

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN
DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN
(Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at
dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi)**

DISERTASI



IAIN JEMBER

Oleh:

LAILATUL USRIYAH
NIM. 0841918007

IAIN JEMBER

**PROGRAM DOKTOR
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN JEMBER
2020**

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN
DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN
(Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at
dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi)**

DISERTASI

Diajukan kepada Pascasarjana
Institut Agama Islam Negeri Jember
Untuk memenuhi beban studi pada
Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

LAILATUL USRIYAH
NIM. 0841918007

Dibimbing Oleh:

Promotor

Co. Promotor,

Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM
NIP. 19660322 199303 1 002

Dr. Hj. ST. Rodliyah, M.Pd
NIP.19680911 199903 2 001

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
2020**

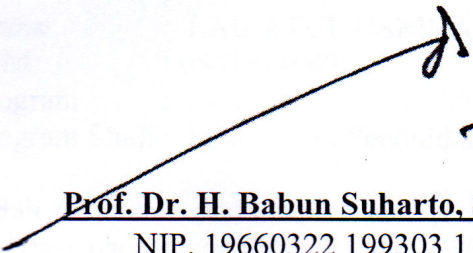
LEMBAR PERSETUJUAN

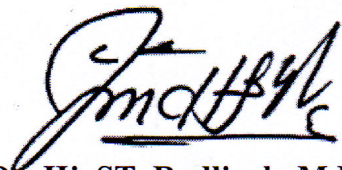
Disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren (Studi di Pesantren Mukhtar Syafa’at dan Mamba’ul Huda 2 Banyuwangi)**” yang ditulis oleh Lailatul Usriyah, NIM. 0841918007 ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji disertasi.

Jember, September 2020

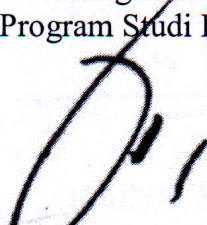
Promotor

Co. Promotor,


Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM
NIP. 19660322 199303 1 002


Dr. Hj. ST. Rodliyah, M.Pd
NIP.19680911 199903 2 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Doktor MPI


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

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN
(Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2
Banyuwangi)**

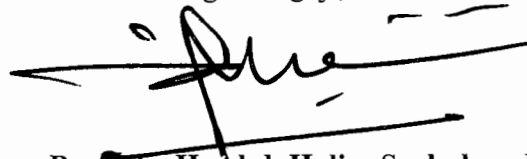
Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : LAILATUL USRIYAH
NIM : 0841918007
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi pada tanggal 6 Oktober 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 6 Oktober 2020
Ketua Sidang / Penguji,



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

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu 'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN
(Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2
Banyuwangi)**


Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : LAILATUL USRIYAH
NIM : 0841918007
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi pada tanggal 6 Oktober 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu 'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 6 Oktober 2020
Penguji Utama,



Prof. Dr. Hj. Amany Burhanuddin Umar Lubis, M.A.

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN
(Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2
Banyuwangi)**

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : LAILATUL USRIYAH
NIM : 0841918007
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi pada tanggal 6 Oktober 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 6 Oktober 2020
Penguji,



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

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN
(Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2
Banyuwangi)**

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : LAILATUL USRIYAH
NIM : 0841918007
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi pada tanggal 6 Oktober 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 6 Oktober 2020
Penguji,



Dr. H. Aminullah, M.Ag

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN
(Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2
Banyuwangi)**

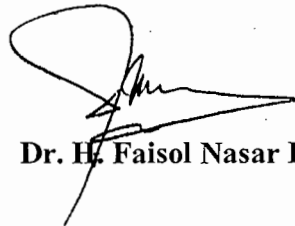
Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : LAILATUL USRIYAH
NIM : 0841918007
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi pada tanggal 6 Oktober 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 6 Oktober 2020
Penguji,



Dr. H. Faisol Nasar Bin Madi, M.A.

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN
(Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2
Banyuwangi)**

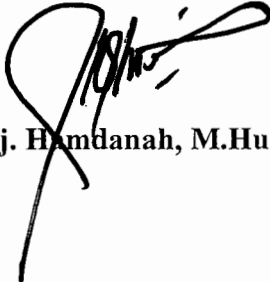
Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : LAILATUL USRIYAH
NIM : 0841918007
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi pada tanggal 6 Oktober 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 6 Oktober 2020
Penguji,


Dr. Hj. Hamdanah, M.Hum.

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN
(Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2
Banyuwangi)**

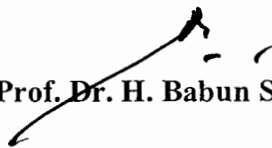
Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : LAILATUL USRIYAH
NIM : 0841918007
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi pada tanggal 6 Oktober 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 6 Oktober 2020
Promotor / Penguji


Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM

NOTA PERSETUJUAN

Kepada Yth.
Direktur Pascasarjana
IAIN Jember

Assalamu 'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, setelah memeriksa dan melakukan penilaian terhadap naskah disertasi berjudul:

**KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN
(Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2
Banyuwangi)**

Yang disusun oleh mahasiswa:

Nama : LAILATUL USRIYAH
NIM : 0841918007
Program : Doktor
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilakukan perbaikan sesuai yang disarankan dan dipersyaratkan dalam ujian disertasi pada tanggal 6 Oktober 2020, saya berpendapat bahwa disertasi tersebut dapat diajukan kepada Pascasarjana IAIN Jember untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Wassalamu 'alaikum waraahmatullah wabarakatuh.

Jember, 6 Oktober 2020
Co. Promotor / Penguji,



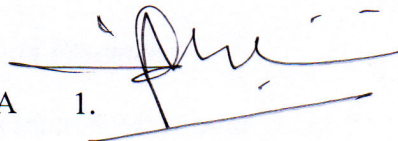
Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.

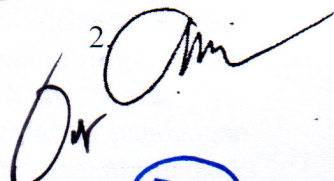
LEMBAR PENGESAHAN

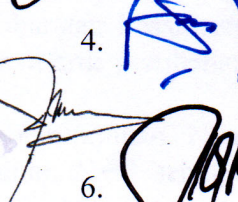
Disertasi dengan judul “Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren (Studi di Pesantren Mukhtar Syafa’at dan Mamba’ul Huda 2 Banyuwangi)” yang ditulis oleh Lailatul Usriyah, NIM. 0841918007, telah direvisi sesuai saran-saran dari dewan penguji dalam ujian terbuka Disertasi yang dilaksanakan pada Hari Selasa, 6 Oktober 2020 dan dalam memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam.


DEWAN PENGUJI

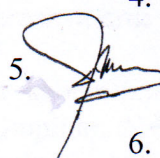
1. Ketua Sidang Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, MA
2. Penguji Utama Prof. Dr. Hj. Amany Burhanuddin Umar Lubis, M.A
3. Penguji Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
4. Penguji Dr.H. Aminullah, M.Ag
5. Penguji Dr. H. Faisol Nasar Bin Madi, M.A
6. Penguji Dr. Hj. Hamdanah, M.Hum
7. Promotor Prof. Dr.H. Babun Suharto, S.E., M.M
8. Co- Promotor Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd


1. 

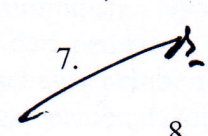
2. 

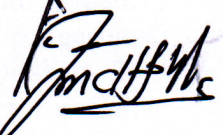
3. 

4. 

5. 

6. 

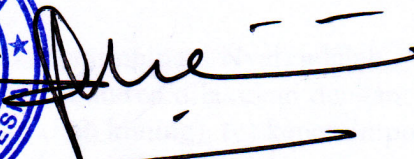
7. 

8. 

Jember, 6 Oktober 2020

Mengesahkan
Pascasarjana IAIN Jember
Direktur,




Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, MA
NIP. 19610104 198703 1 006

ABSTRAK

Usriyah, Lailatul, 2020. *Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren (Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi)*. Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Promotor: Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M., Co-Promotor: Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Perempuan, Pengembangan Pesantren*

Eksistensi Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi lebih dikarenakan ia mampu mengintegrasikan dirinya kedalam kehidupan masyarakat yang melingkarinya. Di tengah pandangan miring terhadap kedudukan perempuan sebagai seorang pemimpin, justru hadir sosok Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar yang mampu menjawab pandangan miring atas posisi perempuan sebagai pemimpin. Keduanya mampu menjadi pengasuh dan mempunyai otoritas yang penuh dalam pengembangan Pesantren. Keduanya mampu membawa Pesantrennya mengarungi deras arus perubahan dan modernisasi.

Fokus Penelitian ini yaitu: 1) Bagaimana peran kepemimpinan Nyai sebagai pemberi pengaruh? 2) Bagaimana peran kepemimpinan Nyai sebagai pembuat kebijakan? 3) Bagaimana peran kepemimpinan Nyai sebagai komunikator dalam Pengembangan Pesantren? Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan Nyai sebagai pemberi pengaruh, 2) untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan sebagai pembuat kebijakan, 3) untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan Nyai sebagai komunikator dalam pengembangan Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi.

