, *mudarosah* bersama; pun kesadaran untuk patuh aturan dan menjalankan kegiatan Tahfiz, dan kesadaran untuk peduli pada pembangunan pondok. Pada gilirannya, kegiatan tersebut akan memberi pengaruh pada diri warga pesantren (pengurus, santri, wali santri). Ketika pengaruh tersebut meresap dalam sanubari, keadaan tak tergesa-gesa dalam proses menghafal al-Qur'an pun dialami oleh santri.

Peningkatan intelegensi yang dilakukan berupa pendidikan diniyah, rutinitas riyadah, berupa nasihat atau saran untuk santri ketika menghadapi kesulitan hafalan atau kesulitan finansial, dan berupa pembekalan keterampilan yang masuk dalam program pembelajaran di

³¹⁵ Ming Xie dan Minghui Pang, "Gender And Career Development in Nonprofit Organizations", dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparison*, 162

pesantren. Bu Nyai, dibantu putra-putri beliau, menyelenggarakan pendidikan diniyah Ula, Wustho, dan Ulya sebagai salah satu bentuk peningkatan intelegensi, dengan kurikulum diniyah (Tauhid, Fikih, Akhlaq, Ushul Fiqh, Musthalah Hadis, Tafsir, Ilmu Alat [termasuk di dalamnya Ilmu Balaghoh atau Retorika]). Rutinitas Riyāḍah yang dilakukan ialah: *Qiyamul Lail*, khataman al-Qur`an, Rutinitas Wirid [wirid rutin, *Shalawat Nariyah*] dan keterampilan yang dibelajarkan kepada santri berupa: (*Handycraft*, masak, bersih-bersih). Sebagai kegiatan, meningkatkan intelegensi terletak pada fase *feedback* dan *solution*, yang di antaranya berisi kewajiban mengikuti pendidikan salafiyah bagi santri tahfīz (lihat Tabel 4.5).

Tabel 4.6 Analisis Komponen Inspirator dengan *Five Phases of OD* pada Temuan Kasus di PPMH 1

NO	RESEARCH	KOMPONEN INSPIRATOR	E	D	F	S	Ev
2	Kepemimpinan perempuan sebagai inspirator	Mengupayakan kesadaran	p	√	√	√	×
Memberi pengaruh		√	×	×	×	p	
Meningkatkan intelegensi		×	×	√	√	×	

Keterangan: E = Entry, D = Diagnosis, F = Feedback, S = Solution, dan Ev = Evaluation; √ = Yes, × = No, P = Partially.

Dalam tinjauan OD, rutinitas riyāḍah yang secara khusus diyakini

Bu Nyai di PPMH 1 sebagai faktor pendukung kepemimpinannya sebagai inspirator pengembangan pesantren tahfīz, merupakan kegiatan yang berada di luar fase-fase OD, namun masuk dalam *culture-organization*. Untuk itu, diperlukan wadah khusus untuk menampungnya. Keberadaan riyāḍah yang telah membudaya dipandang sebagai faktor lain yang

menjadikan fungsi kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator menjadi efektif dan berjalan baik.

Ketiga, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai motivator pengembangan pesantren Tahfız di PPMH 1 menampilkan empat dimensi kegiatan: identifikasi kebutuhan pesantren, pendelegasian wewenang, pemberian bimbingan, dan *sharing* pengalaman, yang secara khusus didukung oleh sanad keilmuan—khususnya al-Qur`an—yang disakralkan di pesantren Tahfız. Secara umum, aktivitas-aktivitas tersebut masuk pada fase *diagnosis*, *feedback*, *solution*, dan *evaluation*, dengan rincian yang diterangkan dalam Tabel 4.6.

Dengan mengidentifikasi kebutuhan pesantren, pada fase *diagnosis*, Bu Nyai menerapkan beberapa hal: *Pertama*, untuk kebutuhan keberlangsungan pesantren, Bu Nyai mengambil tindakan regenerasi kepemimpinan dengan mempersiapkan lima putri untuk menjadi hafizah dan seorang putra untuk bertanggung jawab terkait pendidikan diniyah salaf: lima putri ini sudah hafizah, dan seorang putra yang masih dalam masa pengabdian di pesantren almamaternya. *Kedua*, untuk kebutuhan pendidikan, Bu Nyai melestarikan ‘harta tinggalan’ mertual dan suami: pendidikan diniyah salaf untuk putra dan putri. Pendidikan formal berada di unit selain Unit 1. Dan *ketiga*, untuk kebutuhan program Tahfız, Bu Nyai menetapkan syarat masuk Tahfız: usia SMP sederajat, khusus putri, restu orang-tua, *sowan* ke Bu Nyai untuk janji terus menghafal hingga tuntas 30 juz al-Qur`an.

Kepemimpinan Bu Nyai menerapkan pendelegasian wewenang kepada pengurus yang memenuhi syarat yang dibutuhkan atas dasar pertimbangan *akhlaqulkarimah*. Pendelegasian wewenang ini tidak saja diperhitungkan sebagai *feedback*, melainkan juga *solution*, sepeinggal KH. M. Ahmad Muslimun. Wewenang didistribusikan kepada putra-putri beliau sesuai kompetensi masing-masing. Prosesnya: pengurus lama menyetorkan nama-nama, kemudian Bu Nyai memilih. Ini pengurus hari. Sementara kepengurusan inti didistribusikan dari Bu Nyai kepada putra-putrinya, tidak sebagai pekerjaan yang dibayar dengan duit melainkan sebagai pelestarian ‘harta tinggalan’ perintis dan pendiri PPMH 1.

Bimbingan yang diberikan Bu Nyai ada yang bersifat verbal, seperti “Setiap huruf di al-Quran kan punya hak-hak kalau tidak dibaca sesuai aturan, itu sama saja dengan tidak menghormati hak-hak bacaan al-Quran,” dan “*Openono Qur’anmu insya Alloh Gusti Alloh bakal ngopeni uripmu!*”—ada yang bersifat aksi, seperti pemberdayaan santri yang tidak mampu secara finansial untuk berkenan menjadi *penderek ndalem*, petugas koperasi, petugas *laundry*; juga pelibatan santri dalam acara *sima’an keliling* dan JHQ (Jam’iyyah Huffazil al-Quran). Tujuan dari bimbingan ini ialah santri bisa tetap berproses menghafal al-Qur’an tanpa pusing soal biaya hidup.

Sharing pengalaman yang diaplikasikan Bu Nyai lebih bersifat tidak formal, melalui cerita ringan saat santri *sowan* dan dalam bentuk obrolan ringan. Pengalaman yang sering dibagikan kepada santri ialah

ketika Bu Nyai mondok di Pesantren Ma'unah Sari Bandar Kidul, Almarhum Mbah Yai Munzir, Almarhumah Bu Nyai Zuhriyyah putri Mbah Yai Munawir, tempat sanad Tahfız Qur'an seluruh Indonesia bermuara, termasuk pengalaman ketika dahulu Bu Nyai nyimak santri sambil *momong*, menghadiri *sima'an* dengan *ngontel* supaya hafalan lancar. Secara tidak langsung, jejak keilmuan ini menjadi indikasi kuat sanad keilmuan beliau. Pada ranah pendidikan salaf, selain pengalaman di Pesantren Ma'unah Sari Bandar Kidur tersebut, Bu Nyai mempersiapkan putra bungsunya dengan memondokkannya di Lirboyo (KH. Kafa Bih, Gus Qodir). Dan pada bidang hafalan al-Qur'an, Bu Nyai memiliki jalur sanad ke Pondok Pesantren Ma'unah Sari Bandar Kidul: sanad keilmuan yang bersambung hingga Rasulullah Saw.

Tabel 4.7 Analisis Komponen Motivator dengan *Five Phases of OD* pada Temuan Kasus di PPMH 1

NO	RESEARCH	KOMPONEN MOTIVATOR	E	D	F	S	Ev
3	Kepemimpinan perempuan sebagai motivator	Identifikasi kebutuhan					
		Delegasi wewenang	×	√	×	√	√
		Pemberian bimbingan	×	×	p	√	√
		<i>Sharing</i> pengalaman	×	×	p	√	√

Keterangan: E = Entry, D = Diagnosis, F = Feedback, S = Solution, dan Ev = Evaluation; √ = Yes, × = No, P = Partially.

Sebagai bagian dari *sharing* pengalaman, sanad keilmuan ini yang diyakini sebagai *wasilah* pendukung seluruh rangkaian kegiatan pembelajaran pesantren tahfız, masuk secara parsial pada fase *feedback*, dan masuk pada fase *solution* dan *evaluation*. Sanad keilmuan menghubungkan secara tak kasat mata kepada guru-guru hingga

Rasulullah Saw. Dengan kata lain, sanad ini menunjang kepemimpinan Bu Nyai sebagai motivator pengembangan pesantren taḥfīz.

Rincian temuan yang menjadi dasar pengelompokan kedalam fase-fase dalam OD dijabarkan pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.8 Temuan Penelitian Kasus di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1

No	Fokus	Komponen	Temuan Penelitian
1	Artikulator Visi	<p>Sosialisasi Visi</p> <p>Persuasi Anggota</p> <p>Internalisasi Komitmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Status Pemimpin: Estafet ➤ Visi: mencetak generasi Qur'ani garasi Quran ber-<i>akhlakulkarimah, ahlusunah wal jama'ah</i> ➤ Lahirnya Visi: bersumber pada pendiri dan pengasuh pertama, guru-guru al-Qur'an terdahulu. ➤ Figur: Bu Nyai, putra-putri Bu Nyai ➤ Target Hafalan: lancar, fasih, <i>istiqamah muraja'ah</i>. ➤ Orientasi: kebahagiaan Dunia dan Akhirat ➤ Cara: disampaikan di setiap kesempatan (setoran, pengajian,) ➤ Pelaku: Bu Nyai dan putra-putri Bu Nyai. ➤ Interaksi: orang tua ke anak ➤ Niat: rida Allah, melestarikan tinggalan pendiri pertama ➤ Persyaratan Masuk Tahfiz: usia SMP, khusus putri, wajib diniyah, mahar hafalan, restu orang tua, sowan untuk janji, ➤ Motivasi: mendapat barokah hidup
2	Inspirator	<p>Pengupayaan Kesadaran</p> <p>Pemberian Pengaruh</p> <p>Peningkatan Intelegensi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cara: nasihat, keteladanan untuk <i>muraja'ah, mudarasaḥ</i>, disimak santri ➤ Pelaku: Bu Nyai, putra-putri Bu Nyai ➤ Bentuk: peduli pada pembangunan pondok, patuh pada aturan, ikut kegiatan ➤ Dilakukan dengan tutur kata dan sikap ➤ Pelaku: Bu Nyai, putra-putri Bu Nyai ➤ Tujuan Pengaruh: tartil dalam proses menghafal ➤ Dilakukan dengan memberi sudut pandang lain terhadap masalah hafalan dan masalah hidup ➤ Praktek: mentartilkan bacaan al-Qur'an ➤ Pelaku: Bu Nyai, Pengurus, Guru ➤ Bentuk: Pendidikan diniyah, Rutinitas Riyāḍah (<i>Qiyamul Lail</i>, khataman al-

			Qur'an, Rutinitas Wirid [wirid rutin, <i>Shalawat Nariyah</i>]), Keterampilan (<i>Handycraft</i> , masak, bersih-bersih)
3	Motivator	<p>Identifikasi Kebutuhan</p> <p>Delegasi Wewenang</p> <p>Pemberian Bimbingan</p> <p>Sharing Pengalaman</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kebutuhan Pondok: regenerasi kepemimpinan ➤ Pendidikan: ada diniyah, sekolah formal di unit lain ➤ Program Tahfiz: wajib diniyah, usia SMP, khusus putri ➤ Mekanisme: ditunjutuk oleh Bu Nyai atas dasar identifikasi aktivitas sehari-hari, dan <i>akhlaqulkarimah</i> ➤ Distribusi: dari Bu Nyai ke putra-putrinya, ke pengurus ➤ Dilakukan dalam bentuk nasihat dan aksi ➤ Motivasi Verbar: "Setiap huruf di al-Quran kan punya hak-hak kalau tidak dibaca sesuai aturan, itu sama saja dengan tidak menghormati hak-hak bacaan al-Quran," dan "<i>Openono Qur'anmu insya Alloh Gusti Alloh bakal ngopeni uripmu!</i>" ➤ Motivasi Aksi: kepada santri tak mampu secara finansial, diberdayakan (<i>nderek ndalem</i>, petugas koperasi, petugas <i>laundry</i>); santri dilibatkan dalam simaan rutin, JHQ ➤ Tujuan: menghafal al-Qur'an tanpa pusing biaya hidup ➤ Dilakukan melalui cerita ringan di saat santri datang curhat ➤ Pengalaman: mondok salaf mondok al-Quran (Ma'unah Sari Bandar Kidul), nyimak sambil <i>momong</i>, sima'an <i>ngontel</i> demi lancar hafalan ➤ Sanad Keilmuan: kitab kuning (kurikulum diniyah Ula, Wustho, Ulya) dan sanad al-Qur'an (silsilah yang bersambung hingga Rasulullah Saw).

3. Temuan Lintas Kasus

a. Kepemimpinan Transformasional Perempuan sebagai Artikulator

Visi Pengembangan Pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional perempuan di PPDT dan

PPMH 1 menerapkan sosialisasi visi, persuasi anggota, dan internalisasi komitmen. Baik di PPDT maupun di PPMH 1, ditemukan kesadaran barokah sudah menjadi kesadaran umum warga pesantren. Visi keduanya sama-sama ingin membentuk generasi Quran yang berhaluan *Islam Rahmatan Lil 'Alamin*. Perbedaannya terlihat pada persyaratan masuk Tahfiz: di PPDT disyaratkan lulus program Qiro'ati untuk semua usia, putra maupun putri; sedangkan di PPMH 1, dipersyaratkan usia SMP sederajat, khusus putri, dan wajib mengikuti pendidikan diniyah salafiyah. Internalisasi komitmen di PPMH 1 lebih ketat dan mengikat dari pada di PPDT, sehingga dalam fase-fase OD pun, perbedaan tersebut tampak; di PPDT, internalisasi komitmen hanya masuk pada fase *feedback*, sementara di PPMH 1, ia masuk pada fase *feedback* dan *solution*. (Bandingkan Tabel 4.1 dan Tabel 4.5)

Di samping itu, juga ditemukan bahwa keunikan kepemimpinan terletak pada pola interaksi Bu Nyai kepada santri yang merupakan interaksi orang-tua kepada anaknya. Unsur kasih sayang dikedepankan. Kepemimpinan transformasional perempuan di dua situs ini sama-sama memiliki tujuan meraih rida Allah; hanya saja di PPDT lebih cenderung kepada sisi *khidmah* kepada *ahl al-Qur'an*, sedangkan di PPMH 1 cenderung ke sisi pelestarian tinggalan pendiri pertama. Sebab, di PPDT, status kepemimpinan merupakan perintis dan membangun dari awal, sementara di PPMH 1, status kepemimpinan merupakan wujud berpindahnya tanggung jawab estafet

dari kepemimpinan sebelumnya. Pada kedua kasus tersebut, kepemimpinan transformasional perempuan menampilkan keteladanan: kenyataan bahwa dua perempuan ini adalah seorang hafizah, lancar, dan fasih, merupakan contoh ideal bagi pengembangan pesantren tahfiz. Kedua kasus kepemimpinan baik di PPDT maupun di PPMH 1 mengakui eksistensi barokah. Dalam arti bahwa kedua kasus tersebut meyakini keberkahan yang dirasakan tak lain keberkahan yang diberikah oleh Tuhan sehubungan dengan perjuangan dan doa luluhur dan para guru al-Qur`an.

b. Kepemimpinan Transformasional Perempuan sebagai Inspirator Pengembangan Pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional perempuan di PPDT dan PPMH 1 telah tiga tindakan intensif: mengupayakan kesadaran, memberi pengaruh, dan meningkatkan intelegensi. Kesadaran

diupayakan lewat nasihat dan keteladanan untuk istiqamah *muroja'ah*: kesadaran untuk patuh aturan dan mengikuti kegiatan, kesadaran untuk peduli pada pembangunan pondok pesantren. Berdasarkan pengamatan Penulis pada data penelitian, mengupayakan kesadaran, pada saat tertentu, dapat dinilai sebagai bentuk lain dari memberi pengaruh.

Di samping itu, juga ditemukan bahwa peningkatan intelegensi untuk mengatasi masalah bacaan yang tidak jelas: di PPDT, dipraktikkan dengan standardisasi tempo bacaannya dengan ketukan;

sementara di PPMH 1, diperaktikkan dengan mentartilkan bacaan al-Qur`an dengan lagu khas. Tampak berbeda secara praktik, tetapi memiliki tujuan yang sama, yakni membaca al-Qur`an sesuai standar tajwid yang berlaku. Selain itu, ada pembekalan keterampilan bagi santri Tahfız, baik di PPDT maupun di PPMH 1; dan pendidikan diniyah juga merupakan bentuk peningkatan intelegensi dalam memahami kandungan al-Qur`an. Di PPDT, riyāḍah dan rutinitas wirid lebih bersifat resmi, dalam arti, berijazah khusus dari guru, sementara di PPMH 1, hal tersebut bersifat umum. Pendidikan diniyah di PPDT lebih longgar; sementara di PPMH 1, pendidikan diniyah salafiyah diwajibkan bagi semua santri, tahfız atau non-tahfız. Itu sebabnya, peningkatan intelegensi dalam OD di PPDT berada pada fase *feedback*, sementara di PPMH 1 berada pada fase *feedback* dan *solution*. (Bandingkan Tabel 4.2 dan Tabel 4.6)

Selain itu, masalah rasa malas, santri kesurupan, santri indigo yang mengalami insomania, diselesaikan dengan pendekatan riyāḍah. Selain untuk tujuan khusus, rutinitas riyāḍah memang telah menjadi tradisi yang tidak dapat dilepas dari pesantren Tahfız di PPDT dan PPMH 1, bahkan di lingkup pesantren secara umum. Di PPDT, santri yang menjadi pengurus secara khusus memang disiapkan untuk menangani hal-hal mistis semacam santri kesurupan. Tidak demikian halnya di PPMH 1, dikarenakan masalah yang dihadapi juga berbeda.

c. Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai Motivator Pengembangan Pesantren Tahfız di PPDT dan PPMH 1

Berdasarkan paparan dan analisis data di atas, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional perempuan sebagai motivator pengembangan pesantren tafiz telah menerapkan identifikasi kebutuhan pesantren, pendelegasian wewenang, bimbingan, dan *sharing* pengamalan. Dari keempat dimensi tersebut, kedua pemimpin perempuan di PPDT dan PPMH 1 tidak menampakkan perbedaan yang ekstrem, kecuali dalam beberapa hal: *Pertama*, pada hasil identifikasi kebutuhan di lapangan: PPDT menerima santri Tahfız putra-putri segala usia pasca program Qiro'ati, sedangkan PPMH 1 hanya menerima santri putri berusia SMP sederajat dan wajib mengikuti pendidikan diniyah; *kedua*, pada delegasi wewenang kepengurusan: di PPDT wewenang dari Bu Nyai langsung ke pengurus pondok, sementara di PPMH 1 wewenang dari Bu Nya ke putra-putri beliau lalu ke pengurus harian pondok, sebagaimana perbedaan ini juga tampil pada fase-fase dalam OD (Bandingkan tabel 4.3 dan tabel 4.7); dan *ketiga*, pada ranah *sharing* pengalaman: di PPDT Bu Nyai sering menceritakan pengalaman mondok, proses menghafal, dan susah-senang keikutsertaannya dalam MHQ (Musabaqah Hizdil Qur'an) dari kabupaten hingga propinsi, sementara di PPMH 1 Bu Nyai sering menceritakan proses menghafal hingga kelancaran yang tidak bisa

dilepaskan dari kesulitan dan rintangan yang dihadapinya, termasuk pengalaman mondok.

Di samping itu, ditemukan bahwa pemberian bimbingan dan motivasi ada yang berupa verbal seperti nasihat; ada yang berupa aksi, seperti pembebasan tanggungan pembayaran, *free* makan, dan pemberdayaan, bagi santri-santri yang kurang mampu secara ekonomi. Selain itu, juga ditemukan hal tersirat dari *sharing* pengalaman ini, yakni kesinambungan sanad keilmuan—khususnya al-Qur`an—kepada guru-guru di pesantren tempat kedua pemimpin perempuan ini dulu waktu berproses belajar dan menghafal al-Qur`an. Sebab, tanpa sanad keilmuan yang jelas, khususnya di bidang Tahfız, kredibilitas pemimpin pesantren Tahfız kurang diperhitungkan—apalagi dipertanggung-jawabkan. Inilah mengapa Tahfız tidak bisa dilakukan secara otodidak tanpa guru.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai artikulator visi, inspirator, dan motivator pengembangan pesantren tahfız, dapat digambarkan dalam tabel 4.9 tentang pemetaan komponen masing-masing fungsi kepemimpinan tersebut, supaya terlihat perbandingan kedua kegiatan dua kasus kepemimpinan di PPDT dan PPMH 1 sebagai berikut:

Tabel 4.9 Analisis *Five Phases of OD* terhadap Komponen Temuan Masing-masing Kasus

NO	RESEARCH	KOMPONEN	PPDT					PPMH I				
			E	D	F	S	Ev	E	D	F	S	Ev
1	Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai artikulator visi	Sosialisasi visi	√	×	p	√	×	√	×	p	√	×
		Persuasi anggota	×	×	√	×	×	×	×	√	×	×
		Internalisasi komitmen	×	×	√	×	p	×	×	√	√	p
2	Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator	Mengupayakan kesadaran	p	√	√	√	×	p	√	√	√	×
		Memberi pengaruh	√	×	×	√	p	√	×	×	×	p
		Meningkatkan intelegensi	×	×	√	×	×	×	×	√	√	×
3	Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai motivator	Identifikasi kebutuhan	×	√	×	√	√	×	√	×	√	√
		Delegasi wewenang	×	×	√	×	×	×	×	√	√	×
		Pemberian bimbingan	×	×	p	√	√	×	×	p	√	√
		<i>Sharing</i> pengalaman	×	×	p	√	√	×	×	p	√	√

Keterangan: E = Entry, D = Diagnosis, F = Feedback, S = Solution, dan Ev = Evaluation; √ = Yes, × = No, P = Partially.

Berdasarkan informasi pada tabel 4.9 di atas, terdapat beberapa perbedaan antara analisis teoretis (dilakukan pada teori yang digunakan,

lihat tabel 2.8) dan analisis praktis (dilakukan berdasarkan data lapangan, lihat tabel 4.10) , dengan rincian sebagai berikut:

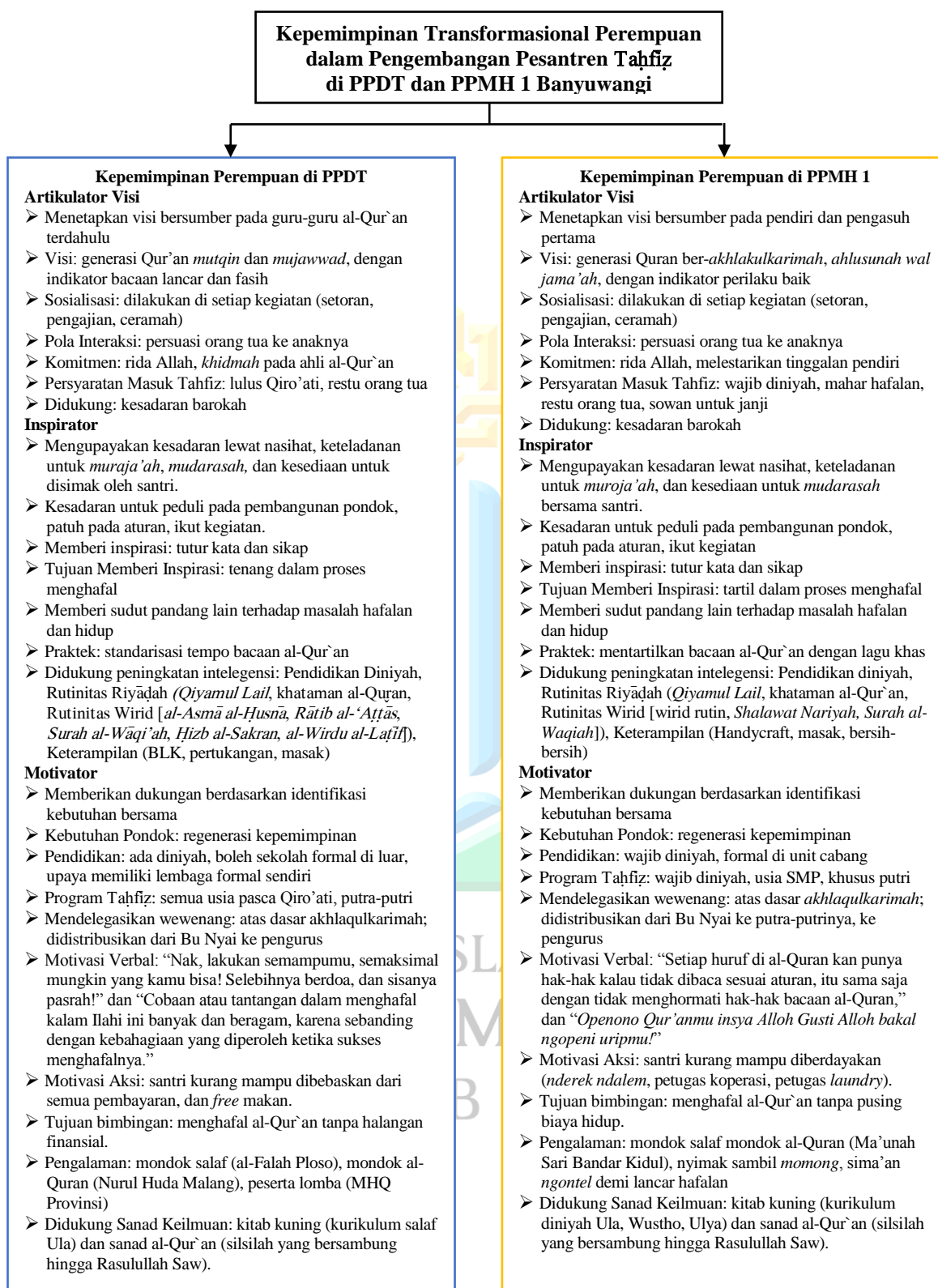
Tabel 4.10 Analisis Praktis Kepemimpinan Tranformasional dengan *Five Phases of OD*

NO	RESEARCH	TRANSMFORMATIONAL LEADERSHIP	E	D	F	S	Ev
1	Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai artikulatur visi	a. <i>inspirational-motivation</i> b. <i>idealized-influence</i>	√	p	×	√	p
2	Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator	c. <i>intelektual-stimulation</i>	p	√	√	√	p
3	Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai motivator	d. <i>individualized-consideration</i>	×	√	√	√	√

Keterangan: E = Entry, D = Diagnosis, F = Feedback, S = Solution, dan Ev = Evaluation; √ = Yes, × = No, P = Partially.

Pada tabel 2.7 tentang Analisis Teoretis Kepemimpinan Tranformasional dengan *Five Phases of OD*, tampak tak dijumpai komponen kepemimpinan tranformasional berada pada suatu fase OD secara parsial, terhubung sebagian dan terkadang keseluruhan. Namun berdasarkan fakta lapangan yang telah dipaparkan untuk setiap komponennya, terdapat perbedaan. Beberapa bagian dari komponen kepemimpinan tranformasional tampak berhubungan dengan fase-fase dalam OD secara parsial (Bandingkan tabel 2.7 dan tabel 4.9).

Dari paparan analisis temuan pada masing-masing kasus di atas dengan 5 fase dalam OD, temuan lintas kasus digambarkan dalam bagan di bawah ini:



Gambar 4.7 Temuan Lintas Kasus Kepemimpinan Transformasional Perempuan dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1

BAB V

PEMBAHASAN

A. Kepemimpinan Transformasional Perempuan sebagai Artikulator Visi Pengembangan Pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1

Kepemimpinan transformasional perempuan di PPDT dan PPMH 1 muncul dalam situasi yang memungkinkan keduanya menjadi pemimpin. Di PPDT, Bu Nyai menjadi pemimpin di pesantren Tahfiznya, karena sejak awal didirikan, beliau bersama sang suami mendirikan pesantren ini di atas tanah wakaf pada tahun 2008, dengan proses terima wakaf yang penuh pertimbangan atas saran dan *pangestu* dari KH. Maimoen Zubair. Sedangkan di PPMH 1, Bu Nyai menjadi pemimpin di PPMH 1—secara khusus di pesantren Tahfiznya—ketika sang suami wafat meninggalkan lima orang putri dan seorang putra, yang dua sudah menikah waktu itu.

Dua situasi yang berbeda, tetapi mengandung kesulitan yang sama. Kesulitan yang dihadapi di PPDT ialah keadaan yang masih merintis, sedangkan di PPMH 1 keadaan sulit berupa ditinggal suami dengan PR yang masih bertumpuk. Keadaan ini tidak menyurutkan langkah keduanya, justru menjadi tenaga untuk terus bergerak, membuktikan apa yang ditegaskan oleh Eleanor Roosevelt, seperti dikutip oleh Betti Alisjahbana, “*A woman is like a tea bag—you can’t tell how strong she is until you put her in hot water*”

[Perempuan itu bak gelas teh—kamu tidak bisa mencerikan betapa kuatnya dia, sampai kamu letakkan air panas padanya].³¹⁶

Latar belakang pendidikan dan pengalaman, baik Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah maupun Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, mewarnai visi kedua dalam pengembangan pesantren Tahfiz yang dikelola keduanya. Sama-sama memiliki visi melahirkan generasi Qur'ani yang berhaluan *Islam Rahmatan Lil 'Alami*, dengan redaksi yang berbeda tetapi memiliki maksud yang sama. Pada konteks inilah, keduanya tampak sebagai artikulator visi yang cukup aktif, lewat sosialisasi visi, persuasi anggota, dan komitmen. Inilah motivasi inspirasional (*inspirational-motivation*) yang dalam pandangan Bass dan Riggion tampak pada deskripsi pemimpin “*The leader articulates a compelling vision of the future* [Pemimpin mengartikulasikan visi masa depan yang meyakinkan]”.³¹⁷

1. Sosialisasi Visi

Sosialisasi visi merupakan kegiatan memperkenalkan, mengkomunikasikan dan menyebarkan visi. Baik Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah di PPDT maupun Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad di PPMH 1 sama-sama memahami betul visinya untuk pengembangan pesantren Tahfiz, bahwa seorang santri Tahfiz harus mau bersusah-susah menghafal dan istiqamah *muraja'ah*.

³¹⁶ Betti Alisjahbana, *Perempuan Pemimpin*, 11.

³¹⁷ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 6.

Visi pengembangan di PPDT dan PPMH 1 ada yang tertulis ada yang tak tertulis. Visi tertulis dapat dijumpai pada dokumen profil pondok masing-masing. Sedangkan yang tidak tertulis tampak pada cita-cita Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad yang sering disampaikan kepada—dan dipahami oleh—pengurus dan santri masing-masing. Sebagai contoh pertama, Ustazah Dewi Faiqotul Himmah, salah seorang pengurus di PPDT, mengatakan,

“... yang saya ketahui tentang visi dan misi Bu Nyai yaitu santri bisa mengaji atau menghafal Al-Qur’a secara tartil, sesuai dengan kaidah ilmu tajwid, lanyah, dan hafal di luar kepala dengan cara *muroja’ah* setiap harinya ... selain itu, Bu Nyai *dawuh* kepada santri untuk bangun di malam hari untuk sholat dan berdo’a agar diberi keselamatan Dunia Akhirat”³¹⁸

Contoh kedua, Ustazah Siti Aminah, salah seorang pengurus pesantren Tahfiz di PPMH 1, mengatakan,

“Selama saya mondok dan sejauh pemahanan saya, yang saya sering dengar dari Ibuk, visi beliau mencetak kader-kader santri yang berjiwa qurani dan, berwawasan luas dalam segi pemahaman dan pengembangan kitab kuning serta mempunyai jiwa sosial yang tinggi dan berperan penting di tengah masyarakat.”³¹⁹

Pernyataan-pernyataan pengurus yang *notabene* santri mengindikasikan bahwa sosialisasi visi baik oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah maupun Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad telah sampai pada level pengurus yang bersinggungan langsung dengan santri Tahfiz.

³¹⁸ Ustazah Dewi Faiqotul Himmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

³¹⁹ Ustazah Siti Aminah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

Sumber visi yang disosialisasikan, sebagaimana diakui oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, adalah guru-guru keduanya. Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mendapatkam visi dari *dawuh* Syaikh Abdul Manan Syakur Pengasuh Nurul Huda Malang; sedangkan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mendapat visinya juga dari gurunya Ibu Ny. Hj. Zuhriyyah Munawwir Pesantren Ma'unah Sari Bandar Kidul dan Ibu Ny. Hj. Nur Ismah Ulin Nuha.

Visi yang tak lahir dari kreatifitas daya cipta pribadi tampak dipandang remeh. Sebab, dalam tradisi pesantren, *ngaji* harus dibimbing guru. Ini lazim dikenal dengan istilah *sanad*, mata rantai keilmuan yang—dipercaya—terus bersambung hingga Rasulullah Saw, seperti telah diisyaratkan oleh KH. Luqman Hakim, suami Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, dan oleh Agus Muhammad Arwan Fuad, putra keenam Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, pada wawancara masing yang sudah dipaparkan.

Visi PPDT dan PPMH 1 terus disosialisasikan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad di pesantren Tahfiz masing-masing, pada kegiatan harian, mingguan, dan bulan, hingga pada acara-acara besar, seperti haul pondok, atau pengajian ruti Fatayat-Muslimitan. Sampai—pada titik tertentu—visi dapat dimengerti oleh santri yang berada pada level akar rumput. Sosialisasi visi, ketika dilakukan dengan intensitas pengulangan yang tinggi, menjadi langkah persuasi terhadap pengurus, santri, bahkan alumni dan wali santri, untuk

terlibat bersama-sama mengembangkan pondok pesantren sesuai kemampuan dan bidang masing-masing.

Dari visi ini, terlihat perbedaan yang jauh antara kepemimpinan pesantren dan kepemimpinan perusahaan. Cara memandang masalah pun berbeda. Sebagai contoh memaknai kepemimpinan: pada perusahaan, kepemimpinan itu karir yang diupayakan, sehingga kehadiran anak menjadi penghambat; sementara di pesantren, kepemimpinan itu amanah yang wajib ditunaikan, dan anak bukan penghambat, melainkan anugerah dan amanat yang harus dirawat. Sehingga, ketika suami Ibu Nyai Mahmudah Ahmad, KH. M. Ahmad Muslimun, wafat, ini tidak dipandang sebagai kesialan yang dianggap berat: seorang ibu nyai dengan 6 orang anak putra-putri, tanpa suami yang mendampingi, dengan PR bangunan asrama pondok yang belum selesai.

2. Persuasi Anggota

Sosialisasi visi, ketika tampil sebagai aksi, pada saat yang sama, dapat dikatakan sebagai persuasi. Sebab, akan tampak tidak rasional ketika ada sosialisasi visi tanpa ada upaya mengajak atau membujuk audien yang—dalam hal ini adalah—pengurus, santri, bahkan alumni dan wali santri. Karena, sosialisasi visi yang sudah dipaparkan sebenarnya juga bagian tak terpisahkan dari persuasi.

Untuk pengembangan pesantren Tahfız, persuasi—yang dilakukan baik oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah maupun oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad—meliputi persuasi kepada putra-putri masing-masing,

pengurus, kemudian kepada santri. Melalui observasi, Penulis melihat langsung bahwa Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah memiliki generasi penerus yang mengikuti arah yang beliau cita-citakan: jalan al-Qur`an; seperti juga Penulis saksikan langsung bahwa Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad memiliki generasi penerus 6 orang anak yang mengikuti jalan yang beliau harapkan: jalan al-Qur`an. Ini menjadi indikasi bahwa persuasi kedua pemimpin perempuan ini menemukan hasil pada generasi penerus masih.

Persuasi lewat kata-kata, dalam arti, mengajak santri-santri untuk menghafal al-Qur`an, melafalkannya sesuai Tajwid, dan lancar, akan menemukan kegagalan ketika pengajak tidak dalam kondisi sama dengan yang dikatakannya. Maka kata-kata saja tidak cukup. Baik Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah maupun Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad sama-sama merupakan pribadi yang hafal al-Qur`an, bacaannya sesuai standar tajwid, lancar, pun jelas dan enak didengar. Ini merupakan wujud nyata kata mutiara sebagian ulama berikut:

لِسَانُ الْحَالِ أَفْصَحُ مِنْ لِسَانِ الْمَقَالِ³²⁰

Bahasa keteladanan lebih efektif dari pada bahasa verbal

Ini tidak berarti Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj.

Mahmudah Ahmad tidak pernah mengajak dengan kata-kata. Justru kedua

³²⁰ Ini *maqolah* ulama. Ada yang mengatakan ini adalah perkataan Sayidina 'Ali ibn Abū Tālib. Syaikh 'Aṭīyah ibn Muhammad Sālim, *Syarḥ Bulūgh al-Marām*, vol. 141 (*Software al-Maktabah al-Shāmilah*, v3.64), 11; juga dimuat pada <http://www.islamweb.net> dengan nomor juz adalah nomor pelajaran.

pengasuh ini sering memberikan pesan persuasif kepada santri-santrinya. Sebagai contoh, Mbak Mukhalifatu Rosyidah, santri dan alumni pesantren Tahfīz di PPDT yang diasuh oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, mengatakan, “Saya ingat pesan Ibuk: ‘Cobaan atau tantangan dalam menghafal *kalam Ilahi* ini banyak dan beragam. Karena hal itu sebanding dengan apa yang akan diperoleh ketika sukses menghafalnya.’”³²¹ Dan Mbak Roihatul Mutammimah, santri dan alumni pesantren Tahfīz di PPMH 1 yang diasuh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, mengatakan, “Yang paling saya ingat dari pesan Ibuk ‘*Openono Qur’anmu insya Allah Gusti Allah bakal ngopeni uripmu!*’ [Jagalah hafalan Qur’anmu maka Allah akan mengurus hidupmu!]”³²²

Pesan di atas adalah sebagian contoh kata-kata persuasif yang membekas di benak santri, karena bukan kata yang diberikan melainkan juga keteladanan yang dipraktikkan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad. Dalam istilah yang ditawarkan oleh Bass dan Riggio, pesan persuasif itu merupakan salah satu bentuk pengaruh-ideal (*idealized-influence*) yang dapat digambarkan dengan deskripsi “*The leader reassures others that obstacles will be overcome.*”³²³

Dalam bahasa yang lain, ada optimisme tersirat dalam pesan persuasif yang disampaikan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu

³²¹ Mbak Mukhalifatur Rosyidah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

³²² Mbak Roihatul Mutammimah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

³²³ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 6.

Nyai Hj. Mahmudah Ahmad tersebut: harapan dapat membuka kemungkinan upaya yang sebelumnya tampak mustahil dipecahkan. Selain itu, ada faktor kewibawaan seorang bu nyai yang menjadikan setiap kata yang disampaikan membekas pada santri-santri.

3. Internalisasi Komitmen

Komitmen yang dipegang erat oleh pemimpin perempuan di PPDT dan PPMH 1 ialah persoalan niat. Dalam pandangan hukum Islam, perkara niat ini menduduki sepertiga ilmu pengetahuan tentang ibadah dan muamalah.³²⁴ Betapa tidak, ada sejumlah ibadah yang batal dan tidak sah hanya karena niat salah. Bagi Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, niat menghafal al-Qur`an harus tulus, bukan untuk cari nama, atau syarat kuliah, atau hal-hal lain yang tak berkaitan dengan misi menghafal al-Qur`an.

Bentuk komitmen selanjutnya tampak pada peraturan di PPDT, bahwa santri Tahfīz juga disarankan dengan sangat mengikuti pendidikan diniyah, yang di PPMH 1 bukan hanya di level 'disarankan' melainkan diwajibkan mengikuti pendidikan diniyah. Hanya saja, di PPMH 1 mengikuti diniyah lebih dikarenakan tradisi pendahulunya yang menitikberatkan kegiatan pada pendidikan diniyah salafiyah, sementara pesantren Tahfīz merupakan wadah minat santri yang bersifat sukarela.

³²⁴ Amal ditolak karena niat keliru. Al-Shāfi'iy, Ahmad bin Hanbal, Ibn Mahdiy, Ibn al-Madīniy, Abū Dāwūd, dan al-Dāruqūtniy, sepakat niat adalah 1/3 dari seluruh ilmu tentang ibadah dan muamalah. Ibrāhīm Muḥammad Maḥmūd, *al-Madkhal ila al-Qawa'id al-Fiqhiyyah al-Kulliyah* (Oman: Dār 'Ammār, 1998), 74.

Pendidikan diniyah yang diwajibkan berisi pengajaran kitab-kitab salafiyah yang juga bersumber dari al-Qur`an dan Hadis. Sehingga, sedikit banyak, santri mengerti kandungan al-Qur`an dan Hadis. Dengan demikian pesantren Tahfīz al-Qur`an ini terhindar dari kritik yang disampaikan oleh Syaykh Muṣṭafā ketika memberi pengantar kitab *al-Itqān fī 'Ulūm al-Qur'an* karya al-Suyūṭiy berikut:

إِنِّي أَدْعُو الْقَائِمِينَ عَلَى بَرَامِجِ تَحْفِيزِ الْقُرْآنِ الْكَرِيمِ إِلَى أَنْ يُعِيدُوا النَّظَرَ فِي
 أُسْلُوبِ الْحِفْظِ وَتَوْصِيلِ الْقُرْآنِ إِلَى الْأَجْيَالِ الْقَادِمَةِ. فَالْأَمْرُ يَحْتَاجُ إِلَى
 مُدَارَسَةٍ وَطَرِيقَةٍ تَرْبَوِيَّةٍ تَجْعَلُنَا نَسْتَجِيشُ الْمَعَانِي، وَنَحْيِي بِهَا وَهَلَا، وَلَا نُكُونُ
 أَشْرَطَةَ تَسْجِيلٍ، كُلُّ مَا لَدَيْهَا أَنَّهَا تَسْتَوْعِبُ الْأَلْفَاظَ، وَأَنْتَهَى الْأَمْرُ.³²⁵

Sungguh saya mengajak para pengelola program Tahfīz untuk meninjau ulang model hafalan dan penyampaian al-Qur`an pada generasi esok. Ini perlu kajian, perlu metode pendidikan, yang bikin kita bisa meresapi makna al-Qur`an; kita hidupi itu, sehingga kita tak sekadar mencetak generasi kaset Quran—asal hafal seluruh lafal al-Qur`an, selesai perkara, tanpa peduli maknanya, dan tentunya pengamalannya.