Ketiga fokus tersebut diteliti dengan menggunakan teori kepemimpinan Blanchard, teori keputusan Kotler dan teori komunikasi Hanson serta beberapa teori lainnya yang relevan. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, dengan jenis studi multisitus dan rancangan fenomenologis, serta teknik penggalan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan analisisnya penelitian ini menggunakan deskriptif interaktif dengan model Miles Huberman dan Saldana.

Temuan penelitian ini, bahwa peran kepemimpinan Nyai adalah: 1) Sebagai pemberi pengaruh dalam pengembangan pesantren dilakukan dengan: (a) keteladanan, (b) ke'aliman dalam bidang agama (kitab kuning), (c) kepemimpinan transformatif, (d) kekuatan spritual. 2) Sebagai pembuat kebijakan, mengacu pada: (a) basis musyawarah, (b) basis tabayyun, (c) basis rasionalitas dan intuitif. 3) Sebagai komunikator, Nyai menerapkan: (a) komunikasi transaksional, (b) komunikasi ekspresif, (c) komunikasi publisitas, dan (d) komunikasi antarbudaya.

ABSTRACT

Usriyah, Lailatul, 2020. Women's leadership in developing Pesantren (study at Pesantren Mukhtar Syafaat and Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi). Dissertation, the study program of Islamic Education Management, Postgraduate Institut Agama Islam Negeri Jember. Supervisor: Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M., Co-Supervisor: Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.

Key Words: *Women's leadership, Pesantren development*

The existence of Pesantren (Islamic Boarding School) Mukhtar Syafa'at and Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi is gained because they can integrate themselves into the life of the community that surrounds them. Amid the slanted view of the position of women as a leader, the figures of *nyai* (female religious leader) Mahmudah Ahmad and *nyai* Muslihah Umar can respond to such a view positively. Both of them can become teacher guardians and have full authority in the development of the pesantren. Additionally, they can bring their pesantren passing through the swift currents of change and modernization.

The focuses of the present study are: 1) How is the role of *nyai* as an influence giver? 2) How is the role of *nyai* as a decision-maker? 3) How is the role of *nyai* as a communicator in developing pesantren? Meanwhile, the objectives of the present study are 1) to examine the role of *nyai* as an influencer; 2) to examine the role of *nyai* as a decision-maker; and 3) to examine the role of *nyai* as a communicator in developing Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi.

The three main focuses are examined by using Blanchard's leadership theory, Kotler's decision-making theory, and Hanson's communication theory respectively as well as several other relevant theories. This research uses qualitative research approach with the multi-site type and phenomenological design. The data collection techniques include interviews, observation, and documentation. Finally, the data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldana model.

The findings of this study, that the leadership role of Nyai are: 1) As an influencer in pesantren development is done by: (a) exemplary, (b) expertise in religion knowledge (*kitab kuning*) and implementation, (c) transformative leadership, and (d) strength spiritual. 2) As a policy maker, it refers to: (a) the basis of deliberation, (b) the basis of *tabayyun*, (c) the basis of rationality and intuitive. 3) As a communicator, Nyai applies: (a) transactional communication, (b) expressive communication, (c) publicity communication, and (d) intercultural communication.

ملخص البحث

ليلة الأسرية، ٢٠٢٠. ريادة المرأة في تطوير المعهد (الدراسة في معهد مختار الشفاعة ومعهد منبع الهدى ٢ بانينوانجي). رسالة الدكتوراة، شعبة ادارة التعليم الاسلامي في كلية الدراسات العليا بالجامعة الاسلامية الحكومية جمبر. المشرف الأول الأستاذ الدكتور الحاج باب سوحارتو الماجستير، المشرف الثاني: الدكتور الحاجة ستي راضية الماجستير.

الكلمات الرئيسية: القيادة النسائية، تطوير المعهد

إن وجود معهد مختار الشفاعة ومعهد منبع الهدى ٢ بانينوانجي قادر على الاندماج في حياة المجتمع الذي يحيط به. وسط نظرة مائلة لمكانة المرأة كقائدة، كانت شخصية نيابي محمودة أحمد ونيابي مصلحة عمر قادران على الإجابة على النظرة غير المتوازنة لمكانة النساء كقائدة. كلاهما قادران على أن تصبحا مديرتي المعهد ولهما سلطة كاملة في تطوير المعهد. تمكن كلاهما من ادارة المعهد من خلال التيارات السريعة للتغيير والتحديث.

وأسئلة لهذا البحث كما تلي: (١) ما دور ريادة نيابي كمؤثرة؟ (٢) ما دور ريادة نيابي كصانعة قرار؟ (٣) ما دور ريادة نيابي كمتواصلة في تطوير المعهد؟ وأهداف هذا البحث هي: (١) وصف دور ريادة نيابي كمؤثرة، (٢) وصف دور قيادة نيابي كصانعة قرار، (٣) فحص دور قيادة نيابي كمتواصلة في تطوير المعهد بمختار الشفاعة و منبع الهدى ٢ بانينوانجي.

تم دراسة أسئلة البحث الثلاثة باستخدام نظرية بلانشارد للقيادة، ونظرية القرار لكوتلير ونظرية التواصل لدى هانسون، بالإضافة إلى العدة من النظريات الأخرى ذات الصلة. تستخدم هذه الدراسة نهج البحث النوعي مع تصميم عدة المواقع. تتم تقنيات جمع البيانات من خلال ملاحظة المشاركين والمقابلات ودراسات الوثائق. والتحليل في هذا البحث باستخدام نموذج مايلز، هوبرمان، وسالदानا.

نتائج هذه الدراسة، أن دور ريادة نيابي هي: (١) يتم التأثير في تطوير المعهد من خلال: (أ) القدوة الحسنة، (ب) اتساع المعرفة في مجال الدين (كتب التراث)، (ج) الريادة

التحويلية، (د) القوة الروحية. ٢) بصفتها كصانعة القرار، فإنها تشير إلى: (أ) أساس التداول، (ب) أساس التبين، (ج) أساس العقلانية والبديهية. ٣) بصفتها كالمتموصلة، تطبق نيابي ما يلي: (أ) إتصالات المعاملة، (ب) إتصالات التعبير، (ج) إتصالات العلام، (د) إتصالات بين الثقافات.



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah swt. atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga disertasi dengan judul **Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren (Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi)** ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad saw. yang telah menuntun umatnya menuju agama Allah swt. sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Banyak pihak yang terlibat dalam membantu proses penyelesaian disertasi ini. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan disertasi ini masih banyak terdapat kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Karena itu, dengan rendah hati penulis mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut.

Dengan tersusunnya disertasi ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM. selaku Rektor Institut Agama Islam Jember dan promotor, terimakasih telah diijinkan dan dibimbing baik langsung maupun tidak langsung selama menempuh program Doktor di IAIN Jember.
2. Prof. Dr. H. Abdul Halim Soebahar, MA dan Dr. H. Aminullah, M.Ag selaku Direktur dan wakil Direktur Pascasarjana IAIN Jember yang secara langsung telah memberikan motivasi dalam penyelesaian studi S3 di IAIN Jember.
3. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. selaku ketua program Doktor Manajemen Pendidikan Islam yang juga telah memberikan inspirasi serta motivasi dalam penyelesaian studi S3 di IAIN Jember.

4. Dr. Hj. St. Rodliyah M.Pd selaku co promotor yang dengan sabar memberikan bimbingan, arahan dan masukan bagi tersusunnya penulisan disertasi ini sehingga layak untuk disajikan.
5. Nyai Mahmudah pengasuh Pesantren Mukhtar Syafa'at Banyuwangi beserta segenap dewan pengasuh, ustadz ustadzah, santri yang telah berkenan diteliti dan memberikan informasi serta data dalam penyusunan disertasi ini.
6. Nyai Muslihah pengasuh Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi beserta segenap dewan pengasuh, ustadz ustadzah, santri yang telah berkenan diteliti dan memberikan informasi serta data dalam penyusunan disertasi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan khususnya Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah yang telah dengan sabar dan ikhlas melakukan Pendidikan dan pengajaran yang tidak hanya transfer ilmu melainkan juga transfer nilai, semoga pengabdian dan jerih payahnya dibalas Allah swt. sebagai amal sholeh.
8. Kedua orang tua, Alm. H. Mohamad Ridwan dan Almh Hj. Churinaton , semoga surga menjadi tempatnya, disertasi ini saya persembahkan sebagai bentuk bakti saya kepada kedua orang tua. Mertua saya, ibu Siti Indamah dan suami yang membimbing dan mengarahkan layaknya anak sendiri dan memberikan semangat dalam penyelesaian studi ini.
9. Saudaraku As'ari beserta istri, Lilik Rofiqoh beserta Suami dan Ali Mutoyib beserta istri, adikku Irma Zuhroini beserta suami yang selalu memberikan dorongan dan semangat dalam penyelesaian studi ini.
10. Suami tercinta, Ali Makrus dan ketiga anakku Fiky Ahmad Kanzul Fikri Pratama, Muh. Farhan Fernanda Dini dan Fidela Elvaretta Qothrunnada Kalian selalu menjadi penyemangat selama menempuh studi S3 di IAIN Jember.
11. Sahabat-sahabat seperjuangan angkatan 2018: Muhammad Muslim, Miftahol Arifin, Akhmad Munir, Fauzan Ahmad Siregar, Zainul Arifin, Kiai Holid, Kiai Sarqowi, Kiai Abdul Hamid, Faiz azizi, Ubaidillah, M. Nur Afandi, Khoirul Anwar, Ach. Fathor Rosyid, kakak kelas angkatan 2017: Dr. Akhmad

Muadin, Dr. Hermanto Halil, Agus Salim Salabi, Muhamad Arifin, Zainal Abidin, Zainal Fanani, Sudarsono, Ahmad Royani, Moh. Dasuki, adik kelas angkatan 2019 ibu Istifadah bersama suami, Badrut Tamam, Jamiludin Usman dan lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih, kalian telah banyak memberikan pemahaman tentang pentingnya sebuah komitmen perjuangan.