Sebab, ketika pendidikan diniyah tidak diberikan kepada santri tahfīz, bukan tidak mungkin bahwa mereka hanya akan menjadi kaset Qur`an yang hanya bisa bunyi tanpa memahami maknanya.

Haluan *Ahluṣ Sunnah wal Jamā'ah* dan wujud *Islam Rahmatan Lil*

'Alamīn yang tersirat pada visi Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu

Nyai Hj. Mahmudah Ahmad juga merupakan bentuk komitmen yang

³²⁵ Muṣṭafā Syaykh Muṣṭafā, *Mukadimah al-Mu'taniy* dalam al-Suyūṭiy, *al-Itqān fī 'Ulūm al-Qur'an* (Bairut-Lebanon: al-Risālah, 2008), 10.

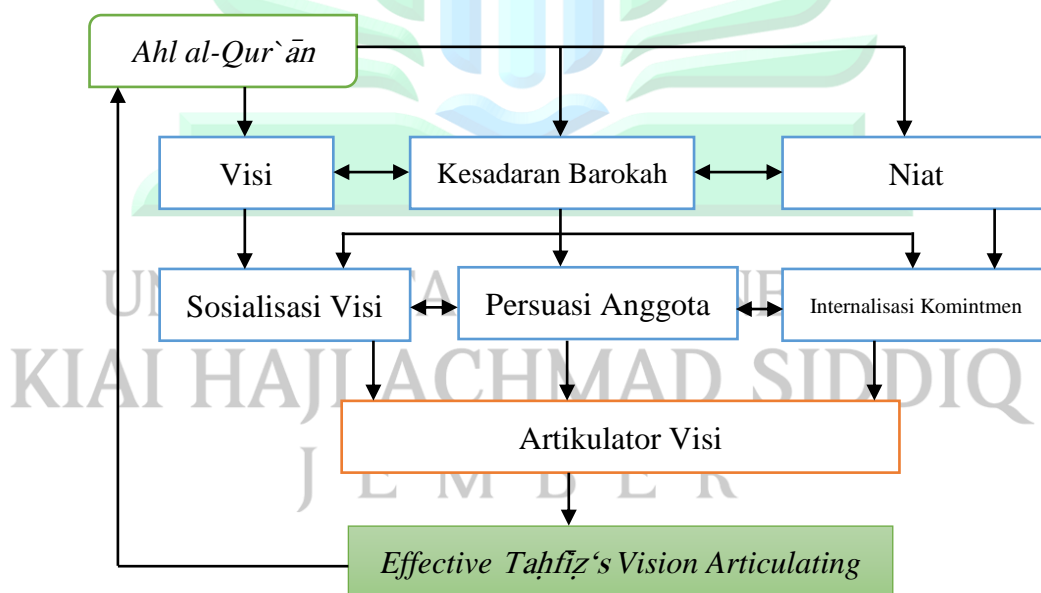
ditradisikan. Keduanya menyadari pentingnya ajaran tersebut supaya generasi al-Qur`an masa depan tidak ada yang meniru perilaku Ibn Muljam yang radikal: ia hafal al-Qur`an, rajin *Qiyām al-Layl*, pernah mengaji kepada Sahabat Mu'az bin Jabal, dibikin rumah oleh Sayidina 'Umar ibn al-Khaṭṭāb di dekat masjid guna mengajarkan al-Qur`an, tapi sayang perbuatannya radikal yang mengakibatkan Sayidina Ali terbunuh.³²⁶

Mengartikulasikan visi bukan perkara mudah. Sama tak mudahnya dengan membentuk kepribadian santri yang patuh pada aturan, mau mengikuti kegiatan *muraja'ah*, *mударosah*, dan aneka kegiatan yang menunjang pengembangan pesantren Tahfiz. Itu sebabnya, ketika semua berjalan seperti yang dicita-citakan, baik bu nyai maupun santri sama-sama mengakui bahwa capaian pengembangan pesantren Tahfiz tak dapat dilepaskan dari keberkahan yang diberikan oleh Allah Swt. Kasadaran akan adanya barokah di kalangan warga pesantren dinilai sebagai faktor yang antara lain yang membuat proses artikulasi visi menjadi lebih mudah dan diterima. Santri yang patuh, proses pembangunan pondok pesantren yang dilancarkan, diyakini sebagai bentuk *barokah* yang telah Allah berikan sehubungan dengan pengabdian atau *khidmah* kepada al-Qur`an

³²⁶ Profil dan sejarah buruk Ibn Muljam begitu masyhur, dapat dilihat selengkapnya dalam Al-Zarkaliy, al-A'lām, vol. 3 (*Software* al-Maktabah al-Shāmilah, v3.64), 339; al-Zahabiy, *Tārīkh al-Islām wa Wafayāt al-Mashāhīr wa al-A'lām*, vol. 3 (*Software* al-Maktabah al-Shāmilah, v3.64), 693.

dan kepada generasi yang peduli pada al-Qur`an di PPDT, dan sehubungan dengan pelestarian ‘harta tinggalan’ pendiri di PPMH 1.

Artikulasi visi dimulai dengan proses penetapan visi yang tidak asal menetapkan melainkan merujuk kepada para guru *ahl al-Qur`ān*, didukung dengan kesadaran barokah dan niat yang baik, sehingga proses sosialisasi visi, persuasi anggota, dan internalisasi komitmen, berjalan sesuai yang diharapkan. Dengan kesadaran barokah yang telah meresap ke dalam keyakinan bu nyai, pengurus, santri dan wali santri, proses artikulasi visi berlangsung efektif, sehingga visi mencetak generasi Quran tersebut diharapkan menuai hasil yang optimal. Selain itu, kesadaran barokah ini sekaligus yang membedakan artikulasi visi kepemimpinan di pesantren dari artikulasi visi di perusahaan dan lembaga profit.



Gambar 5.1 Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai Artikulator Visi Pengembangan Pesantren Tahfiz yang Ditunjang Kesadaran Barokah

B. Kepemimpinan Transformasional Perempuan sebagai Inspirator Pengembangan Pesantren Tahfiz di PPDT dan PPMH 1

Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator pengembangan pesantren Tahfiz melakukan stimulasi intelektual (*intelektual-stimulation*) yang merupakan bagian dari empat komponen kepemimpinan transformasional. Stimulasi intelektual yang dilakukan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad terhadap santri dapat diartikan sebagai bentuk nyata aktivitas seorang inspirator. Bass dan Riggio menggambarkan stimulasi intelektual tersebut dengan deskripsi deskripsi “*The leader gets others to look at problem form many different angles* [Pemimpin membuat orang lain melihat masalah dari berbagai sudut].”³²⁷ Kemampuan kedua pemimpin tersebut dalam mendekati masalah yang dihadapi para santri (seperti: kesulitan hafalan, kesulitan ekonomi, atau gangguan magis) adalah modal keduanya untuk mengajari mereka bagaimana melihat masalah itu dari sudut pandang yang berbeda. Kemampuan memberi stimulasi intelektual tersebut tidak hadir serta merta, melainkan dari tempaan pengalaman yang telah dilewati, baik oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah maupun oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad ketika keduanya masih berproses menghafal di pesantren tempat keduanya belajar dari guru masing-masing. Mengupayakan kesadaran, memberi pengaruh, dan meningkatkan intelegensi diterapkan

³²⁷ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 7.

keduanya untuk mengembangkan pesantren Tahfiz masing-masing berdasarkan temuan penelitian yang telah dipaparkan.

1. Mengupayakan Kesadaran

Menghafal al-Qur`an bukan kegiatan gampang. Dibutuhkan niat yang benar dan tekad yang kuat untuk dapat menyelesaikan hafalan hingga 30 juz; dilanjutkan dengan usaha untuk tetap istiqamah *mura'jaah*. Baik Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah maupun Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad sama-sama mengupayakan santri-santri menghafal al-Qur`an itu dilandasi kesadaran dari diri sendiri, bukan dilandasi paksaan dan tekanan. Di PPDT, karena homogenitas santri dari sisi usia, upaya Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah untuk membangkitkan kesadaran itu disesuaikan dengan usia anak. Marah adalah sikap yang dijauhi oleh beliau; termasuk ketika anak usia SD mengalami kesulitan hafalan, beliau memberi nasihat anak tersebut yang isinya masih diingat oleh wali dari santri bernama Nahla: “Nak, lakukan semampumu, semaksimal mungkin yang kamu bisa! Lebihnya berdo'a, dan sisanya pasrah!” kata Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah yang diceritakan oleh Ibu Nining.³²⁸

Sedikit berbeda dari kasus di PPDT, para santri Tahfiz di PPMH 1 relatif seragam: semua putri yang berusia anak SMP, sehingga cara membangkit kesadaran yang diterapkan juga berbeda. Selain prasyarat ketat diberikan guna mengukur tingkat kesungguhan calon santri Tahfiz,

³²⁸ Ibu Nining, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mengajak yang bersangkutan berbicara dari hati ke hati: bahwa hafalan ini harus diniatkan dengan baik dan harus tuntas hingga 30 juz, tidak ada alasan untuk berhenti ketika belum selesai 30 juz. Beliau mengatakan, “Kalau di sini ada anak santri mau Tahfīz, itu betul-betul saya janji, betul-betul harus mau sampai khatam.”³²⁹

Selain langkah komunikasi emosional tersebut, untuk membangkitkan kesadaran santri, baik Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah maupun Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad sama-sama mengajak para santri tertentu untuk terlibat langsung pada kegiatan kemasyarakatan yang berhubungan dengan hafalan al-Qur`an, seperti JHQ (*Jam'iyah Huffādil Qur'an*) yang diadakan sebulan sekali.

Keterlibatan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad dalam kegiatan harian, pada intensitas perulangan tertentu, sedikit banyak menumbuhkan kesadaran bahwa *nderes* dan *muraja'ah* al-Qur`an bukan hanya kegiatan santri Tahfīz melainkan semua orang penghafal al-Qur`an, tidak pandang ia ibu nyai atau bukan, pengasuh atau yang diasuh, murid atau guru. Sehingga, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad tidak hanya menerima setoran hafal dan menyimak, tetapi keduanya juga disimak. Di sinilah letak sikap egaliter seorang pemimpin perempuan—dalam perlakuan, ia tak membedakan diri dari pihak yang dipimpin. Dari sini

³²⁹ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 13 November 2021.

pula terlihat benar peribahasa yang berbunyi “Satu teladan lebih baik dari pada seribu nasihat.”

2. Memberi Pengaruh

Aktivitas yang dilakukan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad untuk membangkitkan kesadaran, pada saat yang sama, dapat disebut sebagai kegiatan mempengaruhi para santri untuk mewujudkan visi mencetak generasi qur'ani yang *mutqin*, *mujawwad*, dan berhaluan *Ahlu Sunnah wal Jama'ah dan Islam Rahmatan Lil 'Alamīn*. Pengaruh yang diberikan oleh keduanya kepada santri-santri dapat berupa wawasan atau nasihat untuk mendekati masalah yang dihadapi dari sudut dan jarak pandang yang berbeda.

Sebagai contoh, ada saja rintangan yang dihadapi oleh santri Tahfīz dalam prosesnya menghafal al-Qur'an. Mulai dari masalah finansial, sakit fisik, kesurupan, susah tidur malam, dan kesulitan lain yang menghambat hafalan (selain faktor kecerdasan), sebagaimana diadakan oleh Mbak Mukhalifatur Rasyidah kepada Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah: beliau berpesan “Cobaan atau tantangan dalam menghafal *kalam Ilahi* ini banyak dan beragam. Karena hal itu sebanding dengan apa yang akan diperoleh ketika sukses menghafalnya.”³³⁰ Pengaruh yang ingin diberikan oleh beliau kepada santri tersebut ialah cara pandang kewajaran: bahwa sebesar apa sesuatu yang ingin kamu raih, sebesar itu pula rintangan yang

³³⁰ Mbak Mukhalifatur Rosyidah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

harus dilalui, apalagi yang hendak kamu hafal adalah *kalam ilahi*, bukan kalam manusia, maka rintangan itu wajar adanya.

Demikian halnya Mbak Raihatul Mutammimah yang mengadukan kesulitannya mengikuti langgam lagu baca al-Qur`an yang sudah mentradisi PPMH 1; Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad berpesan kepadanya, “*Mboten nopo-nopo, kan tasek belajar!*” [Tidak menjadi masalah, *kan* kamu masih belajar]”³³¹ Pengaruh yang ingin disisipkan oleh beliau kepada santri tersebut ialah cara pandang: bahwa kemampuan mengikuti langgam lagu bacaan al-Qur`an lahir tidak serta merta, apalagi jika masih baru mendengar; ketika ada santri yang tidak dapat mengikuti langgam tersebut, itu wajar karena masih belajar.

Bacaan tenang, tartil, sesuai standar tajwid, jelas dan enak didengar, adalah predikat yang melekat pada bacaan al-Qur`an yang dipraktikkan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad. Kenyataan tersebut dilihat, didengar, dan dirasakan oleh masing-masing santri Tahfiz. Pagi setelah Subuh, sore setelah Asar, dan malam setelah Isyak, pengurus dan santri melihat, mendengar, dan merasakan bagaimana Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah di PPDT dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad di PPMH 1 membaca al-Qur`an. Intensitas pengulangan kegiatan Tahfiz tersebut memberi pengaruh pada spirit santri dalam menghafal al-Qur`an. Sehingga, tak ada alasan bagi setiap santri

³³¹ Mbak Roihatul Mutammimah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

menentang nasihat keduanya, kerana isi nasihat dan pesan yang disampaikan adalah kegiatan yang sudah dipraktikan oleh keduanya bertahun-tahun.

3. Meningkatkan Intelegensi

Meningkatkan intelegensi merupakan salah satu bentuk tindakan menginspirasi yang dilakukan oleh perempuan pemimpin di PPDT dan PPMH 1. Intelegensi dimengerti sebagai kecerdasan secara umum. Penelitian ini tidak bermaksud untuk membahaskan kategori kecerdasan manusia yang terdiri dari 5, 7, sampai 9 kecerdasan. Intelegensi yang dimaksud di sini terbatas pada pengertian kemampuan memecahkan masalah yang sedang dihadapi, meski kecerdasan di kalangan pesantren dominan mengarah pada kecerdasan spiritual (wirid, riyadlah, tirakat), kecerdasan emosional (hidup satu asa satu rasa), dan kecerdasan intelektual (pembelajaran diniyah, pendidikan formal), karena—untuk membahas masing-masing—dibutuhkan penelitian tersendiri dalam konteks pesantren.

Tempo bacaan yang tidak teratur dan huruf-huruf pun tak terdengar jelas adalah masalah yang biasa dihadapi santri baru. Peningkatan intelegensi yang dipraktikan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah terhadap santri yang mengalami masalah tersebut ialah tindakan praktis: meminta santri untuk mengikuti ketukan yang diperdengarkan oleh beliau; untuk bacaan *nggeremmeng*, beliau meminta santri tersebut untuk membaca dengan mulut terbuka sehingga bacaan terdengar jelas. Langkah praktis itu

tepat dilakukan kerana sesuai dengan kondisi psikis santri baru yang tak begitu memerlukan teori melainkan membutuhkan praktik langsung, seperti yang terjadi pada dan diakui oleh Saudari Rofi'atul Himmah,³³² santri Tahfiz di PPDT.

Ketika santri mulai dewasa dan dapat berpikir baik, peningkatan intelegensi yang diterapkan pun berbeda dengan tujuan yang sama, seperti yang terjadi di PPMH 1. Dalam kasus seperti ini, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad mengatakan kepada santri yang bersangkutan, "... setiap huruf di al-Quran *kan* punya hak-hak yang harus ditunaikan, *makharijul huruf, mad*, ... itu kalau tidak dibaca sesuai aturan, maka sama dengan tidak menghormati hak-hak bacaan al-Quran."³³³ Seiring dengan wawasan santri tersebut bertambah, intelegensinya dalam memecahkan masalahnya melahirkan kesadaran bahwa setiap detail huruf-huruf al-Qur'an memiliki hak yang harus ditunaikan.

Masalah bacaan tidak tartil, tempo yang tak berimbang, dan *nggeremeng*, yang terjadi di PPDT sebenarnya adalah bentuk lain dari masalah bacaan tak-memberikan-hak-hak-huruf-huruf-al-Qur'an yang terjadi di PPMH 1. Sehingga, meskipun bentuk peningkatan intelegensi yang ditampilkan berbeda, sebenarnya baik Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah

³³² Saudari Rofi'atul Himmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

³³³ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

maupun Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad sama-sama mempraktikkan standar bacaan yang dijelaskan oleh al-Suyuṭiy dalam redaksi berikut:

أُخْرِجَ عَنِ ابْنِ مَسْعُودٍ أَنَّهُ قَالَ: "جَوِّدُوا الْقُرْآنَ". قَالَ الْقُرْآنِيُّ: "التَّجْوِيدُ حَلِيَّةُ الْقُرْآنِ، وَهُوَ إِعْطَاءُ الْحُرُوفِ حُمُوقَهَا وَتَرْبِيبُهَا وَرَدُّ الْحَرْفِ إِلَى مَخْرَجِهِ وَأَصْلِهِ وَتَلْطِيفِ النَّطْقِ بِهِ عَلَى كَمَالِ هَيْئَتِهِ مِنْ غَيْرِ إِسْرَافٍ وَلَا تَعَسُّفٍ وَلَا إِفْرَاطٍ وَلَا تَكْلُفٍ."³³⁴

Diriwayatkan dari Ibn Mas'ud bahwa ia berkata, "Tajwidkanlah [bacaan] al-Qur'an!" Para ahli Qira'at berkata, "Tajwid adalah estetika bacaan al-Qur'an. Mentajwidkan bacaan adalah memberi hak pada huruf-huruf al-Qur'an, menertibkannya, mengembalikan huruf pada *makhraj* dan akar bunyinya, dan melunakkan ucapannya dengan karakter bunyi yang sempurna, tanpa berlebihan, tanpa sembrono, tanpa keterlaluhan, dan tanpa rasa terbenani."

Peningkatan intelegensi yang dipraktikkan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad tidak hanya terbatas pada penyelesaian masalah bacaan, seperti telah dijelaskan. Peningkatan intelegensi. Di PPDT, Ustazah Dewi Faiqatul Himmah pernah mengalami kesulitan menangani santri indigo yang tidak dapat tidur; ia mengatakan, "Yang saya ingat ketika ada santri indigo yang tidak bisa tidur, setelah itu saya matur ke Bu Nyai dan beliau bilang disuruh membacakan *Wirid Hizb Sakron*, setelah dibacakan alhamdulillah anaknya bisa tidur."³³⁵ Sedang di PPMH 1, Mbak Roihatul Mutammimah pernah mengalami masalah banyak santri yang kesurupan; ia berkata, "Bu Nyai

³³⁴ Jalāl al-Dīn al-Suyuṭiy, *al-Itqān fī 'Ulūm al-Qur'ān*, vol. 1 (Bairut-Lebanon: Dār al-Fikr, 1951), 100.

³³⁵ Ustazah Dewi Faiqotul Himmah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

pernah menyuruh semua santri untuk memperbanyak membaca sholawat nariyah karena saat itu ada beberapa santri yang sering diganggu makhluk halus sampai kerasukan secara bersamaan. Alhamdulillah, masalah dibereskan!”³³⁶

Memberi wawasan tentang penyelesaian masalah gangguan non-medis yang dialami santri merupakan bentuk peningkatan intelegensi yang diberikan baik oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah maupun Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, masalah yang dalam Dunia medis pun sulit ditemukan solusinya.

Pendidikan diniyah yang diselenggarakan di PPDT dan PPMH 1 termasuk bentuk peningkatan intelegensi, karena berisi wawasan keagamaan yang bersumber pada kitab-kitab salaf hasil kajian ulama berhulan *Ahlus Sunnah wal Jama'ah*. Baik di PPDT maupun di PPMH 1, pendidikan diniyah diselenggarakan mengikuti sistem yang diundangkan dalam PMA Nomor 31 Tahun 2020 Tentang Pendirian dan Penyelenggaraan Pesantren, meski penyelenggaraannya, di PPDT, masih sampai pada kelas Ula; dan di PPMH 1 sampai Ulya—pada keduanya belum diselenggarakan tingkat lanjut Ma'had Aly.