12. Sahabat - sahabat Pimpinan Cabang Fatayat NU Jember, Pimpinan Cabang Fatayat NU Banyuwangi dan PAC Siliragung yang selalu memberikan motivasi sehingga terselesaikannya disertasi ini.

Teriring doa, semoga Allah swt. memberikan kesehatan, umur yang barokah, kepada kita semua, Aamin.

Semoga penyusunan disertasi ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Wallohulmuwafiq Ilaa Aqwamith Tharieq

Banyuwangi, September 2020

Lailatul Usriyah

Promovendus

IAIN JEMBER

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRAK INGGRIS	vi
ABSTRAK ARAB	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI LATIN – ARAB.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	27
C. Tujuan Penelitian	27
D. Manfaat Penelitian	28
E. Definisi Istilah.....	29
F. Sistematika Pembahasan.....	30
BAB II KAJIAN TEORI.....	32
A. Penelitian Terdahulu	32
B. Kajian Teori	56
1. Kepemimpinan.....	56
a. Pengertian kepemimpinan.....	56
b. Fungsi Kepemimpinan	63
c. Faktor- Faktor yang mempengaruhi	

kepemimpinan.....	67
d. Gaya Kepemimpinan	83
e. Peran Kepemimpinan.....	93
f. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan.....	94
2. Kepemimpinan Perempuan	96
a. Paradigma Kepemimpinan Perempuan.....	96
b. Kepemimpinan Gender	101
c. Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam.....	104
d. Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Struktur dan Kultur	125
3. Pesantren	132
a. Pengertian Pesantren	132
b. Sejarah dan Perkembangan Pesantren	136
c. Unsur – unsur Pesantren	145
4. Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren	148
5. Peran	153
a. Definisi Peran	153
b. Teori Peran Menurut Ahli	155
c. Aspek-aspek Peran	159
d. Orang Yang Berperan	159
C. Kerangka Konseptual Penelitian.....	161
BAB III METODE PENELITIAN	162
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	162
B. Lokasi Penelitian.....	164
C. Kehadiran Peneliti.....	165
D. Subjek Penelitian	165
E. Data dan Sumber Data	166
F. Teknik Pengumpulan Data.....	168
G. Analisis Data.....	173

	H. Keabsahan Data	183
	I. Tahapan Penelitian	186
BAB IV	PAPARAN DATA DAN ANALISIS.....	190
	A. Deskripsi Objek Penelitian.....	190
	B. Paparan Data	191
	1. Paparan Data Situs I: PP. Mukhtar Syafa'at	191
	a. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai pemberi Pengaruh dalam Pengembangan Pesantren.....	191
	b. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pembuat Kebijakan dalam Pengembangan Pesantren	210
	c. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Komunikator dalam Pengembangan Pesantren.....	221
	2. Paparan Data Situs II: PP. Mamba'ul Huda Unit 2 .	269
	a. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai pemberi Pengaruh dalam Pengembangan Pesantren.....	269
	b. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pembuat Kebijakan dalam Pengembangan Pesantren.	280
	c. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Komunikator dalam Pengembangan Pesantren.....	283
	C. Temuan Penelitian.....	321
	1. Temuan Penelitian situs 1 Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at	321
	a. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pemberi Pengaruh dalam Pengembangan Pesantren.....	321
	b. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pembuat Kebijakan dalam Pengembangan Pesantren.	324
	c. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Komunikator dalam Pengembangan Pesantren.....	327
	2. Temuan Penelitian situs 2 Pondok Pesantren Mambaul Huda unit 2.....	330

	a. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pemberi Pengaruh dalam Pengembangan Pesantren.....	330
	b. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pembuat Kebijakan dalam Pengembangan Pesantren.	331
	c. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Komunikator dalam Pengembangan Pesantren.....	332
	D. Temuan Lintas Situs.....	335
	E. Proposisi	337
BAB V	PEMBAHASAN	338
	A. Peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda Unit 2 sebagai pemberi pengaruh dalam pengembangan Pesantren.....	340
	B. Peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda Unit 2 sebagai pembuat kebijakan dalam pengembangan Pesantren.....	369
	C. Berbasis Rasionalitas dan Instuitif.....	394
	D. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Komunikator dalam Pengembangan Pesantren.....	409
BAB VI	PENUTUP	426
	A. Kesimpulan	426
	B. Saran dan Rekomendasi	427
	C. Implikasi Penelitian.....	429
	D. Keterbatasan Penelitian.....	450
	DAFTAR PUSTAKA	435
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

NO	TABEL	KETERANGAN	HALAMAN
1	2.1	Penelitian terdahulu berupa disertasi, Jurnal, dan Buku yang berhubungan fokus penelitian	43
2	3.1	Sumber Data Mukhtar Syafa'at	167
3	3.2	Sumber Data Mamba'ul Huda Unit 2	167
4	3.3	Nama-nama Informan Kunci dan Informan Pendukung Mukhtar Syafa'at	169
5	3.4	Nama-nama Informan Kunci dan Informan Pendukung Mamba'ul Huda Unit 2	170
6	3.5	Indikator Pertanyaan dalam wawancara	170
7	3.6	Data Observasi	172
8	4.2	Temuan Lintas Situs	335



DAFTAR GAMBAR

NO	GBR	KETERANGAN	HALAMAN
1	2.1	Kerangka Konseptual Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren Mukhtar Syafaat dan Pesantren Mamba'ul Huda Unit 2 Banyuwangi	161
2	3.1	Komponen-komponen analisis model interaktif Sumber: Miles dan Huberman, 2014:14	176
3	3.2	Analisis Lintas Situs	182
4	3.3	Tahapan-tahapan Penelitian	189
3	4.1	Kegiatan rapat bulanan yayasan Mukhtar Syafaat	195
4	4.2	Kegiatan rapat bulanan pengurus yayasan Mukhtar Syafaat	209
5	4.3	Kebijakan musyawarah dalam menyelesaikan pelanggaran kedisiplinan santri	213
6	4.4	Dokumentasi kegiatan Perkemahan Bhakti Nusantara TK & PAUD Mukhtar Syafaat	215
7	4.5	Dokumentasi kegiatan Perkemahan Bhakti Nusantara TK & PAUD Mukhtar Syafaat	215
8	4.6	Dokumentasi kegiatan Perkemahan Bhakti Nusantara TK & PAUD Mukhtar Syafaat	216
9	4.7	Dokumentasi kegiatan Istighasah PP. Mukhtar Syafaat	220
10	4.8	Dokumentasi kegiatan Istighasah PP. Mukhtar Syafaat	220
11	4.9	Rapat Jajaran Yayasan dan Pengurus Lembaga Pendidikan	228
12	4.10	Nyai Mahmudah Ahmad Memberikan Arahan terhadap Santri	237
13	4.11	Nyai Mahmudah Ahmad Memberikan ceramah kepada TKW Taiwan	238
14	4.12	PP. Mukhtar Syafaat ikut berpartisipasi dalam kegiatan karnaval Dalam peringatan HUT Kemerdekaan RI	244
15	4.13	Tulisan Nyai yang dimuat majalah Aula Mei 2020	246
16	4.14	Nyai Mahmudah Ahmad dan seluruh keluarga besar pesantren ikut berpartisipasi dalam kegiatan	249

		budaya Petik Laut di Pancer	
17	4.15	Nyai Mahmudah Ahmad dalam kegiatan pengajian dengan ibu-ibu muslimat	251
18	4.16	Nyai Mahmudah Ahmad dalam kegiatan pengarahan instruksional kepada bawahan	255
19	4.17	Kegiatan Tour Religi PP. Mukhtar Syafaat bersama RMI	257
20	4.18	Kegiatan MI. Mukhtar Syafaat Peduli Bencana	258
21	4.19	Kegiatan Nyai Mahmudah Ahmad dalam pelantikan pengurus RMI Kabupaten Banyuwangi	258
22	4.20	Kegiatan Pertukaran Budaya Antara PP. Mukhtar Syafaat dan pelajar Korea	255
23	4.21	Kegiatan Pengajian on line via Zoom dengan buruh migran Taiwan	263
24	4.22	Kegiatan rapat pengasuh dan pengurus yayasan PP. Mukhtar Syafaat	265
25	4.23	Kegiatan komunikasi Nyai dengan santri PP. Mukhtar Syafaat	266
26	4.24	Kegiatan komunikasi Nyai dalam kegiatan pengajian dengan ibu-ibu muslimat warga sekitar pesantren	269
27	4.25	Kegiatan Rapat Rutin Dewan Pengasuh dan Dewan Pengurus PP. Mamba'ul Huda Unit	291
28	4.26	Nyai memberi motivasi pada santri putri	297
29	4.27	Nyai Muslihah Umar Memberikan ceramah kepada TKW Hongkong	300
30	4.28	Nyai Muslihah Umar pengajian kitab Tambihul Wajibat karya Hasyim Asy'ari melalui daring, instragram dan facebook Pesantren Mamba'ul Huda Unit 2 setiap hari bakdo isya pukul 20.00 WIB-selesai	302
31	4.29	Rapat Pengurus Muslimat NU Wathonah Provinsi Jawa Timur	311
32	4.30	Temuan Penelitian pada Situs I Mukhtar Syafa'at	329
33	4.31	Temuan Penelitian pada situs II Mamba'ul Huda Unit 2 Banyuwangi	334
34	4.32	Temuan Penelitian Lintas Situs	336
35	5.1	Skema Peran Kepemimpinan Nyai Sebagai Pemberi Pengaruh dalam Pengembangan Pesantren	368
36	5.2	Skema Peran Kepemimpinan Nyai Sebagai Pembuat Kebijakan dalam Pengembangan Pesantren	409

37	5.3	Skema Peran Kepemimpinan Nyai Sebagai Komunikator dalam Pengembangan Pesantren	424
38	5.4	Temuan Penelitian Lintas Situs	425



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

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

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat pernyataan keaslian
2. Surat ijin penelitian
3. Surat telah melaksanakan penelitian PP Mukhtar Syafa'at Banyuwangi
4. Surat telah melaksanakan penelitian PP Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi
5. Dokumen wawancara
6. Contoh hasil wawancara
7. Riwayat hidup



BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Kepemimpinan (*leadership*) menurut Curry merupakan suatu sikap mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai jalan utama untuk berfungsinya sebuah organisasi, dimana tujuan diputuskan dan akan dicapai.¹ Keberadaan pemimpin seperti keberadaan nahkoda dan pilot bagi sebuah kapal dan pesawat terbang, dimana keberadaannya sangat penting dan menjadi vital untuk tercapainya sebuah tujuan. Suhendar mengatakan bahwa, “keberadaan pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan akan mempunyai pengaruh langsung terhadap budaya organisasi dan motivasi kerja pada guru”.² Sedangkan menurut Koonz et al, “kepemimpinan menjadi hal yang substansial dalam rangkaian manajemen”,³ hal ini disebabkan karena kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan manajemen efektif juga.

Kepemimpinan oleh Yukl didefinisikan sebagai bentuk, ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran dan pekerjaan administratif.⁴ Sementara itu Robbins mengatakan bahwa, “kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin, kepemimpinan merupakan proses

¹ Barbara K. Curry, *Women in Power* (New York: Teachers College Press, 2000), 20

² Suhendar, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kiai, Budaya Pesantren dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren di Provinsi Banten*, Jurnal Penelitian Pendidikan, Vo. 34, No. 02 Tahun 2017, 161-171

³ Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz, *Management* (Newyork: Mc Graw Hill, 1984), 506

⁴ Gery Yukl, *Leadership in Organization* (Newyork: Pearson Education, 2013), 2

memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya”.⁵

Robbins menambahkan bahwa, kepemimpinan merupakan salah satu dari empat fungsi manajemen, idealnya setiap manajer merupakan seorang pemimpin. Pemimpinlah yang akan membawa organisasi mencapai pada titik dimana tujuan dirumuskan. Gagalnya para pemimpin mencapai kesuksesan akibat kegagalan mereka dalam hal memahami konteks yang mereka lakukan.⁶ Selain kepemimpinan kontingensi sebagaimana yang disampaikan oleh Fiedler, kepemimpinan situasi (*situational leadership*) sebagaimana yang disampaikan oleh Hersey dan Blanchard serta teori jalur-tujuan (*path-goal-theory*) akan sangat membantu seorang pemimpin dalam memahami sebuah konteks.

Fiedler didalam Robbins menjelaskan bahwa, “faktor terpenting bagi seorang pemimpin dalam mencapai tujuan akan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan individual, baik yang berorientasi pada pekerjaan maupun hubungan antar personal”. Dalam melihat kepemimpinan, Fiedler menekankan pada tiga dimensi utama yaitu; relasi pemimpin, struktur tugas dan posisi kekuatan⁷, ketiga dimensi tersebut juga senada dengan apa yang disampaikan oleh Hersey & Blanchard dengan kepemimpinan situasionalnya sebagai berikut,

Situational leadership can provide the basis for understanding the potential impact of each power base. It is our contention that the maturity of the followers not only dictates which style of leadership will have the highest probability of success, but that the maturity of the

⁵ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, Edisi 10, Jilid 2 (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010), 146

⁶ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, 152

⁷ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, 153

*follower also determines the power base that the leader should use in order to induce compliance or influence behavior.*⁸

(Kepemimpinan situasional dapat memberikan dasar untuk memahami dampak potensial dari setiap basis kekuatan. Kami berpendapat bahwa kematangan bawahan tidak hanya menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan memiliki kemungkinan keberhasilan tertinggi, tetapi kematangan bawahan juga menentukan basis kekuatan yang harus digunakan pemimpin untuk mendorong kepatuhan atau memengaruhi perilaku).

Kepemimpinan situasional merupakan kontingensi yang fokus kepada kesiapan para pengikutnya. Blanchard memandang relasi antara pemimpin-bawahan seperti relasi orang tua dengan anak-anaknya.⁹ Selain Fiedler dan Blanchard, House mengidentifikasi empat perilaku pemimpin yaitu: pemimpin yang mengarahkan, pemimpin yang mendukung, pemimpin yang partisipatif dan pemimpin yang berorientasi pada prestasi.¹⁰

Berbicara tentang kepemimpinan tidak terlepas dari pembicaraan tentang isu gender. Kendati berdimensi universal dan menjadi hak setiap individu, diskursus tentang kepemimpinan masih terjadi bias manakala melihat kepemimpinan dari sudut pandang gender. Menurut Ema Marhumah, “gender merupakan atribut yang melekat pada laki-laki dan perempuan yang dibentuk secara kultural. Gender membedakan struktur setiap aspek kehidupan sosial manusia berdasarkan perbedaan jenis kelamin”. Julia Cleves Mosse dalam Marhumah mengatakan, “sebagai konsep analisis social, gender mengacu pada seperangkat sifat, peran, tanggung jawab, fungsi, hak, dan perilaku yang

⁸ Paul Hersey & Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior utilizing human resources* (New Jersey: Prentice Hall Inc, 1982), 182

⁹ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, 155

¹⁰ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, 157

melekat pada laki-laki dan perempuan sebagai bentukan budaya”.¹¹ Alfian Rokhmansyah mengatakan;

Secara terminologis, gender bisa didefinisikan sebagai harapan-harapan budaya terhadap laki-laki dan perempuan. Gender dipandang sebagai suatu konsep kultural yang dipakai untuk membedakan peran, perilaku, mentalitas, dan karakteristik emosional antara laki-laki dan perempuan yang berkembang dalam masyarakat. Dipahami bahwa gender merupakan suatu sifat yang dijadikan dasar untuk mengidentifikasi perbedaan antara laki-laki dan perempuan dilihat dari segi kondisi social dan budaya, nilai dan perilaku, mentalitas, dan emosi, serta factor-faktor non biologis lainnya.¹²

Isu-isu tentang penyetaraan gender memang selalu menjadi distorsi (perdebatan) di kalangan akademisi dan non-akademisi dari zaman ke zaman. Permasalahan ini akan terus diangkat sepanjang kaum perempuan benar-benar merasakan hak-haknya dan tidak ada bias gender.¹³ Perbedaan perspektif kepemimpinan perempuan kadang disebabkan oleh ketidakpahaman dalam membedakan antara Gender dengan jenis kelamin.¹⁴ Secara istilah, gender lebih tertuju pada perbedaan karakteristik antara perempuan dan laki-laki yang dibentuk secara sosial (*socially constructed*) seperti norma, peran, serta berbagai pola hubungan di antara keduanya yang berbeda-beda sesuai dengan