Untuk mempersiapkan santri supaya berperan aktif dalam kehidupan bermasyarakat, peningkatan intelegensi dilakukan dalam bentuk pembekalan keterampilan. Di PPDT disediakan keterampilan

³³⁶ Mbak Roihatul Mutammimah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

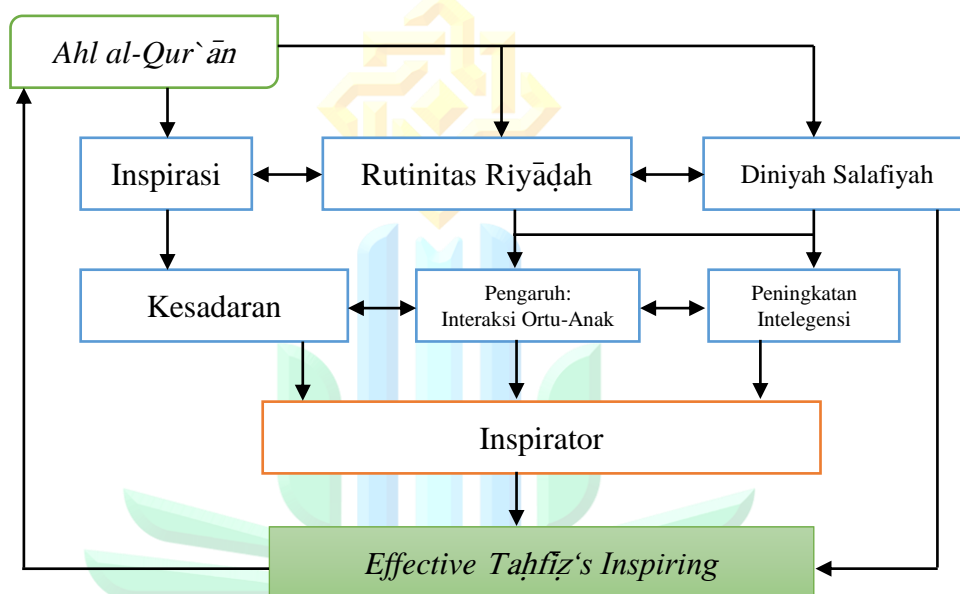
pertukangan, BLK, tata boga, masak, sebagaimana di PPMH 1 pun disediakan pembekalan keterampilan *handycraf*, masak, dan bersih-bersih. Kegiatan-kegiatan tersebut diberlakukan untuk santri untuk meningkatkan intelegensi mereka, karena persoalan hidup di masyarakat tidak melulu persoalan hafalan al-Qur`an dengan aneka lika-likunya.

Semua bentuk peningkatan intelegensi ini dilakukan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad adalah bukti nyata bahwa pemimpin itu memberikan stimulasi intelektual sehingga yang yang dipimpin mampu melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda, atau—dalam pejelasan Bass dan Riggio—“... *gets others to look at problem form many different angles.*”³³⁷ Yang berbeda dari konsep Bass dan Riggio ialah bahwa inspirasi yang diberikan berakar dari pendidikan para guru *ahl al-Qur`ān*, bersumber pada pendidikan salafiyah yang telah dilalui oleh kedua pemimpin perempuan tersebut. Inspirasi bersifat ilahiah,³³⁸ dan transenden. Inilah mengapa rutinitas riyāḍah, pada momen tertentu, diyakini sebagai jalan mendapatkan pertolongan dari Allah Swt, termasuk terkait solusi-solusi yang diberikan oleh Bu Nyai kepada santri yang sedang mengalami masalah. Wirid *al-Asmā al-Ḥusnā*, *Rātib al-‘Attās*, *Surah al-Wāqī’ah*, *Ḥizb al-Sakran*, *al-Wirdu al-Laṭīf*, wirid rutin bakda salat, *Shalawat Nariyah*, adalah wirid yang diriyāḍahi. Tampak tidak

³³⁷ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 7.

³³⁸ Entri ‘*to inspire*’ dala Merriam-Webster’s Dictionary and Theasaurus dalam Encyclopædia Britannica. *Encyclopædia Britannica Student and Home Edition (Software*, Chicago: Encyclopædia Britannica, 2014)

rasional bahwa liturgi semacam itu memiliki pengaruh pada keadaan riil, tapi demikianlah yang diyakini. Dengan rutinitas riyāḍah ini, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator pengembangan pesantren Tahfīz berjalan dengan baik. Setidaknya inilah yang diyakini bu nyai, pengurus, santri—dan catat—wali santri.



Gambar 5.2 Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai Inspirator Pengembangan Pesantren Tahfīz yang Didukung Rutinitas Riyāḍah

C. Kepemimpinan Transformasional Perempuan sebagai Motivator

Pengembangan Pesantren Tahfīz di PPDT dan PPMH 1

Umum diketahui bahwa motivator adalah orang yang menyampaikan sejumlah kata yang memotivasi siapa saja yang mendengar. Demikian pengertian yang sempat menjadi trend seiring munculnya acara televisi yang menampilkan motivator-motivator dalam suatu acara. Pengertian motivator pada penelitian ini lebih luas, karena kata tersebut menjadi rumusan yang lahir dari istilah konsiderasi-individual (*individual-consideration*) yang digagas

oleh Bass dan Riggio sebagai komponen empat kepemimpinan transformational, sebagai telah diuraikan pada kajian teori.

Berdasarkan paparan data pada Bab IV, fungsi kepemimpinan transformasional perempuan dalam aksinya sebagai motivator dikelompokkan dalam empat hal: indentifikasi kebutuhan pesantren, pendelegasian wewenang, bimbingan dan *sharing* pengalaman. Baik Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah maupun Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad kedua-duanya adalah pemimpin perempuan yang terlibat langsung pada setiap kegiatan yang direncanakan, juga pada setiap evaluasi program yang sudah dijalankan, sehubungan dengan pengembangan pesantren Tahfız yang diasuh masing-masing. Keempat bentuk kontribusi ini wujud dari konsep pemimpin yang dideskripsikan Bass dan Riggio sebagai “*The leader spends time teaching dan coaching.*”³³⁹ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad betul-betul *spending their times* untuk berpikir, merenung, *teaching* dan *coaching* demi pengembangan pesantren Tahfız yang dipimpin keduanya; di mana *spending time for teaching and coaching* tampak lebih faktual di pondok pesantren—sebab bu nyai betul-betul *spending time*, menghabiskan waktu untuk mengajar dan membina—dari pada perusahaan tempat darinya teori ini lahir sebab

³³⁹ Ketiga karakteristik pemimpin ini disarikan dari Triyono, *Kepemimpinan Transformasional*, 96; Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 6-7; dan Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT Radja Grafindo Persada, 2013), 26.

1. Mengidentifikasi Kebutuhan Pesantren

Wahid menjelaskan bahwa pesantren adalah “... wacana yang hidup ... menarik, segar, aktual, dan—perlu dicatat—tidak mudah ... sangat percaya diri (*self-confident*) dan penuh pertahanan (*self-defensive*) dalam menghadapi tantangan di luar dirinya.”³⁴⁰ Itu sebabnya, pengasuh—yang dalam hal ini adalah bu nyai—punya cara tersendiri untuk mengidentifikasi kebutuhan utama yang sedang atau bakal dihadapi dan harus diselesaikan.

Kebutuhan pertama yang diidentifikasi—baik oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah maupun oleh Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad—demi eksistensi dan keberlangsungan pesantren di masa mendatang, ialah regenerasi kepemimpinan. Keduanya sama-sama memikirkan bagaimana pesantren Tahfiz yang mereka kelola tetap eksis. Kerena intensitas interaksinya dengan al-Qur`an, bukan tidak mungkin kedua pemimpin perempuan tersebut terinspirasi oleh al-Qur`an Surah al-Hasyr [059]: 18 berikut:

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

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ
بِمَا تَعْمَلُونَ ۝٣٤١

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang diperbuatnya untuk hari esok

³⁴⁰ Wahid, “Pesantren di Lautan Pembangunanisme ...”, dalam *Pesantren Masa Depan: Wacana Pemberdayaan dan*, 145.

³⁴¹ al-Hasyr [059]: 18 dalam Kementerian Agama RI, *al-Qur`an dan Terjemahnya*, 805.

(akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan

Ibn Kathīr menyatakan bahwa maksud ayat “memperhatikan apa yang diperbuat untuk hari esok” ialah “lakukanlah introspeksi sebelum kalian dihisab, diaudit kelak di Akhirat. Renungkanlah simpanan amal kebaikan apa yang kelak kau bawa menghadap tuhanmu!”³⁴² Hal yang sama juga dinyatakan al-Rāziy bahwa hari esok yang dimaksud ialah hari kiamat. Persiapan yang dilakukan bukan hanya untuk jarak dekat, melainkan untuk Akhirat, untuk persiapan menghadap Allah Swt.³⁴³

Dalam konteks keberlangsungan pesantren, redaksi ayat tersebut merupakan redaksi imperatif yang secara implisit mendorong pembacanya untuk mempersiapkan masa mendatang. Dari dasar inilah, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mempersiapkan putranya Ghifary Ahmad Iskandar yang sekarang sedang studi di *Qism al-Hadīth* di Institut al-Idrus Tarim Yaman, setelah program *Tahfīz* dan *Qirā'ah-Saḥāh* selesai, dan mempersiapkan Rahilah Sayyidatun Najah, seorang calon *hāfīzah*, yang sekarang sedang *mondok* di al-Falah Ploso Mojo Kediri, untuk meneruskan perjuangan sang bunda mengembangkan pesantren Tahfīz di PPDT.³⁴⁴ Demikian juga Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad yang telah mempersiapkan keenam anak-anak beliau yang masing-masing telah

³⁴² Ibn Kathīr, *Tafsīr al-Qurān al-'Aḍīm*, vol. 8 (*Software*, al-Maktabah al-Shāmilah v3.64), 77.

³⁴³ Muhammad ibn 'Umar bin al-H{usayn al-Rāziy, *Tafsīr al-Rāziy*, vol. 15 (*Software*, al-Maktabah al-Shāmilah v3.64), 309.

³⁴⁴ Diolah dari hasil wawancara. Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 22 November 2021.

mengambil peran sepeninggal ayah mereka, KH. M. Ahmad Muslimun: Ning Fatimatuzzahro' di Bidang Koperasi Pondok; Ning Fitrotun Nisa' di Bidang Ekstra Kurikuler Pondok; Ning Nihayatuz Zuhriyah di Bidang Keamanan Pondok; Ning Hilma Wildana Shofia di Bidang Kesehatan, Sarpras, dan Membantu Pendidikan; Ning Nayla Qurroti A'yun dan Gus Muhammad Arwan Fuad di Bidang Pendidikan dan Bahtsul Masa'il. Selain tugas resmi tersebut, semuanya sama-sama menerima menyimak setoran al-Qur'an takror. Enam putra-putra yang hafal al-Qur'an, selain Agus Muhammad Arwan Fuad, kelima-limanya sudah menikah.³⁴⁵

Kebutuhan kedua yang berhasil diidentifikasi ialah mekanisme penerimaan santri Tahfiz. Di PPDT persyaratan tidak sebanyak yang ada di PPMH 1. Persyarat masuk Tahfiz di PPDT menyelesaikan program Qira'ati, dan sudah setor baca al-Qur'an *bin nazar*; putra-putri boleh mendaftar, dari anak usia SD. Sementara di PPMH 1 persyaratan masuk Tahfiz ialah: hanya putri, usia SMP, mempunyai niat dan kesungguhan, mendapat izin dari orang tua, sowan ke Pengasuh, mendaftarkan diri kepada SiE. Pendidikan, mengisi surat pernyataan, Mengikuti dan lulus tes tajwid, mengikuti setoran *bin nadzri* minimal 15 juz, dan hafal 7 mahar sebelum masuk tahfidz (hafal Juz 'Amma dan Surat Al-Mulk, hafal Surat Al-Waqi'ah, hafal Surat Ar-Rohman, hafal Surat Ad-Dukhon, hafal Surat

³⁴⁵ Peneliti, *Observasi*, Banyuwangi: 26 November 2021; dan Nayla Qurroti A'yun, *Wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2021.

Yasin, hafal Surat As-Sajadah, dan hafal Surat Al-Kahfi (boleh ketika sudah masuk tahfidz).

Hal ini tampaknya dipengaruhi oleh kondisi pondok: PPDT berusia 14 tahun jalan sehingga banyak memberi kelonggaran persyaratan, sementara PMH 1 telah lahir sejak 1944 sehingga memberi persyaratan yang ketat, selain karena yang diwajibkan di PPMH1 ialah pendidikan diniyah, bukan Tahfīz.

Kebutuhan lain yang diidentifikasi juga dapat berupa kebutuhan para santri terkait proses menghafal, utama ketika mereka mengalami kesulitan, baik itu kesulitan ekonomi maupun kesulitan hafalan. Solusi diberikan sesuai masalah yang sedang dihadapi.

2. Mendelegasikan Wewenang

Telah disadari bersama bahwa pemimpin tak dapat bekerja sendirian betapapun kuat pengaruhnya. Itu sebabnya, pendelegasian wewenang selain dipandang sebagai tugas pemimpin, pada saat yang sama, juga dapat disebut kontribusi kepemimpinan. Bahkan Allah Swt—tanpa mengurangi kemahakuasaannya—mendelegasikan tugas-tugas tertentu pada 10 malaikat yang sudah masyhur itu.³⁴⁶ Demikianlah Dia mengajari manusia bagaimana memimpin sebuah organisasi.

³⁴⁶ Malaikat beserta tugas-tugasnya dijelaskan, antara lain, dalam Muhammad Nawawi ibn ‘Umar al-Jāwiy, *Fath al-Majīd fī Sharh al-Dur al-Farīd* (Surabaya: al-Hidāyah, t.thn), 45-46.

Sebelum wewenang didelegasikan kepada pengurus yang tepat, langkah pertama yang dilakukan pemimpin ialah mengidentifikasi kebutuhan pesantren: pribadi seperti apa yang dibutuhkan dan sesuai dengan keadaan organisasi, supaya kegiatan organisasi dapat berjalan. Atas dasar identifikasi potensi tersebut, di PPDT, Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah mengatakan, “Saya mengenali potensi santri yaitu dengan cara pengamatan tiap hari, bisa dilihat dari perilaku dan kebiasaan dan tanggung jawab ketika diberi tugas oleh pondok.”³⁴⁷ Sementara di PPMH 1, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad pun, setelah proses identifikasi, dalam konteks yang sama, Ning Hilma Wildana Shofia, mengatakan, “Kami tanya-tanya ke santri-santri. Nanti kalau sudah ada nama-namanya, disetorkan ke Ibuk. Lalu, Ibuk sendiri yang menentukan pengurus-pengurus itu yang dipandang oleh Ibuk sesuai dengan keahliannya.”³⁴⁸

Identifikasi potensi dan kebutuhan organisasi dilakukan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad lebih dahulu dari pada pendelegasian wewenang. Kalau identifikasi tersebut tak dilakukan, besar kemungkinan keadaan tersebut menggiring suatu organisasi menghadapi ‘kiamat’-nya sendiri, seperti yang telah diisyaratkan Rasulullah Saw sabdanya:

³⁴⁷ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Januari 2022.

³⁴⁸ Ning Hilma Wildana Shofia, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ³⁴⁹

Jika suatu urusan dipasrahkan kepada selain orang yang berkompeten, maka tinggal tunggu tanggal Kiamat

Al-Bakriy al-Şiddiqiy memaknai ‘kiamat’ pada Hadis tersebut sebagai kiamat di Hari Akhi, yakni kiamat dalam pengertian akidah umat Islam. Dalam Hadis tersebut juga tersirat salah satu tanda kiamat, yakni ketika amanat diserahkan kepada yang bukan ahli di bidangnya.³⁵⁰ Inilah dasar bagaimana wewenang harus diberikan kepada ahlinya.

Meski sama-sama dilakukan pendelegasian wewenang, perbedaannya adalah: wewenang di PPDT didistribusikan dari Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah ke pengurus, sementara di PPMH 1 wewenang didelegasikan dari Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad ke putra-putri beliau sebagai koordinator bidang, lalu diteruskan ke pengurus, sebagaimana telah dijelaskan pada sub sebelumnya. Wewenang yang diberikan lebih dari sekedar tugas biasa, kerana pengurus juga menangani setoran dan ujian tes, walaupun pada akhirnya keputusan hasil akhir tetap pada bu nyai sebagai *quality-control*.

3. Memberi Bimbingan

Nasihat dan dukungan moral seorang pemimpin sebagai motivator kepada yang dipimpin adalah wujud riil dari tindakan memberi bimbingan.

³⁴⁹ Hadis nomor 59 dalam Al-Bukhâri, *Şaḥīḥ al-Bukhâriy*, vol. 1 (*Software* al-Maktabah al-Shāmilah, v3.64), 114.

³⁵⁰ Muḥammad ibn ‘Ali ibn Muḥammad al-Bakriy al-Şiddiqiy, *Dalil al-Fāliḥīn li Ṭuruq Riyāḍ al-Şāliḥīn*, vol. 1 (*Software*, al-Maktabah al-Shāmilah v3.64), 275.

Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah memberi nasihat “*Iso gak iso tetep nderes, lancar ora lancar tetep istiqomah. Ojo wedi ora lancar, tapi wedi o lek ora nderes* [bisa tidak bisa tetap muraja’ah, lancar tidak lancar tetap istiqomah. Jangan takut tidak lancar, takutlah kalau tidak muraja’ah!]” sebagaimana diceritakan oleh Mbak Mukhalifatu Rosyidah,³⁵¹ salah satu santri dan alumni generasi pertama, yang bukan hanya khatam hafal al-Qur`an 30 melainkan juga dinikahkan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah di PPDT.

Isi nasihat di atas merupakan bimbingan verbal yang berusaha meletakkan masalah pada tempatnya. Rasa takut yang seharusnya bukan terhadap hafalan yang tidak lancar, karena yang patut ditakuti ialah kalau santri yang bersangkutan tidak melakukan *muraja’ah* hafalan al-Qur`an; maka yang sesungguhnya perlu dilakukannya ialah mengistiqamahkan *muraja’ah*, bukan memelihara rasa takut hafalan tidak lancar.

Dalam dalam konteks yang berbeda, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad berpesan, “*Openono Qur’anmu insya Alloh Gusti Alloh bakal ngopeni uripmu!* [Jagalah hafalan Qur’anmu maka Alloh akan mengurus hidupmu!]”³⁵² sebagaimana diceritakan oleh Mbah Roihatul Mutammimah, alumni tahun 2018 di PPMH 1. Kekhawatiran dalam hidup

³⁵¹ Mbak Mukhalifatur Rosyidah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

³⁵² Mbak Roihatul Mutammimah, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

terkait masalah ekonomi, misalnya, menghantui setiap orang—termasuk penghafal al-Qur`an.

Ngopeni al-Qur`an, dalam bahasan yang lebih praktis, ialah mengistiqamahkan *muraja'ah*. Dari pengertian ini, kedua macam bimbingan verbal yang diberikan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah di PPDT dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad di PPMH 1 sama-sama mengandung pesan “Lancar tak lancar, dalam posisi sulit ekonomi atau gampang, tetaplah istiqamah *muraja'ah!*” Pada titik kesamaan inilah, bimbingan verbal tersebut merupakan bentuk pengamalan laku hidup *Ahlul Qur'an* yang diisyaratkan oleh Rasulullah Saw dalam Hadis Qudsi berikut:

مَنْ شَعَلَهُ الْقُرْآنُ وَذَكَرِي عَنْ مَسْأَلَتِي أُعْطِيَتْهُ أَفْضَلَ مَا أُعْطِيَ السَّائِلِينَ³⁵³

Barang siapa yang disibukkan oleh al-Qur`an dan berzikir sehingga tak memohon kepadaKu, maka Aku akan menganugrahinya segala yang lebih utama dari yang pernah diberikan kepada orang-orang yang memohon [kepadaKu]

Bimbingan verbal tersebut tidak berarti bahwa di PPDT dan PPMH 1 tidak ada bimbingan yang bersifat aksi (*action-consideration*). Sebab pada kenyataannya, ada masalah-masalah yang dihadapi santri yang bisa diselesaikan dengan bimbingan verbal dalam bentuk nasihat dan pesan, seperti santri yang mengalami masalah finansial tetapi tetap ingin mondok dan menghafal al-Qur`an, baik kerana ia anak yatim ataupun karena

³⁵³ Hadis nomor 2850 dalam al-Turmudhiy, *Sunan al-Turmudhiy*, vol. 10 (*Software* al-Maktabah al-Shāmilah, v3.64), 169.

tergolong *du'afa'*. Untuk masalah semacam itu, di PPDT, santri yang bersangkutan "... dibebaskan dari semua pembayaran. Anak yatim dan *dhu'afa'*; Satu keluarga lebih dari satu mondok di sini, maka *free* makan," demikian ditegaskan oleh Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah;³⁵⁴ sedang di PPMH 1, santri yang bersangkutan "... kami ringankan biaya kos makannya dan diberdayakan, seperti *nderek ndalem*, dijadikan petugas koperasi, petugas *laundry* ... Sehingga, di satu sisi, mereka tidak merasa direndahkan akibat ketidakmampuan ekonomi, dan di sisi lain, mereka dibelajari bagaimana mengatasi masalah finansial tanpa mengorbankan aktifitas belajarnya."³⁵⁵

Baik bimbingan verbal maupun yang bersifat aksi merupakan tindakan kepemimpinan yang—oleh Spreitzer, Pertulla, dan Xin³⁵⁶—disebut sebagai *providing an appropriate* (memberikan yang sesuai): jika yang sesuai dengan masalah yang dihadapi santri adalah nasihat, maka ia diberi nasihat, namun jika yang sesuai adalah aksi nyata, maka itu yang diberikan. Pada saat yang sama, bimbingan yang bersifat aksi seperti pembebasan pembayaran, juga merupakan bentuk *providing individualized support* (memberikan dukungan individual).

³⁵⁴ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Januari 2022.

³⁵⁵ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

³⁵⁶ M. Spreitzer, K. H. Pertulla, & K. Xin, "Traditionality Matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3) (2005), 205-227; Triyono, *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Formal Non Formal dan Informal*, 96.