¹¹ Ema Marhumah, *Konstruksi Sosial Gender di Pesantren* (), 3

¹² Alfian Rokhmansyah, *Pengantar Gender dan Feminisme: Pemahaman awal kritik sastra Feminisme* (Yogyakarta: Garudhawaca, 2016), 1

¹³ Alfian Rokhmansyah, 13

¹⁴ Implikasi dari ketidakmampuan dalam membedakan antara “gender” dengan “jenis kelamin”seringkali menimbulkan tafsir agama yang bias gender. Misalnya dalam memahami QS. An-Nisa [4]: 34: “Kaum laki-laki adalah pemimpin bagi kaum wanita...” seharusnya ditafsirkan bahwa tidak secara otomatis laki-laki adalah pemimpin bagi perempuan. Sebab, secara semantik, pemahaman kata *al-rijāl* dan *al-nisā'*, mengacu pada pemahaman gender, bukan jenis kelamin. Baca Ali Usman, *Kiai Mengaji Santri Acungkan Jari: Refleksi Kritis atas Tradisidan Pemikiran Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2012), 16

adat setempat, serta dapat diubah sewaktu-waktu sesuai kondisi dan situasi pada lingkungan tersebut.¹⁵

Gender juga dapat dilihat sebagai konsep analisis untuk menjelaskan sesuatu,¹⁶ misalnya konsep kesetaraan gender yang menggambarkan kesamaan kondisi antara laki-laki dan perempuan untuk memperoleh kesempatan serta hak-haknya sebagai manusia agar mampu berpartisipasi dalam politik, hukum, ekonomi, sosial budaya, pendidikan, pertahanan dan keamanan nasional.¹⁷ Bagi perempuan, kesenjangan gender merupakan kenyataan yang harus dihadapi hampir di setiap ranah publik maupun privat, domestik-reproduktif maupun produktif.¹⁸

Melihat kepemimpinan dalam perspektif gender akan menggiring pemahaman kepada komparasi antara kepemimpinan laki-laki dan kepemimpinan perempuan. Barbara K. Curry memberikan pernyataan bahwa,

*The realities of leadership construction and practice have also been influential in determining who may be considered leaders and who may lead. Western traditions have held that men lead and women administer first to family structure and then to organizational or extrafamilial structures. ...Gender comparisons have examined women's way of being as appropriate possibilities for best practice and ways of being a leader.*¹⁹

(Realitas praktik dan konstruksi kepemimpinan juga berpengaruh dalam menentukan siapa yang dapat dianggap sebagai pemimpin dan siapa yang dapat memimpin. Tradisi Barat telah menyatakan bahwa laki-laki memimpin dan perempuan mengelola pertama-tama pada struktur keluarga dan kemudian, organisasi atau yang lebih luas lagi. ...memperbandingkan gender telah memeriksa cara perempuan sebagai

¹⁵World Health Organization di laman <http://www.who.int/gender-equity-rights/knowledge/glossary/en/> diakses pada 18 November 2019

¹⁶Ristina Yudhanti, *Perempuan dalam Pusaran Hukum*, (Yogyakarta: Thafa Media, 2014), 31

¹⁷Ristina Yudhati, *Perempuan...*,47

¹⁸Ristina Yudhati, *Perempuan...*,37

¹⁹Barbara K. Curry, *Women in Power* (New York: Teachers College Press, 2000), 14-15

kemungkinan yang tepat untuk praktik terbaik dan cara menjadi pemimpin).

Helgesen didalam Curry berpendapat bahwa, *“women have an advantage in the role of leader. They are especially up to the responsibilities because of their socialization”*.²⁰ (Perempuan memiliki beberapa kelebihan didalam wewenang dalam memimpin. Terutama dalam hal tanggung jawab sosialnya). Asumsi terhadap gaya dan efektifitas kepemimpinan dari sudut pandang gender sangatlah luas. Dalam catatan kerja Alice Eagly yang dikutip Rhode menemukan bahwa bukti dari asumsi tersebut lebih lemah dari yang seharusnya. Bukti itu menunjukkan bahwa sebagian besar masyarakat Amerika memiliki sifat-sifat yang sama dalam hal prinsip kepemimpinan seperti; kecerdasan, kejujuran, ambisi, membuat keputusan, dan inovasi.²¹ Perbedaan utama yang muncul adalah kasih sayang dan organisasi, dalam hal sifat-sifat inilah pada umumnya perempuan lebih unggul dari pada laki-laki. Perbedaan gender yang tetap konsisten serta didukung bukti dalam hal kinerja ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan lebih partisipatif, demokratis, dan lebih memiliki sensitifitas pribadi yang lebih dibanding dengan kepemimpinan laki-laki.

Lebih lanjut Eagly mencatat, bahwa perempuan *“attend more to the individuals they workwith by mentoring them and taking their particular situation into account”*.²² (Perempuan hadir lebih banyak untuk individu yang bekerja dengan mereka dengan membimbing, dan mempertimbangkan ‘situasi’

²⁰ Curry. *Women in Power*, 15

²¹ Deborah L. Rhode, *Women and Leadership* (New York: Oxford University Press, 2017), 5

²² Deborah L. Rhode, *Women and Leadership*, 5

khusus mereka”). Dampak dalam hal ini memungkinkan perempuan untuk lebih masuk kedalam kepemimpinan transformatif yang menekankan dalam hal inspirasi dan memungkinkan kontribusi kepada organisasi.²³

Meskipun pada umumnya kepemimpinan transformatif dipandang sebagai pendekatan yang lebih efektif, hal itu tidak cocok dan sesuai untuk semua organisasi. Beberapa tokoh pemimpin perempuan dunia cenderung cocok dengan gaya *top down* yang didominasi oleh laki-laki. Contoh dalam hal ini adalah seperti yang ditunjukkan oleh Margaret Thatcher, Golda Meir, dan Indira Gandhi, yang memimpin dengan cara pemerintahan yang sama dengan yang dilakukan oleh laki-laki. Sementara itu Benazir Butho, Begum Khalida Zia, Qorazon Aquino adalah nama-nama tokoh pemimpin perempuan yang tak bisa dipisahkan dengan ayah atau suami mereka.²⁴

Dalam prakteknya kepemimpinan perempuan hingga saat ini masih menjadi polemik dan kontroversi diberbagai belahan dunia. Sejarah perjuangan gerakan kesetaraan gender dalam perspektif kepemimpinan perempuan bisa dilihat dalam rekam jejak sebagai berikut. Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB), pada tahun 1948 telah menyetujui Deklarasi Hak Asasi Manusia. Melalui deklarasi ini, masyarakat dunia setuju untuk mengakui dan menghormati hak dan martabat ‘seluruh’ umat manusia.²⁵ Namun dalam prakteknya, dokumen PBB itu masih belum bisa memberi jalan untuk melindungi hak dan martabat

²³ Deborah L. Rhode, *Women and Leadership*, 5

²⁴ A. Nunuk P. Murniati, *Getar Gender volume 1* (Magelang: Yayasan Indonesia Tera, 2004), 149

²⁵ A. Nunuk P. Murniati, *Getar Gender volume 1*, 246

perempuan. Realitas yang diskriminatif ini dijelaskan oleh Murniati sebagai berikut,

....The International Bil of Human Rights menjelaskan secara lengkap apa itu hak asasi(semua) manusia, termasuk perempuan. Namun istilah ‘peri kemanusiaan’ didalam dokumen internasional tersebut, belum cukup memberi jaminan yang melindungi hak dan martabat perempuan. Hak kaum laki-laki masih saja lebih dari kaum perempuan. Diskriminasi terhadap perempuan tetap saja terjadi di segala masyarakat di dunia ini.

Diskriminasi ini sebagai akibat dari pandangan terhadap perempuan yang masih terkena pengaruh budaya patriarkhi, sehingga terjadi bias gender.²⁶

Tonggak sejarah perjalanan hidup perempuan sedunia terjadi pada saat Konferensi Pertemuan Perempuan Sedunia di Beijing pada tahun 1995. Pertemuan itu menjadi penting karena dihadiri oleh utusan resmi dari Negara-negara anggota PBB dan organisasi perempuan non-pemerintah (NGO on Women) dari seluruh dunia. Para peserta pertemuan itu telah menyepakati untuk aktif menyuarkan keadilan bagi perempuan dinegara masing-masing dan melaksanakan *plan of action CEDAW (Convention on the Elimination all of form of Discrimination Againts Women)*.²⁷

Dalam perkembangan yang lain, selanjutnya Deborah L. Rhode mengemukakan,

For most of recorded history, women were largely excluded from formal leadership positions. A comprehensive review of encyclopedia entries published just after the run of the last century identified only about 850 eminent women, famous or infamous, throughout the preceding two thousand years. In rank order, they included queens, politicians, mothers, mistresses, wives, beauties, religious figures, and

²⁶A. Nunuk P. Murniati, *Getar Gender volume 1*, 246

²⁷ Nunuk P. Murniati, *Getar Gender volume 1*, 245

*women of tragic fate. Few of these women had acquired leadership position in their own right.*²⁸

(Sepanjang catatan sejarah, sebagian besar perempuan tidak mendapat tempat pada kepemimpinan formal. Tinjauan komprehensif ensiklopedia yang diterbitkan tepat setelah abad yang lalu hanya mengidentifikasi sekitar 850 wanita terkemuka, terkenal atau tidak terkenal, selama dua ribu tahun sebelumnya. Dalam urutan peringkat, mereka termasuk ratu, politisi, ibu, wanita simpanan, istri, wanita cantik, tokoh agama, dan wanita yang bernasib tragis. Hanya sedikit dari wanita ini yang memperoleh posisi kepemimpinan dengan hak mereka sendiri).

Semenjak publikasi itu dapat disaksikan transformasi dalam peran perempuan sebagaimana yang dikatakan oleh Charlotte Bunche²⁹ didalam Rhode sebagai berikut, *“over the last three decades, women have taken a leadership role in redefining fundamental aspects of our lives, work, family, sexuality, equality, and justice”*.³⁰ (“Selama tiga decade terakhir, perempuan telah mengambil peran kepemimpinan dalam berbagai aspek kehidupan, pekerjaan, keluarga, sex, persamaan, dan hukum”). Tapi dalam realitasnya sebelum progress review diselesaikan, secara dramatis perempuan tetap tidak terwakili didalam posisi kepemimpinan formal. Problem utama perempuan di Amerika dan dinegara-negara lain bukanlah terletak pada persepsi tentang ketidaksetaraan gender, asumsi yang meluas melainkan karena telah hilangnya rintangan dan fakta bahwa posisi perempuan bergerak naik mendapat perlakuan yang sama. Dalam polling terakhir yang dilakukan oleh ABA (American Bar Association) memperoleh fakta bahwa lebih dari setengah

²⁸ Deborah L. Rhode, *The Difference “difference” Makes: Women and Leadership* (California: Stanford University Press, 2003), 3

²⁹ Charlotte Bunche adalah direktur dari Women’s Global Leadership Institute.

³⁰ Rhode. *The Difference “difference” Makes: Women and Leadership*, 3

pengacara baik laki-laki maupun perempuan sepakat tentang perlakuan yang sama terhadap perempuan didalam pekerjaan.³¹

Selain pemikiran-pemikiran kepemimpinan perempuan oleh para ahli Barat sebagaimana yang diuraikan diatas, dibawah ini akan disinggung tentang hal tersebut dalam perspektif Islam. Kepemimpinan perempuan dalam perspektif Islam (berdasarkan al-Qur'an dan Hadis) seringkali menimbulkan pemahaman yang pro maupun kontra. Misalnya dalam QS. An-Nisa ayat 34:

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ ۚ فَالصَّالِحَاتُ قَنِينَاتٌ حَافِظَاتٌ لِّلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ ۗ وَالَّتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ ۖ وَأَهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاصْرَبُوهُنَّ ۗ فَإِنِ أَطَعْتَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا ﴿٣٤﴾

“Kaum laki-laki adalah pemimpin bagi kaum wanita, oleh karena Allah telah melebihkan sebahagian mereka (laki-laki) atas sebagian yang lain (wanita), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka. Sebab itu maka wanita yang saleh, ialah yang taat kepada Allah lagi memelihara diri ketika suaminya tidak ada oleh karena Allah telah memelihara (mereka)”.

Dalam sepanjang pemikiran Islam, ada dua perspektif yang saling berlawanan dalam melihat fenomena kepemimpinan perempuan, yaitu:

Pertama, perspektif tradisional yang tidak menerima kepemimpinan perempuan. Namun, perempuan masih dipandang sama dengan laki-laki.

Kedua, perspektif intelektual-modernis yang cenderung kebarat-baratan (*west-oriented scholars*) dan menolak pandangan literatur-literatur keislaman klasik.

Dari perspektif ini, cara pandang terhadap kepemimpinan perempuan bersifat

³¹ Rhode. *The Difference “difference” Makes: Women and Leadership*, 6

lebih humanis. Setiap hak yang dimiliki laki-laki juga sama dimiliki perempuan.³²

Berkaitan dengan kepemimpinan perempuan, Islam sendiri sebenarnya telah memberikan kedudukan yang mulia bagi kaum perempuan. Namun beberapa perspektif pandangan terhadap kaum perempuan justru sering jatuh lantaran pendapat yang ekstrim, yaitu perempuan dalam Islam itu tertindas dan kurang mendapatkan kebebasan dan hak-haknya, sementara pandangan lain menyatakan Islam memberikan kepada perempuan satu kedudukan yang tidak ada bandingannya dalam ajaran agama maupun kultur lainnya.³³ Sebenarnya fakta sejarah mencatat bahwa sejak awal kelahirannya Islam telah membawa perubahan yang radikal dalam hal perempuan. Didalam Islam tidak mengenal istilah gender. Perumpamaan bahwa “syurga berada dibawah telapak kaki ibu” (perempuan) adalah bukti bahwa kehadiran Islam sudah memberikan tempat yang mulia untuk perempuan.

Pandangan lain yang berkaitan dengan kedudukan perempuan juga disampaikan oleh Juhur ulama yang berpendapat bahwa salah satu syarat yang harus dipenuhi bagi seorang kepala negara adalah laki-laki.³⁴ Oleh karena itu, banyak ulama menolak kepemimpinan perempuan. Alasan penolakan terhadap kepemimpinan perempuan didasarkan kepada hadis yang menyatakan

³²Maryam Bakhtyar, Akram Rezaei, “*Female Leadership in Islam*”, *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (17), 2012, 259

³³M. Musta'in, *Takhrij Hadis Kepemimpinan Wanita*, cet. I (Surakarta: Pustaka Cakra, 2001), 13.

³⁴Hamim Ilyas, dkk, *Perempuan Tertindas? Kajian Hadis-hadis “Misoginis”*. Cet I (Yogyakarta: elSAQ Press, 2003), 271.

bahwa, perempuan itu kurang akal dan agamanya.³⁵ Kurang akal yang dimaksud adalah, karena kesaksian perempuan setengah dari kesaksian laki-laki, sedangkan kurang agamanya disebut karena adanya masa-masa tertentu harus meninggalkan kewajiban shalat. Selain itu, surat an-Nisa ayat 34 dijadikan juga sebagai alasan penolakan kepemimpinan perempuan.

Perbedaan pendapat muncul karena adanya perbedaan kondisi sosial, adat istiadat, serta kecenderungan masing-masing, yang kemudian mempengaruhi cara pandang dan kesimpulan mereka menyangkut ayat-ayat al-Qur'an dan hadis-hadis Nabi saw.³⁶ Pandangan tersebut terkait dengan status dan peran perempuan. Di satu sisi, umumnya berpendapat bahwa perempuan harus berada di dalam rumah, mengabdikan kepada suami, dan hanya mempunyai peran domestik, selanjutnya masalah kepemimpinan, dimana perempuan diposisikan sebagai pihak yang dikendalikan atau dipimpin, dan harus tunduk di bawah kepemimpinan laki-laki³⁷.

Di sisi lain, berkembang pula anggapan bahwa perempuan harus bebas juga sesuai dengan haknya tentang kebebasan, dalam artian memiliki hak peran dalam sektor publik. Bagi umat Islam sendiri, perbedaan pandangan tersebut sangat berkaitan erat dengan adanya perbedaan dalam memahami teks al-Qur'an yang berbicara tentang relasi gender.³⁸ Sektor publik adalah, tempat

³⁵ Al-Bukhari, Sahih al-Bukhari, "*Bab Kitab an-Nabi ila Kisra wa Qausara*" (Semarang: Taha Putra, t.t), VI: 10. Hadis dari Abi Bakrah dari Hasan al-Basri dari Auf al-A'rabi dari Usman bin al-Haisan kemudian dikeluarkan oleh al-Bukhari.

³⁶ Quraish Shihab, *Wawasan al-Qur'an, Tafsir Maudu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*, (Bandung: Mizan, 1997), 53

³⁷ Hasyim Muzadi, *Nahdlatul Ulama di Tengah Agenda Persoalan Bangsa*, cet I (Jakarta: Logos, 1999), 71.

³⁸ Istibsyaroh, *Hak-hak Perempuan: Relasi Jender menurut Tafsir al-Sya'rawi* (Bandung: PT. Mizan Publika, 2004), ix.

dimana seseorang mengaktualisasikan diri sebagai makhluk yang berbudi, yang dalam bahasa agama disebut khalifah Allah swt. Sebagai khalifah di muka bumi, tugas manusia adalah membawa kemakmuran, kesejahteraan, kedamaian, dan kemuliaan di alam semesta.