4. *Sharing* Pengalaman

Sharing pengalaman, dalam batas tertentu, adalah tindakan *providing an appropriate*. Sebab, *sharing* pengalaman adalah bimbingan verbal atau nasihat dalam wujudnya yang lebih halus, seolah tidak tampak, tetapi diam-diam dirasakan oleh audien yang mendengar. Itu sebabnya, pengalaman yang diceritakan lebih menyentuh ketimbang nasihat yang diulang-ulang.

Selain itu, kelebihan *sharing* pengalaman dari pada bimbingan verbal berupa nasihat ialah *sharing* pengalaman terbebas dari kesan ‘cuma bicara tak pernah melakukan sendiri’, sementara memberi nasihat akan dinilai sia-sia ketika perilaku pemberi nasihat tidak mencerminkan isi nasihat yang diberikan. *Sharing* pengalaman terhindar dari kritik yang dimuat secara eksplisit dalam al-Qur’an Surah al-Şaff [061]: 2-3 berikut,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ، كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ^{٣٥٧}

Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan. Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.

Ibn Jarīr al-Ṭabariy menjelaskan bahwa dahulu sekelompok orang datang kepada Rasulullah Saw dan bersumpah, “Demi Allah, andaikan kami tahu amal perbuatan yang paling dicintai oleh Allah, pasti kami akan lakukan.” Ayat di atas turun dalam konteks menegur orang-orang

³⁵⁷ Qs. Al-Şaff [061]: 2-3 dalam Kementerian Agama RI, *al-Qur’an dan Terjemahnya*, 905.

berandai-andai tentang hal yang tak mungkin dia tahu dan tak mudah dilakukan, orang-orang yang hanya mengucapkan tapi perbuatannya jauh dari yang dinasihatkan.³⁵⁸ Namun demikian, nasihat Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad adalah laku hidup yang sudah dijalankan bertahun, seperti terlihat dari uraian yang telah dipaparkan. Artinya, keduanya tidak termasuk kategori orang yang disinggung keras dalam ayat tersebut. Ini nilai plus, karena selain nasihat, keduanya sama-sama sering berbagi pengalaman dengan para santri masing-masing. Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah menceritakan pengalamannya mengikuti lomba-lomba terkait al-Qur`an kepada pengurus, santri, dan alumni: "... dulu ketika ikut lomba MHQ, mulai kabupaten sampai Provinsi Jatim, mewakili kabupaten Malang ... suka duka menjadi peserta ... perjuangan berat ketika menjadi peserta Lomba Tafsir al-Qur`an tingkat Provinsi JATIM ..."³⁵⁹ Pengakuan ini tidak dalam konteks kebanggaan prestasi diri melainkan bentuk *tahaddus bin nikmah* (menceritakan anugerah Allah sebagai wujud syukur kepadaNya).

Untuk tujuan yang sama, Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad menceritakan pengalamannya menghadapi kesulitan hafalan yang tak lancar kepada pengurus, santri, dan alumni, bahwa diri beliau pun, "... ndak lancar, tetapi masih nyemak setoran, dengan *nyambi momong* anak,

³⁵⁸ Ibn Jarīr al-Ṭabariy, *Tafsīr al-Ṭabariy*, vol. 23 (*Software*, al-Maktabah al-Shāmilah v3.64), 354.

³⁵⁹ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Januari 2022.

ngaji al-Qur'an sambil *mangu bayi* saya, ... lambat laun ... lancar dengan sendirinya ... betul dawuh Mbah Yai Dul Majid, '*pokok ditelateni terus nyambi momong anak-anake suwi-suwi lancar dewe*' ..."³⁶⁰ sembari mengenang nasihat abah mertuanya, KH. Abdul Majid, yang membuahkan hasil.

Identifikasi kebutuhan pesantren, pendelegasian wewenang, bimbingan, dan *sharing* pengalaman, adalah kontribusi Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad dalam pengembangan pesantren Tahfiz yang dikelola keduanya. Penjelasan yang telah diuraikan memperlihatkan bahwa keduanya betul-betul motivator yang—dalam deskripsi Bass dan Riggio—bukan hanya melakukan tetapi membiasakan konsiderasi individual (*individual-consideration*), dalam arti, "... *spending their times for teaching and coaching*."³⁶¹

Motivasi yang diberikan, baik verbal maupun aksi, dari kepemimpinan transformasional perempuan sebagai motivator pengembangan pesantren Tahfiz, tidak muncul dari ruang kosong, melainkan bersumber pada pendidikan dan pengalaman bu nyai dibimbing oleh guru-guru di pesantren dulu, para *ahl al-Qur'an* terdahulu.

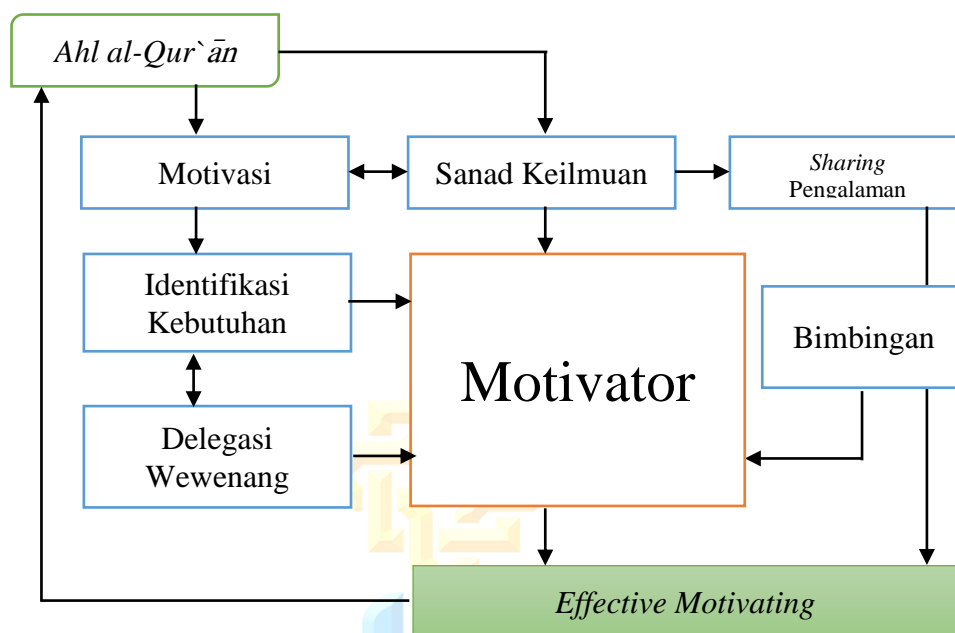
Sebagaimana telah disebut, hubungan antara bu nyai dan guru-gurunya

³⁶⁰ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, *wawancara*, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

³⁶¹ Ketiga karakteristik pemimpin ini disarikan dari Triyono, *Kepemimpinan Transformasional*, 96; Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 6-7; dan Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT Radja Grafindo Persada, 2013), 26.

mengindikasikan sanad keilmuan yang berkesinambungan hingga Rasulullah Saw. Guru bu nyai dari gurunya, gurunya dari gurunya, demikian seterusnya. Di pesantren Tahfiz pada dua kasus, sanad keilmuan disakralkan, dalam arti, tidak semua orang bisa mendapatkannya kalau hafalannya tidak lancar dan belum setor 30 Juz *gelondongan* (sekaligus), seperti *majlis* 30 juz yang diselenggarakan di PPDT.

Tanpa adanya sanad keilmuan, khususnya di bidang Tahfiz, yang bersambung hingga Rasulullah Saw, pemimpin di pesantren kurang diperhitungkan. Bukan hanya karena tidak terpenuhinya administratif tak tertulis, melainkan juga karena bahwa setinggi apapun ilmu seseorang tentang huruf-huruf hijaiyah yang merupakan unsur terkecil dari ayat al-Qur`an dan tentang bahasa Arab, ia tetap tidak diperkenankan membacanya tanpa ada bimbingan awal cara baca dari seorang guru. Sebab bacaan al-Qur`an itu didasarkan pada *riwayah* (mata rantai sanad), bukan sekadar logika semantik bahasa Arab. Sehingga, ketika ditanya “Mengapa bacaannya begitu, kok tidak begini?” maka jawaban yang tepat ialah “Karena demikianlah aku belajar dari guruku” bukan “Karena demikianlah kaidah Nahwu Shorofnya.” Sanad keilmuan ini menunjang efektifitas pekerjaan pemimpin perempuan sebagai seorang motivator pengembangan pesantren Tahfiz.



Gambar 5.3 Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai Motivator Pengembangan Pesantren Tahfiz yang Didasari Sanad Keilmuan

D. Recommended Concept Kepemimpinan transformasional perempuan sebagai Artikulator Visi, Inspirator, dan Motivator Pengembangan Pesantren Tahfiz

Teori kepemimpinan tranformational digunakan untuk memetakan aktivitas kepemimpinan, karena universalitasnya—dalam kalimat Bass dan Riggio—“... can be found in all parts of the globe and in all forms of organizations.”³⁶² Selain itu, kepemimpinan transformatif disebut-sebut oleh keduanya sebagai *a more effective form of leadership globally*, bentuk kepemimpinan paling efektif secara umum, dengan alasan kepemimpinan tersebut merupakan *people’s prototypes of an ideal leader*, prototipe seorang

³⁶² Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 16.

pemimpin ideal. Namun demikian ibarat tak ada gading yang tak retak, sesempurna apapun sebuah teori tetap akan menemukan kekurangan ketika digunakan untuk memotret kasus di situasi, kondisi, dan tempat yang berbeda dengan konteks teori tersebut ditemukan, yakni konteks perusahaan dan militer di Barat,³⁶³ yang tentu berbeda dengan konteks ketimuran yang masih mengakui mistisisme, dengan subyek penelitian kepemimpinan transformasional perempuan di sektor-sektor berbeda, seperti penelitian Zhang dengan *pentadic analysis*.³⁶⁴ Apalagi jika digunakan untuk memotret kasus di pesantren yang memiliki *settings* yang lebih kompleks dari pada lingkungan perusahaan dan militer. Maka atas dasar itulah, diperlukan konseptualisasi yang *recommended* tentang kepemimpinan transformasional perempuan dalam konteks pengembangan pesantren taḥfīz, didasarkan pada temuan penelitian ini sebagai argumentasinya.

Argumen Pertama. Pada aspek kepemimpinan transformasional perempuan sebagai artikulator visi, teori *transformational leadership* Bass dan Riggio memperlihatkan empat komponen: *providing meaning and challenge*, *creating clearly communicated expectations*, *emphasizing collective sense of mission*, dan *reassuring others*. Dalam penelitian kepemimpinan transformasional perempuan sebagai artikulator visi di pesantren Taḥfīz,

³⁶³ Dalam konteks militer, telah dibuktikan bahwa *transformational leadership* berjalan efektif, atau *a particularly more powerful* pada sektor militer. Ini yang melandasi penelitian dikembangkan ke sektor perusahaan, bahkan ke *every sectors and every settings*. Selengkapnya, dalam

³⁶⁴ Zhang, “A Pentadic Analysis: The realism, idealism and mysticism of Chinese female leadership”, dalam *Asian Women Leadership*, 145 dan 156.

ditemukan tiga komponen dan satu komponen penyempurna: sosialisasi visi, persuasi anggota, dan internalisasi komitmen, yang disempurnakan dengan kesadaran barokah yang sudah ada di lingkungan pesantren. Empat komponen artikulator visi Bass dan Riggio, secara garis besar, terlihat masih relevan dengan temuan penelitian ini. Namun ketika masuk pada ranah yang lebih rinci, seperti hubungan pemimpin dan karyawan yang terikat kontrak kerja dan gaji, maka baru terlihat perbedaannya. Sebab di pesantren Tahfız, hubungan Bu Nyai dan santri bukan hubungan pemimpin dan karyawan atau pekerjanya, melainkan hubungan ibu dan anak-anaknya, guru dan murid-muridnya; bukan atas dasar kontrak kerja yang digaji, melainkan atas dasar kasih sayang orang-tua kepada anaknya dan *khidmah* kepada al-Qur`an; dan bukan hanya atas dasar kesadaran misi kerja yang tinggi, melainkan juga atas dasar kesadaran akan barokah dari al-Qur`an ketika patuh dan taat mengikuti kegiatan setoran, *mura'jaah* dan *mudarosah* al-Qur`an.

Tabel 5.1 Perbandingan Komponen Artikulator Visi

Komponen	<i>Inspirational-Motivation dan Idealized-Influence:</i> Artikulator Visi Bass dan Riggio	Artikulator Visi Pengembangan Tahfız
<i>providing meaning and challenge</i>	Pemimpin memberi makna dan tantangan kerja, untuk bangkitkan semangat kerja	Bu Nyai mensosialisasikan visi di setiap kesempatan, supaya santri Tahfız tetap semangat berkegiatan
<i>creating clearly communicated expectations</i>	Pemimpin memberi harapan yang dibicarakan dengan jelas supaya <i>followers</i> , karyawan, tahu tujuan pekerjaan.	Bu Nyai melakukan persuasi kepada santri Tahfız dengan pola interaksi orang-tua kepada anaknya, dengan keteladanan dan tutur kata.
<i>emphasizing collective sense of mission</i>	Pemimpin menekankan misi bersama kepada anak buah, <i>followers</i> , supaya satu kata satu rasa	Bu Nyai melakukan internalisasi komitmen Tahfız sejak awal, memperbaiki niat, supaya

		santri Tahfiz tidak salah niat.
<i>reassuring others</i>	Pemimpin meyakinkan orang lain, <i>followers</i> , tentang visi, bahwa masalah pasti selesai	Bu Nyai dan santri Tahfiz sama-sama punya kesadaran barokah, bahwa dalam kesulitan apapun, akan dibantu oleh Allah.

Di samping itu, yang tampak masih relevan dari teori *transformational leadership* Bass dan Riggio antara lain ialah bahwa indikator komunikasi emosional lebih banyak terdapat pada diri perempuan, yang atas dasar ini, Bass dan Riggio mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional perempuan lebih transformasional dari pada kepemimpinan laki-laki, sebab “... *consistent research evidence suggests that women as a group are better emotional communicators than men.*”³⁶⁵ Namun Gillard dan Ngozi tidak sependapat dengan Bass dan Riggio. Bagi Gillard dan Ngozi, pokok masalah kepemimpinan tidak terletak pada keperempuanan dan kekelakian. Gillard dan Ngozi mengatakan, “*We passionately believe that every child is unique, but each should be endowed with the same rights and opportunities.*”³⁶⁶ *Opportunities*, kesempatan, ini pangkal masalah kepemimpinan. Baik laki-laki maupun perempuan, jika diberi kesempatan yang sama, keduanya sama-sama punya kemungkin dan potensi yang sama untuk menjadi pemimpin. Bu Nyai, baik di PPDT dan PPMH 1, sama-sama mendapat kesempatan itu: yang pertama mendapat kesempatan kerana ia adalah perintis lembaga yang

³⁶⁵ Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 112. Bagi Bass dan Stogdill, dalam soal produktifitas kerja, laki dan perempuan ketika menjadi pemimpin tidak menampilkan perbedaan; dalam soal gaya, keduanya tampak berbeda. Selengkapnya dalam B. M. Bass & R. M. Stogdill, *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, (Simon and Schuster, 1990), 499 dan 505.

³⁶⁶ Gillard & Ngozi, *Women and Leadership*, 39.

dipimpinnya, sedang yang kedua mendapat kesempatan kerana menggantikan pemimpin sebelum, dengan kompleksitas masalah masing-masing yang telah dijelaskan.

Gagasan Gillard dan Ngozi sejalan dengan penjelasan Agus Muhammad Arwan Fuad, putra keenam Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, ketika ditanya tentang sosok ibu:

“Banyak kiranya yang perlu kita (sebagai anggota keluarga maupun santri) teladani dari ummi sebagai seorang pemimpin. Mulai dari cara memimpin, cara beliau mengatasi permasalahan, hingga mendidik kami. Mengayomi terhadap santri-santrinya, konsisten serta sabar itulah yang harus kita ikuti. Karena tidak banyak perempuan yang menjadi pimpinan atau pengasuh pondok pesantren. Dengan melihat Umi ini, kami menjadi sadar bahwa kepemimpinan ini bukan soal laki-laki atau perempuan, melainkan tentang tanggungjawab terhadap apa yang ia pimpin.”³⁶⁷

Pernyataan terakhir Agus Muhammad Arwan Fuad menunjukkan kecenderungan yang tegas bahwa kepemimpinan adalah persoalan tanggung jawab, amanat ilahiah, dalam arti akan diminta pertanggung jawaban kelak di Akhirat. Kecenderungan ini jelas berbeda orientasi dengan indikasi yang ditunjukkan oleh ungkapan informan pada penelitian Gardes: bahwa “*Having children definitely made it harder for me to go ‘up the ladder’ in my career*”:³⁶⁸ bahwa kepemimpinan adalah karir yang berhubungan dengan tangga capaian dan profit yang didapatkan ketika karir naik. Jelas berbeda dengan Bu Nyai di pesantren yang memandang kehadiran anak sebagai berkah

³⁶⁷ Agus Muhammad Arwan Fuad, *wawancara*, Banyuwangi, 06 Februari 2022.

³⁶⁸ Gardes, “Trials and Triumphs of Women Leaders Ind Higher Education”, vol. 1, dalam *Women as Leaders in Education*, 10.

dari Allah, bukan sebagai faktor penghambat kari. Dari sini tampak bahwa orientasi kepemimpinan di pesantren bermuara pada amanat yang harus ditunaikan, ketika orientasi kepemimpinan di perusahaan berujung pada karir yang harus diraih dan diupayakan.

Orientasi kepemimpinan di pesantren tersebut diperlihatkan dalam kepemimpinan Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah di PPDT dan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad di PPMH 1: yang pertama mencerminkan tanggung jawab *khidmah* kepada al-Qur`an, sedangkan yang kedua mencerminkan tanggung jawab estafet amanat melanjutkan kepemimpinan sebelumnya. Selain itu, kehadiran perempuan sebagai pemimpin pesantren yang *notabene* merupakan lembaga atau organisasi non-profit, dengan kehadiran yang tanpa menimbulkan pro-kontra, ini membuktikan relevansi hasil penelitian Xie dan Pang dengan fakta lapangan di PPDT dan PPMH 1: bahwa *all the interviewees believed that there was no gender difference in nonprofit organizations. Women and men had the same opportunities for career development...*³⁶⁹

Kalaupun ada pro-kontra atau diskriminasi dan bias, hal itu dikarenakan faktor eksternal atau *were more from outside of the organizations.*

Argumen Kedua. Pada aspek kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator, teori *transformational leadership* Bass dan Riggio memperlihatkan empat komponen: *questioning assumptions, reframing problems, encouraging creativity, dan approaching old situations in new*

³⁶⁹ Xie dan Pang, "Gender and Career Development", 165.

ways. Dalam penelitian kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator di pesantren Tahfiz, juga ditemukan tiga komponen dan satu komponen penyempurna: mengupayakan kesadaran, memberi pengaruh, dan meningkatkan intelegensi, yang disempurnakan dengan rutinitas riyāḍah yang sudah mentradisi di lingkungan pesantren. Empat komponen inspirator Bass dan Riggio, secara garis umum, terlihat masih relevan dengan temuan penelitian ini. Namun dicermati lebih rinci pada sub-subnya, seperti soal pendekatan terhadap masalah yang sedang dihadapi, maka terlihat perbedaannya. Sebab, di pesantren tahfiz, selain dengan pendidikan diniyah dan pembekalan keterampilan, pendekatan Bu Nyai terhadap masalah tidak selalu mengandalkan kemampuan analisis empirik yang rasional, melainkan juga upaya suprarasional spiritual yang mungkin tampak irrasional, seperti rutinitas riyāḍah yang sudah mentradisi di pesantren, ketika masalah yang dihadapi tak dapat ditemukan solusinya secara medis (misalnya, ada santri yang kesurupan atau santri indigo yang mengalami gangguan tidur). Bahkan rasa malas *muroja'ah* al-Qur'an pun dapat didekati dengan cara merutinkan wirid tertentu supaya Allah Swt berkenan menghilangkan rasa malas dan menggantinya dengan semangat mengikuti kegiatan pesantren Tahfiz. Dengan adanya faktor penyempurna yang berupa rutinitas riyāḍah ini, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator pengembangan pesantren Tahfiz dapat berjalan lebih efektif.

Tabel 5.2 Perbandingan Komponen Inspirator

Komponen	<i>Intelektual-Stimulation:</i> Inspirator	Inspirator Pengembangan Tahfız
<i>questioning assumptions</i>	Pemimpin menanyakan asumsi anak buah, <i>follower</i> , atau karyawan, tentang tugas yang diberikan supaya lebih inovatif dan produk meningkat	Bu Nyai mengupayakan kesadaran santri Tahfız, supaya ikut kegiatan dengan sadar tanpa paksaan.
<i>reframing problems</i>	Pemimpin membingkai ulang masalah perusahaan demi mencari solusi	Bu Nyai mempengaruhi santri Tahfız dengan pendekatan orangtua kepada anaknya, kasih sayang diutamakan.
<i>encouraging creativity</i>	Pemimpin mendorong kreatifitas anak buah, <i>followers</i> , karyawan, supaya produktifitas naik, profit naik.	Bu Nyai meningkatkan intelegensi santri tahfız dengan pendidikan diniyah, rutinitas riyāḍah, bekal keterampilan
<i>approaching old situations in new ways</i>	Pemimpin mendekati masalah dan situasi lama dengan cara baru	Kepemimpinan Bu Nyai bersama santri didukung rutinitas riyāḍah dalam menghadapi masalah di pesantren.