Sebagai manusia yang sama-sama mengemban tugas kekhalifahan, laki-laki dan perempuan diperintahkan oleh Tuhan untuk saling bekerjasama. Perempuan dan laki-laki memiliki peran dan tanggungjawab sosial yang sama. Hal ini sangat masuk akal karena, tugas kekhalifahan tidak hanya dibebankan kepada laki-laki, tetapi juga kepada perempuan. Perempuan dan politik merupakan dua hal yang sangat sulit untuk disatukan, terutama untuk negara berkembang. Hal ini disebabkan manusia telah dibentuk oleh budayanya masing-masing, dan menekankan bahwa kedudukannya berkisar pada lingkungan keluarga, mengurus anak, suami, memasak, dan lain sebagainya.³⁹ Anggapan semacam itu masih melekat di kalangan masyarakat yang berstruktur "patriarkhi".⁴⁰

³⁹ Ihromi T O, *Kajian Wanita dalam Pembangunan* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 1995), 4.

⁴⁰ Patriarki adalah sebuah sistem sosial yang menempatkan laki-laki sebagai pemegang kekuasaan utama dan mendominasi dalam peran kepemimpinan politik, otoritas moral, hak sosial dan penguasaan property, lihat juga: Bressler, Charles E. *Literary Criticism: An Introduction to Theory and Practice* 4th-ed. Pearson Education, Inc. 2007. Dalam domain keluarga, sosok yang disebut ayah memiliki otoritas terhadap perempuan, anak-anak dan harta benda. Beberapa masyarakat patriarkal juga patrilineal, yang berarti bahwa properti dan gelar diwariskan kepada keturunan laki-laki. Secara tersirat sistem ini melembagakan pemerintahan dan hak istimewa laki-laki serta menempatkan posisi perempuan di bawah laki-laki. Sistem sosial patriarki menjadikan laki-laki memiliki hak istimewa terhadap perempuan. Dominasi mereka tidak hanya mencakup ranah personal saja, melainkan juga dalam ranah yang lebih luas seperti partisipasi politik, pendidikan, ekonomi, sosial, hukum dan lain-lain, lihat juga: Guamawarti, Nandika Ajeng. 2009. Suatu Kajian Kriminologis Mengenai Kekerasan Terhadap Perempuan dalam Relasi Pacaran Heteroseksual. *Jurnal Kriminologi Indonesia* Vol 5 No. 1. Dalam ranah personal, budaya patriarki adalah akar munculnya berbagai kekerasan yang dialamatkan oleh laki-laki kepada perempuan. Atas dasar "hak istimewa" yang dimiliki laki-laki, mereka juga merasa memiliki hak untuk mengeksploitasi tubuh perempuan, lihat juga: Guamawarti, Nandika Ajeng. 2009. Suatu Kajian

Dalam jurnal SIHA yang *concern* terhadap kiprah perempuan muslim, Amina Wadud menulis,

*“In the period immediately following the death of the Phrophet, women were active participants at all levels of community affairs religious, political, social, educational, intellectual. They played key roles in preserving tradition, disseminating knowledge, and challenging authority when it went against their understanding of the Qur’an or the prophetic legacy”*⁴¹.

(“Dalam periode segera setelah kematian Rasulullah Muhammad SAW, perempuan adalah peserta aktif di semua tingkat urusan masyarakat dan agama, politik, sosial, pendidikan, intelektual. Mereka memainkan peran kunci dalam melestarikan tradisi, menyebarkan pengetahuan, dan menantang otoritas ketika itu bertentangan dengan pemahaman mereka tentang Al-Quran atau Hadist”).

Aisyah isteri Rasulullah adalah adalah sebuah nama yang tak kan terhapuskan tentang apa yang terjadi terhadap status perempuan dalam islam selama ribuan tahun. Dikisahkan bahwa Aisyah adalah sosok yang selalu dicari-cari oleh Rasulullah sebagai penasihat awal tentang hukum-hukum. Dan beliau adalah sebagai jenderal didalam perang Unta yang sangat terkenal.

Dewasa ini sudah banyak perempuan muslim yang aktif didalam diskusi dan reformasi tentang identitas dibandingkan dengan periode lain sepanjang sejarah manusia. Dengan kembali kepada permasalahan tersebut dan dalam rangka menafsirkannya kembali, para sarjana perempuan berusaha untuk menghapus belenggu dan interprestasi yang dipaksakan oleh abad patriarkhi.⁴²

Kriminologis Mengenai Kekerasan Terhadap Perempuan dalam Relasi Pacaran Heteroseksual. Jurnal Kriminologi Indonesia Vol 5 No. 1. Secara historis, patriarki telah terwujud dalam organisasi sosial, hukum, politik, agama dan ekonomi dari berbagai budaya yang berbeda. Bahkan ketika tidak secara gamblang tertuang dalam konstitusi dan hukum, sebagian besar masyarakat kontemporer adalah, pada praktiknya, bersifat patriarkal.

⁴¹ Amina Wadud, *Women in Islam* (Kampala: Strategic Initiative for Women in the Horn of Africa (SIHA), 2014), 22

⁴² Amina Wadud, *Women in Islam*, 22

Benazir Butho Perdana Menteri Pakistan, Tansu Ciller (1993-1995) Perdana Menteri Turki, Mame Madior Boye (2001-2002) Presiden Republik Senegal, Atifete Jahjaga (2011-2016) Presiden Kosovo, Begum Khaleda Zia (1991-2006) Perdana Menteri Bangladesh, dan Halimah Yacob Presiden Singapura saat ini adalah contoh sosok-sosok perempuan muslim yang berhasil menduduki puncak kepemimpinan.

Dalam konteks Indonesia, Nunuk P. Murniati mengatakan bahwa sejarah pergerakan perempuan sebenarnya sudah dimulai terlebih dahulu dengan dilaksanakannya Kongres Perempuan Indonesia yang pertama di Yogyakarta pada tahun 1928. Kongres itu adalah momentum dari proses perjalanan perjuangan perempuan Indonesia. Sekalipun sebelumnya, kebanyakan buku sejarah menyebutkan bahwa awal gerakan perempuan adalah perjuangan Kartini (1904). Tentu saja hal ini masih *debatable* karena jauh sebelum itu kita juga mengenal nama tokoh-tokoh perempuan pejuang seperti; Tjoet Nya' Dien, Cut Meutia, Christina Martha Tiahahu, Emmy Saellan, dan lainnya. Pada tahun 1905, Dewi Sartika mendirikan sekolah “Keutamaan Istri” di Bandung. Tahun 1915 Rahma El Janusi mendirikan sekolah agama di Minangkabau.⁴³

Murniati melanjutkan, “bahwa untuk menyambut masa depan, konstruksi social yang diakibatkan oleh ideologi gender tidak pantas lagi dipertahankan”⁴⁴. Lebih tegas lagi beliau menegaskan,

⁴³ Nunuk P. Murniati, *Getar Gender Buku Pertama* (Magelang: Yayasan Indonesia Tera, 2004), 15

⁴⁴ Nunuk P. Murniati, *Getar Gender Buku Pertama*, 81

Tahun 1981, CEDAW telah diratifikasi oleh lebih dari 100 negara anggota PBB, termasuk Indonesia. Pada tahun 1984, pemerintah Indonesia mengesahkan berlakunya UU nomor 7 tentang pengesahan CEDAW. Dengan demikian, kaum perempuan profesional yang bekerja dilapangan pekerjaan apapun, tidak perlu lagi untuk merasa takut. Berbagai pelanggaran seksis, entah itu bernama pelecehan atau kekerasan seksual, memiliki akibat-akibat hukum sehingga dapat dituntut di pengadilan. Pada hakikatnya, perempuan dan laki-laki memiliki hak dan martabat yang sama, yakni sebagai manusia yang utuh, individu yang merdeka, dan bebas menentukan pilihannya.⁴⁵

Sementara itu, persoalan kepemimpinan perempuan sesungguhnya masih terus dan akan terus menjadi perdebatan. Sebagian masyarakat menganggap perempuan tidak pantas menjadi pemimpin, beberapa kelompok masyarakat menganggap bahwasannya wanita hanya pantas bekerja di dalam rumah, yang pantas menjadi pemimpin adalah laki-laki, dalam hal ini perempuan masuk kedalam bagian masyarakat "*second class*" yang ter subordinasi⁴⁶ dari kaum laki-laki. Wajar saja jika kemudian muncul wacana-wacana atau isu-isu tentang kesetaraan gender di masyarakat.

Beberapa kelompok masyarakat khususnya di Indonesia masih memegang teguh tradisi atau budaya yang justru mendukung terjadinya subordinasi terhadap kaum perempuan, hal ini juga akan berdampak pada terbentuknya stereotip⁴⁷ atas pekerjaan perempuan dan keterlibatan perempuan dalam ikut menentukan kebijakan-kebijakan publik.