Argumen Ketiga. Pada aspek kepemimpinan transformasional perempuan sebagai motivator, teori *transformational leadership* Bass dan Riggio memperlihatkan empat komponen: *paying special attention*, *delegating task*, *creating new learning opportunities*, dan *spending time for teaching and coaching*. Dalam penelitian kepemimpinan transformasional perempuan sebagai artikulator visi di pesantren Tahfız ini, ditemukan empat komponen: identifikasi kebutuhan pesantren, pendelegasian wewenang, pemberian bimbingan, dan *sharing* pengalaman yang di dalamnya terkandung kesinambungan sanad keilmuan kepada para guru-guru al-Qur`an terdahulu. Empat komponen artikulator visi Bass dan Riggio, secara umum, terlihat masih relevan dengan temuan penelitian ini. Namun ketika dicermati secara

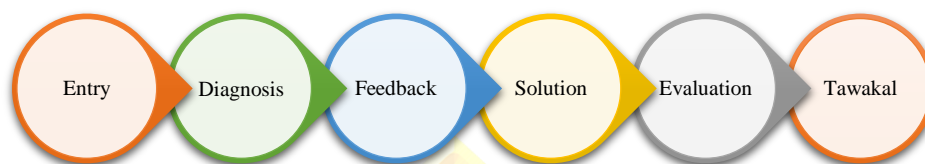
husus pada hal-hal yang lebih rinci, seperti orientasi pekerjaan dan pengembangan pesantren Tahfīz, maka perbedaannya terlihat dengan jelas. Sebab di pesantren Tahfīz, Bu Nyai dan santri melakukan tugas masing-masing tidak atas dasar produktifitas profit, melainkan peningkatan kualitas hafalan; tugas yang diberikan bukan merupakan pekerjaan yang dibayar layaknya pekerja, melainkan sebagai amanat yang musti ditunaikan; bimbingan yang diberikan bukan untuk meningkatkan produk tertentu, melainkan untuk menunjang keaktifan santri mengikuti kegiatan Tahfīz; dan pengalaman Bu Nyai mengahafal al-Qur`an dan setor hafalan kepada guru-guru bukanlah pengalaman bekerja, melainkan bentuk kesinambungan sanad keilmuan yang terhubung kepada guru-gurunya hingga Rasulullah Saw. Kesinambungan ini yang menumbuhkan kesediaan santri mengikuti semua kegiatan Tahfīz, bukan hanya karena Bu Nyai seorang hafizah, melainkan juga karena beliau ujung sanad keilmuan yang bersambung kepada Rasulullah Saw. Sedangkan komponen *spending time for teaching and coaching* tampak berlebihan dan tidak relevan dalam kepemimpinan di perusahaan, sebab pekerja memiliki batas waktu kerja. Sebaliknya, komponen ini tampak lebih relevan di pesantren Tahfīz, karena Bu Nyai betul-betul menghabiskan waktunya untuk menemani proses belajar santri Tahfīz. Hal ini merupakan keunikan kepemimpinan transformasional perempuan di pesantren Tahfīz, yang berbeda dari kepemimpinan dalam teori *transformational leadership*.

Tabel 5.3 Perbandingan Komponen Motivator

Komponen	<i>Individualized-Consideration: Motivator</i>	Motivator Pengembangan Tahfiz
<i>paying special attention</i>	Perhatian pemimpina ke anak buah, <i>followers</i> , karyawan, dibayar	Perhatian Bu Nyai berbentuk upaya identifikasi kebutuhan pesantren tahfiz, tak dibayar dalam bentuk gaji
<i>delegating task</i>	Pemimpin memberi tugas pada anak buah, sebagai pekerjaan	Bu Nyai memberi wewenang kepada pengurus yang juga santri Tahfiz senior, atas dasar <i>khidmah</i>
<i>creating new learning opportunities</i>	Pemimpin memberi kesempatan belajar demi peningkatan produk kerja	Bu Nyai memberi pengalaman belajar demi peningkatan hafalan santri Tahfiz
<i>spending time for teaching and coaching</i>	Pemimpin menghabiskan waktu untuk membimbing anak buah, <i>followers</i> , karyawan (kurang relevan, karena beban kerja terbatas waktu)	Bu Nyai menghabiskan waktu untuk mengajar dan membimbing santri Tahfiz <i>full-time</i> di lingkup pondok pesantren Tahfiz, dengan dukungan pengalaman (punya sanad al-Qur'an)

Pertanyaan ketiga tersebut (*what makes leader effective*) berkenaan dengan faktor-faktor yang membuat kerja kepemimpinan menjadi efektif, berjalan, dan meraih tujuan. Berdasarkan analisis pada data hasil penelitian, ditemukan tiga faktor yang menjadikan kepemimpinan di pesantren—secara umum—dan kepemimpinan transformasional perempuan di pesantren Tahfiz—secara khusus—berjalan, yakni: kesadaran barokah, sanad keilmuan, dan riyāḍah, yang dalam fase-fase dalam OD belum menemukan wadah, selain *culture-organization* dalam pandangan Burke. Untuk itu, berdasarkan fakta di lapangan, 5 fase ini dapat ditambah dengan satu fase lagi, yakni *relying*. Dalam fase *relying*, ibu nyai bersama seluruh warga pesantren bertawakal, memasrahkan hasil akhir hanya kepada Allah Swt; bahwa seorang

pemimpin tak dapat mengandalkan pikiran, tenaga, usaha, misi dan strateginya; tetap mengandalkan pertolongan dari Allah Swt.



Gambar 5.4 Lima Fase dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz

Ketiga argumen yang telah dipaparkan menjadi dasar konseptualisasi kepemimpinan transformasional perempuan dalam konteks pengembangan pesantren Tahfiz berdasarkan temuan penelitian ini. Teori *transformational leadership* tampak tidak mengkomodir religiousitas yang telah mengakar di pesantren. Artinya, jika mengacu pada tiga pertanyaan pokok tentang kepemimpinan yang diajukan oleh Fedler dan Chomers (*how one becomes a leader, how leader behaves, dan what makes the leader effective*)³⁷⁰, maka dalam teori tersebut terdapat kekurangan karena belum menjawab pertanyaan *what makes the leader effective*. Sebab, *how one becomes a leader* dijawab dengan empat komponen *transromational leadership* Bass dan Riggio; dan *how leader behaves* dapat dijawab dengan abstraksi ‘artikulator visi’, ‘inspirator’, dan ‘motivator’ yang dipadatkan dari empat komponen tersebut, yakni: *articulating vision, inspiring, dan motivating*. Berdasarkan temuan penelitian ini, *what makes the leader effective* dapat dijawab dengan fakta

³⁷⁰ Fiedler & Chemers, *Leadership and Effective Management*, 13, 11, dan 41.

religiousitas yang sudah mentradisi di lingkungan pesantren Tahfiz. Dalam arti, religiousitas ini merupakan faktor yang membuat kepemimpinan transformasional perempuan di pesantren Tahfiz menjadi lebih efektif.

Religiosity berbeda dari *spirituality*. Del Rio dan White menjelaskan perbedaan kedua istilah ini:

*... religiosity and spirituality are not equivalent aspects of human nature. Rather individuals are to spirituality, what communities are to religiosity. That is to say, spirituality belongs to all human persons by virtue of being human, and religiosity belongs to communities of faith by virtue of human choice. Human beings are not born religious; in contrast, they are born spiritual.*³⁷¹

Dengan penjelasan yang lebih sederhana, dapat dikatakan bahwa spiritualitas milik semua pribadi secara individu, sementara religiousitas mengacu pada kecenderungan komunitas iman secara sosial berdasarkan pilihan masing-masing. Dari sinilah, religiousitas tampak lebih umum dari pada spiritualitas. Bentuk religiousitas Barat tentu berbeda secara ideologis dari religiousitas ala pesantren. Namun secara konseptual, klasifikasi yang diajukan relevan untuk dijadikan pemetaan teoretis terhadap religiousitas di pesantren. Cornwall, Albrecht, Cunningham, dan Pitcher, mengatakan “... *three components of religiosity: knowing (cognition), feeling (affect), and doing (behavior)*”.³⁷² Dalam konteks kepemimpinan transformasional perempuan di pesantren Tahfiz, berdasarkan hasil temuan penelitian ini, ada

³⁷¹ C. M. Del Rio & L. J. White, “Separating spirituality from religiosity: A hylomorphic attitudinal perspective”, *Psychology of Religion and Spirituality*, 4(2)-(2012), 123.

³⁷² M. Cornwall, S. L. Albrecht, P. H. Cunningham & B. L. Pitcher, “The dimensions of religiosity: A conceptual model with an empirical test”, dalam P. C. Hill & R. W. Hood (Eds.), *Measures of religiosity* (Birmingham, AL: Religious Education Press, 1999), 277.

tiga bentuk religiositas: kesadaran barokah (*affect, feeling*), rutinitas riyāḍah (*behavior, doing*), dan sanad keilmuan al-Qur`an (*cognition, knowing*), dengan penjelasan sebagai berikut:

Pertama, kesadaran barokah. Bertambahnya kebaikan dalam sebuah kebaikan yang telah dilakukan, ini pengertian yang jamak dikenal dan umum di kalangan pesantren. Bagi kalangan pesantren, kehilangan barokah dalam hidup adalah bencana besar: ilmu tak barokah, harta tak barokah, hidup tak barokah, ini keadaan mengerikan yang sangat dihindari oleh warga pesantren, baik itu pengasuh, pengurus, santri, maupun alumni. Ketika ditanya hal apa saja yang dapat mendatangkan barokah dan hal apa saja yang menghilangkan barokah, baik Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah maupun Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad memberi jawaban yang relatif sama. Dalam hemat Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, hal-hal yang menghilangkan keberkahan, antara lain, tidak patuh pada dawuh guru dan Peraturan Pesantren; santri merasa paling bisa diantara teman-temannya; santri *membully* sesama santri; sedangkan hal-hal yang mendatangkan keberkahan, antara lain: ikhlas dalam berkhidmah (walaupun pekerjaan mudah), patuh pada dawuh guru dan Peraturan Pesantren.³⁷³ Sementara dalam hemat Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, yang bisa menghilangkan keberkahan, antara lain, ya bersikap berani melawan guru, orang tua, dan melanggar peraturan pondok; sedangkan yang dapat mendatangkan keberkahan, antara lain, istiqomah itu—“Sedikit tapi *ajeg*

³⁷³ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 30 Januari 2022.

istiqamah, lebih barokah dari pada banyak tapi putus-putus, tidak langgeng.”³⁷⁴ Tidak hanya itu, eksistensi pesantren dan perkembangannya tidak pernah diakui oleh Bu Nyai sebagai hasil jerih payah dan usaha sendiri, melainkan sebagai keberkahan yang Allah Swt limpahkan kepada pesantren yang dipimpinnya melalui al-Qur`an yang mulia.

Asal mula kesadaran barokah tersebut mentradisi dan terinternalisasi dalam kesadaran warga pesantren, antara lain, ditemukan pada Kitab *Ta'lim al-Muta'allim* karya Syaikh al-Zarnūjī yang masuk dalam kurikulum wajib pendidikan diniyah, dalam redaksi berikut:

وَالشَّيْخُ الْإِمَامُ الْأَجَلُّ شَمْسُ الْأَيْمَةِ الْحُلَوَانِيُّ رَحِمَهُ اللَّهُ تَعَالَى قَدْ خَرَجَ مِنْ بُخَارَى
وَسَكَنَ فِي بَعْضِ الْقُرَى أَيَّامًا لِحَادِثَةٍ وَقَعَتْ لَهُ وَقَدْ زَارَهُ تَلَامِيذُهُ غَيْرَ الشَّيْخِ
الْإِمَامِ شَمْسِ الْأَيْمَةِ الْقَاضِي بَكْرِ بْنِ مُحَمَّدِ الرَّزْجِيِّ رَحِمَهُ اللَّهُ تَعَالَى، فَقَالَ لَهُ
حِينَ لَقِيَهُ: لِمَ إِذَا لَمْ تَرُزْنِي؟ قَالَ: كُنْتُ مَشْغُولًا بِخِدْمَةِ الْوَالِدَةِ. قَالَ: تُرَزِّقُ
الْعُمَرَ، وَلَا تُرَزِّقُ رَوْثَ الدَّرْسِ، وَكَانَ كَذَلِكَ، فَإِنَّهُ كَانَ يَسْكُنُ فِي أَكْثَرِ أَوْقَاتِهِ فِي
الْقُرَى وَمَ يَنْتَظِمُ لَهُ الدَّرْسُ. فَمَنْ تَأَذَى مِنْهُ أُسْتَاذُهُ يُحْرَمُ بَرَكَةَ الْعِلْمِ وَلَا يَنْتَفِعُ
بِالْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا.³⁷⁵

Seorang imam yang mulia nan alim bergelar Syams al-Aimmah (Mataharinya Para Imam), bernama Syaikh al-Halwaniy, waktu itu, pergi keluar dari kota Bukhara dan tinggal di desa kecil beberapa hari karena suatu peristiwa. Murid-murid beliau mengunjungi beliau, kecuali seorang hakim alim bernama Syaikh Bakr ibn Muhammad al-Zarnajiy. “Mengapa kamu tidak mengunjungiku waktu itu?” Tanya gurunya ketika bertemu. Ia menjawab, “Kala itu saya sedang repot mengurus ibu saya, Guru.” Lantas guru itu berkata, “Kamu diberi rezeki panjang umur, tetapi tidak

³⁷⁴ Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad, wawancara, Banyuwangi, 03 Februari 2022.

³⁷⁵ Al-Zarnūjī, *Ta'lim al-Mut'allim* (Surabaya: al-Hidayah, T.Thn.), 17-18.

dapat rezeki nikmatnya belajar.” Iya, sebab si murid tinggal di desa dengan sebagian besar waktunya, dan belum dapat teratur memperoleh pelajaran. Maka siapa saja yang karenanya seorang guru merasa jengkel, ia dihalangi dari *keberkahan ilmu*, tidak dapat mengambil manfaat dari ilmu melainkan hanya jarang-jarang.

Ancaman kehilangan barokah masuk dalam kesadaran santri. Maka rasa takut-tak-barokah saja sudah sanggup menggerakkan warga pesantren untuk mengikuti segala aturan yang ditetapkan di pesantren, tidak pandang itu pengasuh, guru, pengurus, santri, maupun alumni. Kesadaran semacam inilah yang menopang kepemimpinan di pesantren menjadi lebih mudah, efektif, dan—perlu dicatat—ini juga karena pemimpin perempuan di pesantren tak hanya pemimpin, melainkan ia juga guru, ia pembimbing, ia orang tua, dan ia adalah ibu nyai yang ibu.

Kedua, rutinitas riyāḍah. Riyāḍah artinya latihan.³⁷⁶ Al-Jurjāniy menjelaskan dalam *Mu'jam al-Ta'rifāt*, riyāḍah adalah:

... عِبَارَةٌ عَنْ تَهْدِيبِ الْأَخْلَاقِ النَّفْسِيَّةِ فَإِنَّ تَهْدِيبَهَا تَمْحِصُهَا عَنْ خَلَطَاتِ
الطَّبَعِ وَنَزَعَاتِهَا³⁷⁷

... kata isitilah tentang perbaikan perilaku psikologis. Perbaikan dilakukan dengan cara membersihkannya dari kebiasaan dan kecenderungan watak yang buruk.

Riyāḍah dalam istilah yang dikenal dan dipraktikan di pesantren, ialah riyāḍah yang tercatat dalam salah satu bait ‘Syair tanpo Waton’:³⁷⁸ *Kelawan*

³⁷⁶ Entri “رياضة” dalam Warson, *al-Munawwir*, 548.

³⁷⁷ Al-Sayyid ‘Ali ibn Muhammad al-Jurjāniy, *Mu'jam al-Ta'rifāt* (Kairo: Dār al-Faḍīlah, t.thn), 98.

Alloh Kang maha Suci / Kuduh rangkulan rino lan wengi // Di tirakati di riadhoi // Dzikir lan suluk jo nganti lali / Dzikir lan suluk jo nganti lali //
 [Dengan Allah yang Maha Suci harus merasa bersama dan diawasi setiap saat, melalui *tirakat*, *riyāḍah*, zikir, dan laku *suluk* jangan dilupakan].

Tirakat, riyāḍah, zikir, wirid, dan suluk, secara substansial sama, hanya secara operasional berbeda. Tirakat lebih kepada aksi fisik (menahan lapar, menyepi), sementara riyāḍah, zikir, wirid, dan suluk sama dengan mujahadah, merupakan aktifitas spiritual. Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah bersama pengurus dan santri di PPDT merutinkan baca *al-Asmā al-Ḥusnā*, *Rātib al-‘Aṭṭās*, Surah al-Wāqī’ah, *Ḥizb al-Sakran*, *al-Wirdu al-Laṭīf*, yang sudah ada ijazah [legalitas untuk mengamalkan] dari Habib Umar bin Hafiz Hadlramaut, pendiri Darul Musthafa; di samping membaca Surah al-Fatihah ditujukan kepada santri-santri yang sedang bermasalah. Sedangkan Ibu Nyai Hj. Mahmudah Ahmad bersama pengurus dan santri PPMH 1, selain wirid rutin setelah salat lima waktu, juga membaca Salawat Nariyah dan *Hasbunallah Wa Nikmal Wakil* dengan jumlah tertentu. Secara umum keduanya sama-sama *nirakati* para santri supaya kelak menjadi pribadi yang berguna bagi agama, nusa, dan bangsa.

³⁷⁸ Syair gubahan H Moh Nizam As-Sofa yang populer dengan nama Salawat Gus Dur, dalam Nisa Hayyu Rahmia, “Syair tanpo Waton atau Salawat Gus Dur” pada <https://www.kompas.com/hy-pe/read/2021/04/29/090000566/lirik-syiir-tanpa-waton-atau-selawat-gus-dur-?page=all> diakses 2 Maret 2022.

Memang belum ada penelitian kuantitatif yang secara spesifik meneliti pengaruh atau—paling tidak—korelasi antara intensitas bacaan wirid-wirid tersebut terhadap atau dengan efektifitas kepemimpinan transformasional perempuan di pesantren Tahfiz. Tetapi ketika kode perintah bahasa pemrograman—yang hanya terdiri dari kata-kata simbolik—yang tak dapat dipahami itu bisa memberi *output* aksi, mengapa wirid yang *notabene* merupakan ‘mantra’—yang diambil dari *kalam ilahi*—tak dapat dipandang memiliki pengaruh pada keadaan dan lingkungan pesantren tempat ‘mantra-mantra’ itu dibaca, dirutinkan, dan ditradisikan?! Jika angka-angka pada bandrol suatu barang dapat mempengaruhi keputusan seseorang untuk membeli atau tidak, mengapa wirid yang dibandrol dengan perulangan sekian kali dianggap tak memiliki pengaruh pada situasi kepemimpinan di pesantren?!

Dalam hemat Peneliti, intensitas perulangan bacaan wirid atau al-Qur`an, sedikit atau banyak, memberi pengaruh pada praktik kepemimpinan di pesantren Tahfiz. Apalagi, bacaan wirid itu bersumber pada instruksi dari hadis Rasulullah Saw dan ayat-ayat al-Qur`an yang bukan kalam manusia melainkan firman Allah yang Maha Memberi Pengaruh.

Ketiga, sanad keilmuan. Sanad arti leksikalnya ialah pegangan. Awalnya, dikenal dari terma Ilmu *Muṣṭalah Ḥādīth*, yang diartikan ‘mata rantai

perawi yang menghubungkan pada *matan* (konten Ḥadīth);³⁷⁹ sebelum akhirnya menjadi umum meliputi sanad Qira'ah al-Quran dan sanad keilmuan. Di kalangan pesantren, sanad ini penting. Sanad dalam arti seorang santri belajar dari gurunya, gurunya dari gurunya, seterusnya hingga sampai kepada Rasulullah Saw.

Penelitian ini menemukan makna sanad tersebut tampak pada kenyataan bahwa Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah dan KH. Luqman Hakim do'a berguru kepada guru-guru di Sarang: KH. Maimoen Zubair (Mbah Moen_Peneliti), KH. Rogib, Agus Kamil Majid Maimoen; di al-Falah Ploso: KH. Nurul Huda, KH. Zainudin, KH. Fuad, Agus Kautsar, Agus Fahim, Agus Zidni, Agus Ma'mun; di Lirboyo: KH. Kafa Bih, Gus Qodir; di Yaman: Habib Ali Bin Abubakar Bin Hafid, Syekh Muhammad Bin Ahmad Al Busyri, Syekh Mukhdor.³⁸⁰

Bahkan sanad keilmuan ini tercermin jelas pada kurikulum pendidikan diniyah yang tidak pernah serampangan memilik kitab standar yang akan diajarkan. Memang kurikulum pendidikan diniyah, baik di PPDT maupun di PPMH 1—atau bahkan di semua pesantren yang menyelenggarakan pendidikan diniyah salafiyah—cenderung statis, tidak berubah, kitab-kitabnya juga tetap, tetapi itu juga dapat berarti konsisten karena kematangan pertimbangan para kiai sepuh yang sudah menetapkannya.

³⁷⁹ Mahmud al-Ṭahḥān, *Taysīr Muṣṭalah al-Ḥadīth* (Aleksandria: Markaz al-Hudā li al-Dirāsāt, 1415 H.), 17.

³⁸⁰ KH. Luqman Hakim, *wawancara*, 06 Februari 2022, didukung data tertulis mengenai sejarah singkat berdirinya Pondok Pesantren Daarut Taufiq yang ditulis oleh KH. Luqman Hakim.

Berbeda dengan sanad keilmuan, sanad al-Qur`an lebih tertutup dan privat, tidak sembarang orang mendapatkan sanadnya. Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah menjelaskan,

“Sertifikat itu untuk yang khatam. Itu belum dapat sanad. Setelah lancar tiga puluh juz, baru dapat sanad. Kalau anak di sini sudah khatam setoran, itu dapat sertifikat selesai setoran berbahasa Arab yang menerangkan anak ini sudah selesai setoran. Dan beneran memang sudah setoran 30 juz. Kalau sanad al-Qur`an belum saya kasi. Nanti kalau sudah majlisan 1 sampai 5 juz, lalu 1 sampai 10 juz, lalu 1 sampai 20 juz, sampai majlisan 1 sampai 30 juz, dan lancar, itu baru saya kasi sanad.”³⁸¹

Sanad al-Qur`an dan sanad keilmuan di pendidikan diniyah ini penting, karena diyakini berpengaruh pada keberkahan ilmu, sementara ilmu adalah agama—jika tak pandai memilih guru, dikhawatirkan kualitas ilmu yang didapat pun rendah, miskin barokah. Itu sebabnya sebagian ulama salaf berpesan:

هَذَا الْعِلْمُ دِينٌ. فَانظُرُوا عَمَّنْ تَأْخُذُونَ دِينَكُمْ^{٣٨٢}

Ilmu ini adalah agama, maka renungkan dan lihatlah dari siapa kalian mengambil agamamu!

Sanad merupakan kesinambungan mata rantai keilmuan dari guru kepada gurunya, kepada gurunya gurunya, hingga generasi al-Salaf al-Sāliḥ, ke Tabi`it Tabi`in, ke Tabi`in, ke generasi Sahabat ke Rasulullah Saw. Inilah yang menjadikan santri begitu menghormati gurunya, pemimpin dan pengasuh

³⁸¹ Ibu Nyai Hj. Ni'matur Rohmah, *wawancara*, Banyuwangi, 26 November 2022.

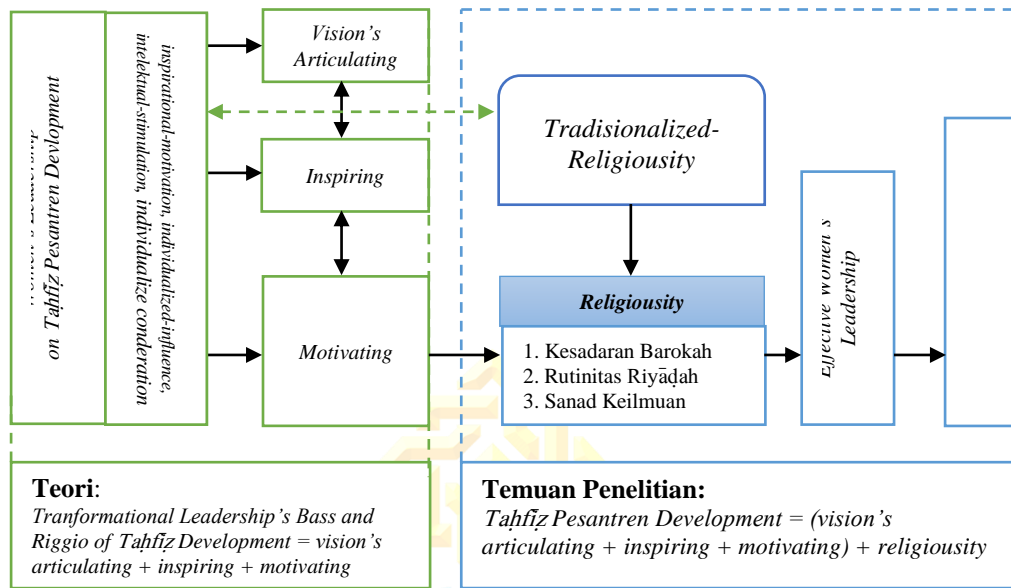
³⁸² Syaikh Hāsyim Asy`ari, “Adād al-‘Alim wa al-Muta’allim” dalam KH. I’šāmuḍḍin Ḥāzhiq, *Irshād al-Sāriy fī Jam’ Muṣannafāt al-Shaykh Hāshim Ash’ari* (Tebuireng-Jombang: Pustaka Warisan Islam, t.thn), 29.

pesantrennya, karena guru merupakan ujung mata rantai keilmuan hingga Rasulullah Saw. Pada gilirannya, santri dengan sadar akan taat pada guru, pengasuh, dan peraturan pondok, meski tak bisa dipungkiri bahwa santri yang tak patuh pun ada.

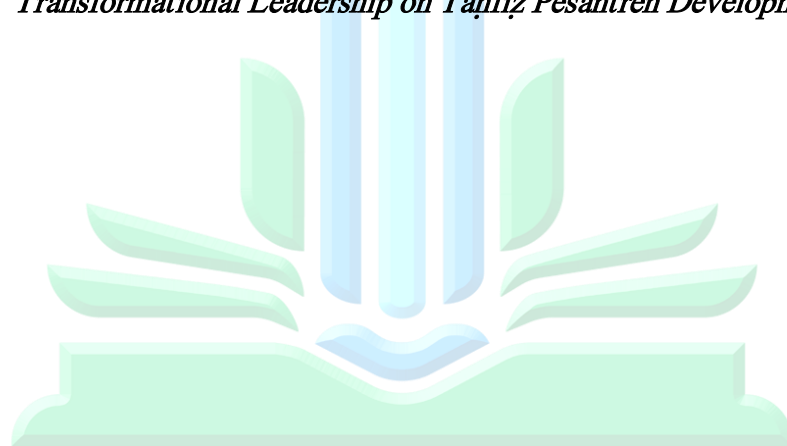
Kesadaran barokah, rutinitas riyāḍah, dan sanad keilmuan, merupakan tiga faktor kepemimpinan transformasional perempuan di pesantren taḥfīz menjadi lebih efektif. Tiga faktor ini menjadi jawaban pertanyaan Fiedler dan Changers *what makes leader effective*. Atas dasar temuan ini, komponen *transformational leadership* Bass dan Riggio perlu ditambah dengan satu komponen, yakni *traditionalized-religiosity* (religiusitas yang mentradisi) yang terdiri dari kesadaran barokah, dan rutinitas riyāḍah, dan sanad keilmuan.

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat dirumuskan *recommended concept* kepemimpinan transformasional perempuan sebagai artikulator visi, inspirator, dan motivator pengembangan pesantren Taḥfīz dalam praktik manajerial kepemimpinan sebagai berikut:

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



Gambar 5.5 Recommended Concept of Managerial Practice in Religious Transformational Leadership on Tahfiz Pesantren Development



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

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis-deskriptif terhadap data yang diperoleh di lapangan sebagaimana telah dipaparkan, penelitian ini mengambil simpulan sebagai berikut:

Pertama, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai artikulator visi dalam mengembangkan pesantren Tahfız di PPDT dan PPMH 1 dapat dilihat pada tiga dimensi perilaku kepemimpinan, yakni: sosialisasi visi, persuasi anggota, dan internalisasi komitmen, yang disempurnakan dengan kesadaran barokah yang telah mengakar kuat di lingkup pesantren.

Kedua, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai inspirator dalam mengembangkan pesantren Tahfız di PPDT dan PPMH 1 diterapkan melalui tiga tindakan intensif, yaitu: mengupayakan kesadaran, memberi pengaruh, dan meningkatkan intelegensi, yang didukung oleh rutinitas riyāḍah yang telah mentradisi di lingkungan pesantren.

Ketiga, kepemimpinan transformasional perempuan sebagai motivator dalam mengembangkan pesantren Tahfız di PPDT dan PPMH 1 terlihat pada empat bentuk aksi, yakni: mengidentifikasi kebutuhan organisasi, mendelegasikan wewenang, memberi bimbingan, dan *sharing* pengalaman, yang didasari dengan kesinambungan sanad keilmuan kepada guru-guru al-Qur`an yang terdahulu.

B. Rekomendasi

Pertama, kajian kepemimpinan transformasional perempuan perlu mempertimbangkan beberapa hal. *Pertama*, objektivitas. Dalam hemat Peneliti, memandang suatu fenomena sebagai fenomena itu sendiri harus tetap diupayakan, mengingat kesulitan melepaskan dari subyektivitas masih merupakan keniscayaan yang sulit—untuk tidak mengatakan mustahil—dihindari. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi perangkat informasi baru dalam mendekati masalah kepemimpinan transformasional perempuan dalam konteks pengembangan pesantren taḥfīz. *Kedua*, perspektif diskriminatif. Kajian kepemimpinan Barat, seilmiah apapun, dalam hemat Penulis tidak dapat dilepaskan dan perspektif tersebut: perspektif yang masih mempertahankan gap antara laki-laki dan perempuan, yang hanya berdasarkan kasus parsial dan temporer lalu diberlakukan secara umum dan general. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan soal kelelahan atau keperempuanan, melainkan soal kesempatan, *opportunities*. Ini selaras dengan pandangan Gillard dan Ngozi.³⁸³ Pandangan ini patut menjadi pertimbangan dalam kajian kepemimpinan transformasional perempuan, utamanya, dalam konteks pengembangan pesantren Taḥfīz, karena—pada hasil penelitian Bass dan Stogdill³⁸⁴—disebutkan bahwa ketika menjadi pemimpin, laki-laki dan

³⁸³ Gillard & Ngozi, *Women and Leadership*, 39.

³⁸⁴ Bass & Stogdill, *Bass & Stogdill's handbook of Leadership*, 499 dan 505.

perempuan berada dalam kedudukan yang sama dari segi produktifitasnya; perbedaannya hanya tertetak pada gaya kepemimpinannya.

Kedua, kepemimpinan perempuan dalam beberapa hal masih dikomentari dengan kalimat-kalimat atributif yang mencerminkan sikap kurang menghargai kepemimpinan perempuan, sebagai contoh: “dia hanya bernasib baik” atau “sedang mujur saja”. Sikap seperti ini sudah sepatutnya tidak dijadikan pertimbangan dalam kajian kepemimpinan perempuan. Ketika Penulis memberi bahasa yang lebih objektif, kepemimpinan perempuan, di mana pun sektornya, tetaplah positif dan mendapat tempat yang sama di hadapan penelitian, yang dalam pandangan Martin, Sharp-Grier dan Bortmas,³⁸⁵ atribusi semacam itu masih diakui sebagai faktor penghalang perempuan menjadi pemimpin di sektor pendidikan formal.

Ketiga, penelitian tentang kepemimpinan perempuan pada lembaga profit atau non-profit—khususnya, pesantren Taḥfīz—perlu terus dilakukan, untuk mengungkap data-data riil yang merekam jejak kontribusinya. Sehingga, dengan terungkapnya data tersebut, akan muncul wacana dan wawasan yang berimbang mengenai kepemimpinan perempuan. Hal ini perlu diupayakan mengingat penghargaan Islam kepada perempuan cukup besar: bahwa “perempuan adalah tiang negara”, “surga di bawah telapak kaki ibu”.³⁸⁶

³⁸⁵ Martin, Sharp-Grier and Bortmas, “Focus Group Becomes Support Group: Women in Educational Leadership”, dalam *Women and Leadership*, 55.

³⁸⁶ Hadis-Hadis yang cukup masyhur. Penjelasan rinci dalam Syaykh Muhammad al-Ghazāliyy, Muhammad Sayyid Ṭanṭāwiy, Ahmad ‘Umar Hāshim, *al-Mar’ah fī al-Islām* (Kairo: Akhbār al-Yawm, t.thn.), 6.

Bahkan Tuhan saja mau mendengarkan gugatan seorang perempuan yang mengadukan perlakuan zalim suaminya, kisah seorang sahabat perempuan bernama Khawlah yang terekam dalam al-Qur`an.³⁸⁷ Perhatian Islam kepada perempuan begitu besar, hingga satu surah spesial diturunkan dengan nama al-Nisā`, para perempuan; dan tidak sebaliknya, dalam arti, tidak ada surah spesial dengan nama al-Rijāl untuk kaum laki-laki.

C. Implikasi

Pertama, penelitian ini melengkapi teori *transformational leadership* Bass dan Riggio, karena empat komponennya tidak mengakomodir religiositas yang sudah mentradisi di pesantren taḥfīz, dengan argumen bahwa di pesantren taḥfīz, terdapat kesadaran barokah yang hidup, rutinitas riyāḍah yang sudah mentradisi, dan sanad keilmuan yang disakralkan, dan—tiga hal ini menjadi faktor yang *making a leader effective*. Sementara kajian yang *western-oriented* tentang kepemimpinan didasarkan pada perhitungan logis yang cenderung mengabaikan keterlibatan Yang Transenden dalam efektifitas kepemimpinan. Untuk itu, penelitian ini menghasilkan konseptualisasi kesadaran barokah, rutinitas riyāḍah, dan sanad keilmuan sebagai *traditionalized-religiiosity* untuk mengatasi kekurangan tersebut, sehingga menjadi lima komponen, yaitu: *traditionalized-religiiosity*, *idealized-influence*, *inspirational-motivation*, *intelektual stimulation*, dan *individualized-consideration*—karena empat komponen ini masih relevan, dengan sepuluh

³⁸⁷ Kisah ini termaktub dalam Qs. al-Mujādilah [58]: 1-4.

behaviorally-oriented dimensions ([sosialisasi visi, persuai anggota, internalisasi komitmen]—*vision's articulating*), ([mengupayakan kesadaran, memberi pengaruh, dan meningkatkan intelegensi]—*inspiring*), dan ([identifikasi kebutuhan, delegasi wewenang, bimbingan, *sharing* pengalaman]—*motivating*).

Kedua, penelitian ini menguatkan hasil riset Ming Xie dan Minghui Pang yang menunjukkan bahwa perempuan lebih banyak memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin di sebuah organisasi nonprofit.³⁸⁸ Hal ini karena kepemimpinan itu tentang kemampuan dan kompetensi, bukan soal kelelahan atau keperempuanan. Selain itu, hasil penelitian ini menampilkan ketidaksetujuan atas gagasan Zhang³⁸⁹ tentang penghargaan kepada Li Yinhe sebagai seksolog pertama dan advokat LGBT, dengan *pentadic analysis* untuk memetakan 10 perempuan China yang memegang tampuk kepemimpinan di sektor media masa, olah raga, kepentingan publik, kewirausahaan, diplomasi, *dance*, dan perfilman. Dari segi penghargaan kepada kepemimpinan perempuan, gagasan Zhang cukup layak diapresiasi sebagai penulis yang meluaskan kajian kepemimpinan perempuan yang tak hanya terbatas pada sektor-publik-formal. Tetapi dari sudut pandang etik, Zhang secara tidak langsung mendukung legalitas LGBT. Teori ini jelas bertentangan jika diterapkan dalam ruang lingkup kebudayaan Indonesia, khususnya pesantren.

³⁸⁸ Ming Xie dan Minghui Pang, "Gender And Career Development in Nonprofit Organizations", dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparison*, 162

³⁸⁹ Zhang, "A Pentadic Analysis: The realism, idealism and", dalam *Asian Women Leadership*, 145 dan 156.

Dalam hemat Penulis, penghargaan terhadap kepemimpinan perempuan tidak selalu berarti mengiyakan segala yang sudah dicapai perempuan dalam hal yang melampaui batas etika. Penghargaan, antara lain, juga dapat berupa upaya menemukan kembali makna perempuan secara denotatif, seperti: *Pertama*, bahwa akar kata perempuan secara denotatif memiliki makna yang dekat dengan kepemimpinan (tuan, pemilik, raja, tukang, ahli), dan karena landasan semantik ini kata perempuan—bukan kata wanita—dipilih untuk bersanding dengan kata kepemimpinan; dan *kedua*, bahwa kata “الأم” yang berarti ibu itu satu akar kata dengan kata “الإمام” yang berarti pemimpin. Kedekatan morfologis ini bukan tanpa alasan. Kedekatan ini mengindikasikan bahwa pemimpin dan perempuan itu tidak dapat dipisahkan. Implikasinya ialah: biarpun laki-laki yang pemimpin, tetap ia harus bisa menjadi perempuan: merawat, mengarahkan, mendidik, membimbing, memotivasi, menginspirasi, dan menjaga anggotanya tetap dapat meraih tujuan bersama.

Ketiga, secara praktis, penelitian ini memformulasikan *traditionalized-religiosity* untuk menjadi wadah teoritik kesadaran barokah yang hidup, rutinitas riyāḍah yang ditradisikan, dan sanad keilmuan yang disakralkan. Ketiga hal ini relevan dan akan terus relevan untuk menunjang pengembangan pesantren taḥfīz: tiga hal yang menjadi dasar bahwa proses pengembangan pesantren taḥfīz tidak hanya berupa upaya lahir melainkan juga olah batin atas berkat rahmat dan taufikNya. Sehingga, dengan demikian, ini menjadi dasar

dirumuskannya konsep *Managerial Practice in Religious Transformational Leadership on Tahfiz Pesantren Development*.



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

DAFTAR PUSTAKA

Buku-buku

- Afandi, Khozin. 2006. *Buku Penunjang Berpikir Teoritis Merancang Proposal*. Surabaya: Pascasarjana IAIN Sunan Ampel.
- Agung, A.M. Lilik. 2020. *Kompetensi SDM di Era 4.0* (Jakarta: Kompas Gramedia).
- Al-Bannā, Jamāl. 2005. *Jawāz Imāmat al-Mar'ah li al-Rajul*. Kairo: Kotobarabia.
- Al-Bukhāri. T.thn. *Ṣaḥīḥ al-Bukhāriy*, vol. 3. *Software* al-Maktabah al-Syāmilah, v3.64.
- Al-Bakriy al-Ṣiddīqiy, Muḥammad ibn 'Ali ibn Muḥammad. T.thn. *Dalīl al-Fāliḥīn li Ṭuruq Riyād al-Ṣāliḥīn*, vol. 1. *Software*, al-Maktabah al-Shāmilah v3.64.
- Al-Fayrūzābādiy, Muḥammad ibn Ya'qūb. 1995. *Al-Qāmūs al-Muḥīṭ wa al-Qābūs al-Baṣṭ*. Bairut-Lebanon: Dār al-Fikr.
- Al-Rāziy, Muhammad ibn 'Umar bin al-Ḥusayn. t.thn. *Tafsīr al-Rāziy*, vol. 15. *Software*, al-Maktabah al-Shāmilah v3.64.
- Al-Turmudhiy. T.thn. *Sunan al-Turmudhiy*, vol. 10. *Software* al-Maktabah al-Shāmilah, v3.64.
- Al-Zarunūjjiy. T.thn. *Ta'lim al-Mut'allim*. Surabaya: al-Hidayah.
- Alisjahbana, Betti. 2017. *Perempuan Pemimpin*. Bandung: Mizan.
- Arifin, Zainal. 2019. *Tafsir Ayat-ayat Manajemen*. Yogyakarta: Prodi MPI UIN Suka.
- Arifin, Imron. 1996. *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalimasahada Press.
- Armstrong, Micheal. 2005. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*. London: Kogan Page..
- Asrohah, Hanun. 2012. *Transformasi Pesantren: Pelembagaan, Adaptasi, dan Respon Pesantren dalam Menghadapi Perubahan Sosial*. Jakarta: Dwiputra Pustaka Jaya.

- Asy'ari, Syaikh Hāsyim. T.thn. "Adād al-‘Ālim wa al-Muta'allim" dalam KH. I'ṣāmuddin Hāzhiq, *Irshād al-Sāriy fī Jam' Muṣannafāt al-Shaykh Hāshim Ash'ari*. Tebuireng-Jombang: Pustaka Warisan Islam.
- Al-Jurjāniy, al-Sayyid 'Ali ibn Muhammad. T.thn. *Mu'jam al-Ta'rīfāt*. Kairo: Dār al-Faḍīlah.
- Al-Ṭaḥḥān, Mahmud. 1415. *Taysīr Muṣṭalaḥ al-Ḥadīth*. Aleksandria: Markaz al-Hudā li al-Dirāsāt.
- Bass, Bernard M. dan Riggio, Ronald E. 2006. *Transformational Leadership*. London: LEA.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bogdan, R.C and Taylor, Steven J. t.thn. *Pengantar Metode Kualitatif, Pendekatan Fenomenologi Pada Ilmu-Ilmu Sosial*. Surabaya: Usaha Nasional, t.thn 19.
- Bruinessen, Martin van. 2012. *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat*. Yogyakarta: Gading Publishing.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya* Jakarta: Prenada Media Group.
- Chin, Jean Lau. 2020. "Asian American and Hong Kong Chinese Women Leaders." dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparison*, Ed. Chin-Chung Chao dan Louisa Ha. Routledge: New York.
- Creswell, JW. 2003. *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. New Delhi: Sage Publications.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, terj. Achmad Fawaid. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dhofier, Zamakhsyari. 2001. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Duryat, Masduki *Kepemimpinan Pendidikan: Meneguhkan Legitimasi dalam Berkontestasi di Bidang Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly Jr, James H. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, terj. Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Gillard, Julia, dan Okonjo-Iweala, Ngozi. 2020. *Woman & Leadership*. Australia: Penguin Random House UK.
- Hambali, Muh. dan Mu'alimin. 2020. *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer: Strategi Pengelolaan dan Pemasaran Pendidikan Islam di Era Industri 4.0*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Hasiara, La Ode. 2017. *Penelitian Multi Kasus dan Multi Situs*. Malang: CV IRDH.
- Hilmy, Masdar. 2013. *Pendidikan Islam dan Tradisi Ilmiah*. Surabaya: Pustaka Idea..
- Hodaifah. 2014. *Urgensi Moderatisme dalam Pendidikan Islam*. Surabaya: Pustaka Radja.
- Ibn Kathīr, *Tafsīr al-Qur'an al-'Aḍīm*, vol. 8. *Software*, al-Maktabah al-Shāmilah v3.64.
- Ihsan, Nur. 2019. *Kepemimpinan Transformasional: Suatu Kajian Empiris di Perusahaan*. Bandung: Alfabeta.
- Jaaze, Ahmad. 2017. *Ide-ide Inovatif dalam Menghafal al-Qur'an*. Bandung: Cipta Cemas Grafika.
- Khusnuridlo. 2017. "Pengantar Ahli" dalam Syuhud & Aliwafa (Ed.), *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pesantren*. Malang: Inteligencia Media.
- Lantara, Andi Niniek Fariaty. 2010. *Gaya Kepemimpinan Perempuan*. Makassar: Sah Media.
- Lincoln. 1995. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Publication, inc, 1995
- Mardiyah. 2004. *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditiya Media Publishing.
- Masyhud, Sulthon. 2021. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jember: LPMPK.
- Merriam-Webster's Dictionary and Theasaurus dalam Encyclopædia Britannica. 2014. *Encyclopædia Britannica Student and Home Edition. Software*. Chicago: Encyclopædia Britannica.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3 USA: Sage Publications. Terjemah oleh Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta: UI-Press.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pt Remaja Rosdakarya.

- Muhaimin. 2013. *Rekonstruksi Pendidikan Islam: dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum, hingga Strategi Pembelajaran*. Jakarta: PT. RajaGrafinso Persada.
- Muhammad al-Ghazāliy, Syaykh., Ṭanṭāwiy, Muhammad Sayyid., dan Hāshim, Ahmad ‘Umar. T.thn. *al-Mar’ah fī al-Islām*. Kairo: Akhbār al-Yawm.
- Muhammad, Husein. 2017. “Perempuan Ulama di Atas Panggung Sejarah,” Dalam Tim KUPI, *Diskursus Keulamaan Perempuan Indonesia*. Jakarta: KUPI, 2017. 13-14.
- _____. 2021. *Islam Agama Ramah Perempuan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- _____. 2016. *Perempuan, Islam & Negara*. Yogyakarta: Qalam Nusantara.
- Nawawi, Ismail . 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Dwiputra Pustaka Jaya.
- Poerwadarminta, W.J.S. 2006. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Qibtiyah, Alimatul. 2019. *Feminisme Muslim di Indonesia*. Yogyakarta: Suara Muhammadiyah.
- Ra’uf, Abdul Aziz Abdur. 2015. *Anda Pun Bisa Menjadi Hafizh al-Qur`an*. Jakarta Timur: Markaz al-Qur`an, 2015 207.
- Rachman, Fathor. 2021. *Modernisasi Manajemen Pendidikan Islam: Pemikiran Kritis-Komprehensif Prof. Dr. KH. M. Tholhah Hasan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Raco, J.R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.
- Robbins, Stephen & Coulter, Mary *Management seven Edition*. Prentice Hall New Jersey.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behaviour*. Mexico: Prentice Hall.
- Setiawan, Bahar Agus, Muhith, Abd. 2013. *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: PT Radja Grafindo Persada.
- Singarimbun, Masri, dan Effendi, Sofyan. 1994. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Soebahar, Abd. Halim. 2013a. *Kebijakan Pendidika Islam dari Ordonansi Guru sampai UU Sisdiknas*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.

- Soebahar, Abd. Halim. 2013b. *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Soebahar, Abd. Halim. 2005. *Matriks Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Marwa.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2015 233
- Suharto, Babun. 2018. *Pondok Pesantren dan perubahan Sosial: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Sutisna, Oteng. 1982. *Administrasi Pendidikan dasar Teoritis untuk Peraktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Terry, George R. 1986. *Asas-asas Manajemen*, terj. Winardi. Bandung: Alumni.
- Tim Redaksi. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.
- Triyono, Urip. 2019. *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Formal Non Formal dan Informal*. Yogyakarta: Deepublish.
- Umiarso. 2018. *Kepemimpinan Transformasional Profetik: Kajian Paradigmatik Onto Integralistik di Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenadamedia.
- Wahjosumidlo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teroretik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran: Learning Organization*. Bandung: Alfabeta.
- Winanti, Ni Putu. 2010. *Perempuan dan Kepemimpinan Transformasional*. Surabaya: Paramita.
- Yin, Rover K. 2002. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Terj. M Djauzi Mudzakir. Jakarta: PT Radja Grafindo Persada.
- Zhang, Yahui. 2020. "A Pentadic Analysis: The realism, idealism and miysticism of Chinese female leadership", dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparion*, Ed. Chin-Chung Chao dan Louisa Ha. Routledge: New Yok.

Laporan Penelitian

- Al-Ibrasy, Mahā Abdullah. 1997. *'Umar "al-Umūmah wa Makānatuhā fi al-Islām fi Daw' al-Kitāb wa al-Sunnah*, vol. 1. Disertasi tidak diterbitkan. Mekah: Universits Ummul Qura.
- Dasuki, Moh. 2020. *Politik Pendidikan Kiai pada Pengembangan Iklim Organisasi Inklusif di Pondok Pesantren al-Qodiri dan Pondok Pesantren Nurul Islam Jember*. Disertasi tidak diterbitkan. Jember IAIN JEMBER.
- Khaudli, Muhammad Imam. 2020. *Manajemen Kurikulum Tahfīzdi Pondok Pesantren Hamalatul Quran Jombang dan Pondok Pesantren TahfīzHiayatullah Banyuwangi*. Disertasi tidak diterbitkan. Jember: Program Pascasarjana IAIN JEMBER.
- Mudarris, Badrul. 2021. *Kepemimpinan Mudīr dalam Mengembangkan Performa Ma'had Aly: Studi Multisitus Ma'had Aly Nurul Qornain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qodim Probolinggo*. Disertasi tidak diterbitkan. Jember: UIN KHAS JEMBER.
- Mujib, Abdul. 2018. *Manajemen Kepemimpinan Kyai dalam Mewujudkan Santri yang Berdaya Saing: Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Darul A'mal, Pesantren Tuma'ninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin*. Disertasi tidak diterbitkan. Lampung: Program Pascasarjana UIN RADEN INTAN LAMPUNG.
- Rosyadi BR. 2020. *Kepemimpinan Kiai dalam Pengembangan Pesantren berbasis Multikultur di Pondok Pesantren HATI Kraksaan Probolinggo*. Disertasi tidak diterbitkan. Jember: Program Pascasarjana IAIN JEMBER.
- Ulum, Nuzzulul. 2020. *Kepimpinan Pengasuh dalam Perubahan Pondok Pesantren Dasu Sholah Jember*. Disertasi tidak diterbitkan. Jember: Program Pascasarjana IAIN JEMBER.
- Usriyah, Lailatul. 2020. *Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren. Studi di Pesantren Mukhtar Syafaat dan Pesantren Mambaul Huda 2 Banyuwangi*. Disertasi tidak diterbitkan. Jember: Program Pascasarjana IAIN JEMBER.

Jurnal, Artikel, Kumpulan Tulisan

- Arday, J. 2018. Understanding race and educational leadership in higher education: Exploring the Black and ethnic minority (BME) experience. *Management in Education*, 32(4), 192-200.
- Arifin, Zaenal. 2015. Kepemimpinan Kiai Dalam Ideologisasi Pemikiran Santri Di Pesantren-Pesantren Salafiyah Mlangi Yogyakarta. *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 9(2), 351-372.
- Arroyo, Dalku, dan Bush, Tony. 2018. Women's Leadership In Education: A Perspective from Chilean School Leaders. *Management in Education*, XX (X): 1-2.
- Burke, W. W., & Noumair, D. A. 2015. *Organization development: A process of learning and changing*. T.tmp: FT Press.
- Chao, Chin-Chung, dan Ha, Louisa. 2020. Introduction to Asian women leadership. Dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparion*. (Ed.) Chin-Chung Chao dan Louisa Ha. Routledge: New York.
- Falah, Ahmad. 2015. Sistem Pondok Pesantren Tahfizh al-Qur'an Anak-anak Yabu' al-Qur'an Kudus Jawa Tengah, *ThufuLA*, 3(2): 316.
- Indriyani, P., Yusuf, E., & Ramdhani, M. 2020. Konstruksi Makna Perempuan Pergerakan. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 19(2), 238-248.
- Marcoes, Lies. 2017. "Kartini, Kiai Sholeh Darat, dan KUPI" dalam Tim KUPI, *Diskursus Keulamaan Perempuan Indonesia* (hlm 16-17). Cirebon: Panitia Kongres Ulama Perempuan Indonesia.
- Martin, Jennifer L., Sharp-Grier, Martina L., and Bortmas, Chloe E. 2018. Focus Group Becomes Support Group: Women in Educational Leadership. Dalam Florence L. Denmark (Ed.), et. al. *Women and Leadership* (h. 55). Switzerland: Springer International Publishing.
- Munir, F., & Aboidullah, M. (2018). Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 99-113.
- Rohmatillah, Siti, dan Shaleh, Munif. 2018. Manajemen Kurikulum Program Tahfizh Al-Quran di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Al-Azhar Mojosari Situbondo, *Ibrahimiyy Online Journal*, 3-I: 110-112.
- Setiawan, A., & Rasyidi, A. 2020. Contribution of Pondok Pesantren Tahfiz Al-Qur'an in Responding to the Digital Era in South Borneo. *Borneo International Journal of Islamic Studies*, 2, 155-75.

- Sharif, K. 2019. Transformational leadership behaviours of women in a socially dynamic environment. *International Journal of Organizational Analysis*. doi:10.1108/ijoa-12-2018-1611
- Sofyan, M. (2015). The Development of Tahfiz Qur'an Movement in the Reform Era in Indonesia. *Heritage of Nusantara: International Journal of Religious Literature and Heritage*, 4(1), 115–136. <https://doi.org/10.31291/hn.v4i1.64>
- Tim KUPI. 2017. *Diskursus Keulamaan Perempuan Indonesia: Kumpulan Tulisan terkait Materi Kongres Ulama Perempuan Indonesia* (hlm vii-viii). Cirebon: Panitia Kongres Ulama Perempuan Indonesia.
- Yin, Robert K. 2015. *Case Study Research Design and Methods, Studi Kasus: Desain dan Metode*, terj. M. Djuazi Mudzakir (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada).

Dokumen Kebijakan Pemerintah

- PP Nomor 56 Tahun 1998 Tentang Perubahan PP Nomor 29 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Menengah
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- PP Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Pendidikan Nasional
- PP Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan
- Peraturan Menteri Agama (PMA) Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren

Websites

https://yanbumenawan.sch.id/?page_id=424 diakses 17 Januari 2022.

<https://psw.ugm.ac.id/2017/09/18/kepemimpinan-perempuan-di-indonesia/>

Siaran Pers Nomor: B-239/Set/Rokum/MP 01/11/2018 dalam <https://www.kemen-pppa.go.id/index.php/page/read/29/1977/pilkada-serentak-2018-perempuan-terpilih-menjadi-kepala-wakil-kepala-daerah-meningkat>

<https://psw.ugm.ac.id/2017/09/18/kepemimpinan-perempuan-di-indonesia/>

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : HASANATUL KHALIDIYAH
NIM : 203307010001
Program : Doktor MPI
Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/hasil karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember 29 Juli 2022
Saya yang menyatakan,



HASANATUL KHALIDIYAH
Promovendus

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



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website:www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

No : B.040/In.20/PP.00.9/PS/1/2022
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

06 januari 2022

Kepada Yth.
Pengasuh Pondok Pesantren Daarut taufiq Muncar Banyuwangi
di-

tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Hasanatul Khalidiyah
NIM : 203307010001
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz (Studi di Pondok Pesantren Daarut taufiq dan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi)
Pembimbing 1 : Prof. Dr.H. Moh. Khusnuridlo,M.Pd.
Pembimbing 2 : Dr. H. Hepni, S. Ag, M.M.
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Direktur

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website:www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

No : B.040/In.20/PP.00.9/PS/1/2022 06 januari 2022
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.
Pengasuh Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 Tegalsari Banyuwangi
di-

tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

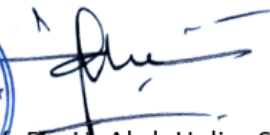
Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Hasanatul Khalidiyah
NIM : 203307010001
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz (Studi di Pondok Pesantren Daarut taufiq dan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi)
Pembimbing 1 : Prof. Dr.H. Moh. Khusnuridlo,M.Pd.
Pembimbing 2 : Dr. H. Hepni, S. Ag, M.M.
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur




Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006



PONDOK PESANTREN DAARUT TAUFIQ

Kedungdandang Tapanrejo Muncar Banyuwangi No. Tlp 081235321522

SURAT KETERANGAN

Nomor : 076/PPDT/II/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ibu Ny. Siti Ni'matur Rohmah
Jabatan : Pengasuh PP Daarut Taufiq
Alamat : Dsn Kedungdandang 03/06 Tapanrejo Muncar Banyuwangi

Menerangkan bahwa mahasiswa yang bernama:

Nama : Hasanatul Khalidiyah
NIM : 203307010001
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren Tahfiz
(Studi di Pondok Pesantren Daarut Taufiq dan Pondok Pesantren
Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi).
Pembimbing 1 : Prof. Dr.H. Moh Khusnuridlo, M.Pd.
Pembimbing 2 : Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.

Telah melakukan penelitian di Pondok Pesantren Daarut Taufiq Muncar, Demikian surat keterangan ini di buat untuk digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya kami sampaikan terimakasih.



Banyuwangi, 10 Februari 2022
Pengasuh PP Daarut Taufiq

(Ibu Ny. SITINI'MATUR ROHMAH)



مؤسسه المدبر الاسلامي الشافعي تنبع الهدى
PONDOK PESANTREN
" MAMBA'UL HUDA 1 "

Akte Notaris : Agus Salim, SH, MKn. SK MENKUMHAM No. AHU-0006360.AH.01.04
UNIT PENDIDIKAN : PP. PUTRA PUTRI, MADIN, TPQ, TK, MI, Mts, MA U, SMK NU

Alamat : PP. Mamba'ul Huda Jl. KH. Abdul Majid Krasak Ds. Tegalsari Kec. Tegalsari Kab. Banyuwangi Kode Pos 68491 Telp: 085 232 617 566

SURAT KETERANGAN

NO: 031/B/PPMH-1/I/2022

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ibu Ny. Hj. Mahmudah Ahmad
Jabatan : Pengasuh PP. MAMBA'UL HUDA 1
Alamat : Krasak, Tegalsari, Banyuwangi

Menerangkan bahwa mahasiswi yang bernama :

Nama : Hasanatul Khalidiyah
NIM : 203307010001
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren Tahfizh (studi Pondok Pesantren Daarut Taufiq dan Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 1 Banyuwangi)
Pembimbing 1 : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M. Pd.
Pembimbing 2 : Dr. H. Hepni, S. Ag, M. M.

Telah melakukan penelitian di PP. MAMBA'UL HUDA 1 Krasak Tegalsari Banyuwangi. Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya kami sampaikan terima kasih.

Banyuwangi, 10 Februari 2022
Pengasuh PP. MAMBA'UL HUDA1



Ibu Ny. Hj. Mahmudah Ahmad



KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM
NOMOR 28023 TAHUN 2022
TENTANG
PENETAPAN NOMOR STATISTIK PESANTREN
DAARUT TAUFIQ

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM,

- Menimbang : a. bahwa berdasarkan rekomendasi hasil verifikasi, validasi dan rekomendasi Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi, Pesantren Daarut Taufiq dinyatakan telah memenuhi persyaratan untuk diberikan Nomor Statistik Pesantren;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam tentang Penetapan Nomor Statistik Pesantren Daarut Taufiq.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren;
2. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama;
3. Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama;
4. Peraturan Menteri Agama Nomor 30 Tahun 2020 tentang Pendirian dan Penyelenggaraan Pesantren;
5. Peraturan Menteri Agama Nomor 31 Tahun 2020 tentang Pendidikan Pesantren.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM TENTANG PENETAPAN NOMOR STATISTIK PESANTREN DAARUT TAUFIQ.
- KESATU : Menetapkan Pesantren Daarut Taufiq, beralamat di Dusun Kedungdandang RT 03 RW 06 Tapanrejo Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi Provinsi Jawa Timur, dengan Nomor Statistik 510035100209.
- KEDUA : Pesantren sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU berhak menyelenggarakan pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat dengan mengimplementasikan nilai-nilai *Islam rahmatan lil 'alamin*, menjunjung tinggi nilai-nilai Pancasila, UUD 1945, NKRI, dan Bhinneka Tunggal Ika.
- KETIGA : Nomor Statistik Pesantren sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU berlaku sepanjang Pesantren memenuhi ketentuan pendirian Pesantren.
- KEEMPAT : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 04 April 2022

DIREKTUR JENDERAL,

#

MUHAMMAD ALI RAMDHANI



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM**

PIAGAM STATISTIK PESANTREN

Nomor : 028023

Diberikan kepada

Pondok Pesantren DAARUT TAUFIQ

Yang didirikan oleh: **YAYASAN PONDOK PESANTREN DAARUT TAUFIQ**

Berkedudukan di:

Alamat : **Dusun Kedungdandang RT 03 RW 06**

Kelurahan/Desa : **Tapanrejo**

Kecamatan : **Muncar**

Kabupaten/Kota : **Banyuwangi**

Provinsi : **Jawa Timur**

Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor: **28023**

Nomor Statistik Pesantren (NSP) :

5	1	0	0	3	5	1	0	0	2	0	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Piagam Statistik Pesantren ini berlaku selama Pesantren memenuhi ketentuan pendirian Pesantren.

Jakarta, **04 April 2022**
Direktur Jenderal,

#

MUHAMMAD ALI RAMDHANI

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Hasanatul Khalidiyah, lahir di Jember ketika kalender menunjuk angka 24 Juni 1989. Ia anak terakhir dari 3 bersaudara dari pasangan KH Muhyiddin Abdusshomad dan Nyai Hj. Dr. Khodaifah, M.Pd.I. Pendidikannya dimulai dari TK Bina Anaprasa Nuris (1995), dilanjutkan ke SD Baratan 01 Jember (2001). Setelah itu, Ning Lidia, sapaan akrabnya, menimba ilmu di Pesantren Al-Muqri, Prenduan, Sumenep, Madura selama dua tahun lebih. Setelah itu, ia pindah ke MTs. Nurul Qarnain, Sukowono Jember (lulus 2004). Lepas dari MTs., ia nyantri di Pondok Pesantren Gontor Putri 1, Mantingan, Ngawi Jawa Timur. Hanya separuh masa mengikuti kegiatan belajar, ia pindah ke Madrasah Aliyah Al-Hidayah Silo Jember (tamat 2007).

Tahun 2008, Ning Lidia, menempuh pendidikan S1 di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jember jurusan Pendidikan Bahasa Arab. Ia melanjutkan ke S2 IAIN Jember mengambil jurusan Manajemen Pendidikan Islam (lulus 2015). Dan jenjang pendidikan S3 jurusan yang sama, ia tempuh di UIN KHAS Jember sejak tahun 2020 hingga sekarang.

Di luar pendidikan formalnya, Ning Lidia adalah seorang leadership coach yang telah meraih sertifikat dari Training *Transformational Leadership* di ESQ Leadership Center. Ia juga memiliki keinginan yang teguh untuk mencetak anak-anak penghafal Al-Qur'an. Untuk itu, ia mengikuti pelatihan guru tahfidz anak dan balita metode Tabarak ciptaan Syekh Kamil El-Laubaudy, dan metode menghafal Al-Qur'an 10 menit per halaman oleh Ustadz Ahmad Jazee al-Hafidz. Ia juga memiliki lisensi trainer STIFIn, dan lisensi Diploma Montessori yang berfokus sebagai konsultan anak usia dini.

Saat ini Ning Lidia mengabdikan diri di dunia pendidikan sebagai Kepala MTs. Unggulan Nuris sekaligus konsultan TPA SANI (Sekolah Alam Nurul Islam) Jember. Dikatakan sekolah alam karena TPA SANI terletak di area taman buah yang cukup indah, dan pas untuk pengembangan motorik anak dan santri. Tidak hanya itu, ia juga merupakan inisiator Program Tahfidz Qur'an (PTQ) anak dan balita sekaligus mengasuh Pondok Tahfidz Kids Pesantren Nuris Jember. Program ini cukup strategis karena menjadi bibit persemaian insan penghafal Al-Qur'an.

Sehari-hari Ning Lidia juga disibukkan dengan mengasuh para santri di dalemnya. Bersama suaminya, Gus Rahmatullah Rijal, S.Sos., ia bahu-membahu membina para santri untuk melahirkan generasi yang berakhlak mulia sebagai calon pemimpin masa depan.

Jember, 29 Juli 2022