⁴⁵ Nunuk P. Murniati, Getar Gender Buku Pertama, 81

⁴⁶ Subordinasi adalah anggapan bahwa perempuan tidak penting terlibat dalam keputusan politik. Perempuan ter subordinasi oleh faktor-faktor yang di konstruksi secara sosial. Dampaknya, diskriminasi kerja bagi perempuan. Anggapan sementara perempuan itu irrasional atau emosional membuat perempuan tidak bisa tampil memimpin, dan ditempatkan pada posisi yang tidak penting. Perempuan mengalami diskriminasi pada hal prosentase jumlah tenaga kerja perempuan, penggajian, fasilitas dan hak-hak perempuan atas kodratnya

⁴⁷ Stereotipi adalah pelabelan terhadap suatu kelompok atau jenis pekerjaan tertentu. Dengan pelabelan tersebut muncul banyak stereotipi yang di konstruksi oleh masyarakat sebagai

Justru kondisi yang lebih parah adalah ketika perempuan membentuk visi, pandangan akan dirinya seperti itulah sebenarnya peran dan tugas perempuan sesuai konstruk sosial yang harus diterima sesuai dengan keinginan masing-masing individu, baik laki-laki maupun perempuan. Karena proses sosialisasi dan rekonstruksi berlangsung secara mapan dan lama, akhirnya menjadi sulit dibedakan apakah sifat gender itu seperti kaum perempuan lemah lembut dan kaum laki-laki kuat perkasaa, di konstruksi atau dibentuk oleh masyarakat atau kodrat biologis yang ditetapkan oleh Tuhan.⁴⁸

Indikasi tentang bias gender juga sering terlihat pada kajian kitab kuning yang dipelajari santri di Pesantren. Di dalamnya berbicara mengenai martabat perempuan selalu diposisikan lebih rendah daripada laki-laki. Setidaknya Van Bruinessen memberikan dua kasus yang berkaitan tentang kedudukan perempuan: pertama, status perempuan di akhirat kelak. Menurut Van Bruinessen, segolongan ulama tradisional berpendapat bahwa status perempuan di akhirat kelak tetap di bawah kaum laki-laki. Betapa saleh perempuan tidak mungkin mendapat pahala sebanding dengan laki-laki saleh. Kedua, kebebasan laki-laki menceraikan atau menuduh istrinya berzina tanpa ada saksi yang melihat langsung.⁴⁹

Secara umum ketika bicara soal kepemimpinan terlebih kepemimpinan di pesantren, alam bawah sadar sebagian masyarakat akan mengatakan bahwa

hasil hubungan sosial tentang perbedaan laki-laki dan perempuan. Oleh karena itu perempuan identik dengan pekerjaan-pekerjaan di rumah, maka peluang perempuan untuk bekerja di luar rumah menjadi terbatas, bahkan perempuan yang berpendidikan tidak pernah menerapkan pendidikannya untuk mengaktualisasikan diri.

⁴⁸ Faiqoh, *Nyai Agen Peubahan di Pesantren*, Kucica 2003, 62

⁴⁹ Martin van Bruinessen, *Kitab Kuning...*, 207-208

ia adalah sosok kiai. Hal ini disebabkan oleh banyaknya pesantren yang dipimpin oleh seorang kiai sebagai perintis dan pengembang pesantren. Padahal sebenarnya tidak sedikit juga Pesantren yang dipimpin oleh seorang Nyai. Jika kita menelaah lebih jauh lagi ternyata perempuan (Nyai) juga mempunyai potensi jiwa kepemimpinan yang tidak jauh berbeda keahliannya dalam memberi arahan, dalam berorasi maupun beretorika atau bahkan memberi gagasan.

Yang menarik dari Kepemimpinan Nyai mahmudah ini adalah disamping sebagai ketua yayasan juga sebagai pengasuh pesantren, beliau juga aktif sebagai ketua umum RMI, ketua 3 muslimat NU cabang Banyuwangi, penasehat Fatayat Banyuwangi, dan juga sebagai ulama perempuan Indonesia angkatan pertama, namun tidak cukup sampai disini, beliau juga aktif mengisi pengajian on line dengan para TKW Hongkong, Malaysia dan Taiwan.

Sedangkan dari kepemimpinan Nyai Muslihah Umar, disamping beliau sebagai pengasuh pesantren yang hafidzah beliau juga aktif sebagai ketua umum muslimat Wathanah Annahdiah kabupaten Banyuwangi, ketua I RMI kabupaten Banyuwangi, ketua Msulimat NU anak ranting Krasak, dan juga aktif sebagai da'iyah baik tatap muka maupun on line. Yang menjadi pertanyaan peneliti adalah bagaimana cara memanje dari semua aktifitas beliau, disisi lain beliau dituntut bagaimana pesantren yang diasuhnya semakin berkembang, akan tetapi disisi lain beliau juga dituntut untuk aktif diberbagai organisasi dan kegiatan dakwahnya.

Kemudian dari sisi kelembagaan, Pada awalnya pondok pesantren Mukhtar Syafaat ini bermula dari kegiatan rutin santunan anak yatim di setiap tanggal 10 muharram disekitar wilayah Desa Karangdoro Kecamatan Tegalsari Kabupaten Banyuwangi. Agar kegiatan tersebut lebih berkesinambungan dan sistematis maka didirikanlah panti asuhan yang diberi nama Darul Aitam. Legalitas panti asuhan Darul Aitam Dalam perkembangannya tidak hanya anak asuh yang terdiri dari anak yatim, yatim piatu maupun kaum dhuafa' tapi mulai berdatangan santri yang ingin mengaji kepada KH.Ahmad Qusyairi Syafa'at maka lembaga berubah nama menjadi pesantren dan panti asuhan Darul Aitam Darussalam.

Sedangkan dari pesantren Mambaul Huda 2, dalam setiap kegiatan dan program kepesantrenan berlandaskan pada sembilan prinsip hidup dengan "Sembilan Kata Mutiara Hikmah. Prinsip-prinsip hidup tersebut yaitu: *patheng* (rajin), *temen* (jujur) *gemi* (hemat), *setiti* (waspada), *ngati-ngati* (berhati-hati), *guyub* (kompak), *rukun*, *loman* (dermawan), *welas sak podho-podho* (menyayangi sesama). Dari sisi pembelajaran pesantren ini lebih banyak pada pembelajaran kitab klasik.

Seperti halnya yang terjadi di Pesantren Mukhtar Syafaat dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi. Kedua Pesantren tersebut dipimpin oleh seorang Nyai yang juga tidak kalah perkembangannya dengan kepemimpinan dari Pesantren lainnya yang secara umum dipimpin oleh seorang Kiai⁵⁰. Hal ini

⁵⁰ Peneliti, Observasi, Banyuwangi, 07 September 2019

menunjukkan bahwa seorang Nyai juga sebenarnya memiliki potensi kemampuan kepemimpinan sebagaimana Kiai.

Kepemimpinan Nyai disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah Kiai di Pesantren tersebut sudah wafat. Seperti halnya yang terjadi di Pesantren Mukhtar Syafaat dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi. Atas wafatnya Kiai pada kedua Pesantren tersebut, tampuk kepemimpinan tertinggi di Pesantren dipimpin oleh Nyai Mahmudah Ahmad yang memimpin Pesantren Mukhtar Syafaat dan Nyai Muslihah Umar yang memimpin Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi.⁵¹

Berangkat dari situasi kepemimpinan dua Nyai tersebut setidaknya terdapat tiga jenis peran kepemimpinan Nyai di Pesantren yaitu: pertama, Nyai memiliki otoritas dan kewenangan penuh atas Pesantren yang diasuhnya sebagaimana yang dilakukan oleh Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar.⁵² Kedua, Nyai sebagai pendamping Kiai yang bertanggung jawab sebagaimana pimpinan Pesantren pada umumnya, namun tidak memiliki otoritas dan kewenangan penuh. Ketiga, Nyai sebagai Pengasuh yang terbatas pada kalangan santri putri saja.⁵³ Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar menjadi Pengasuh di Pesantren tersebut dan memiliki otoritas dan kewenangan Penuh sepeninggalan wafatnya Kiai.⁵⁴

Beberapa pandangan tentang kedudukan perempuan sebagai pemimpin telah mengantarkan peneliti menemukan fakta menarik sebagaimana yang

⁵¹ Peneliti, Observasi, Banyuwangi, 07 September 2019

⁵² Peneliti, Observasi, Banyuwangi, 07 September 2019

⁵³ Siti Nur Hidayah dan Ahmad Arifi, "Women in Islamic Education" *Jurnal Ulumuna*, 21 (1), Juni 2017: 138-142.

⁵⁴ Peneliti, Observasi, Banyuwangi, 07 September 2019

terjadi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2. Kedua Pesantren tersebut dipimpin oleh seorang Nyai setelah wafatnya Kiai.⁵⁵ Kedua nyai tersebut telah mampu mengantarkan dan mengembangkan Pesantren dalam kontestasinya membangun anak negeri. Pesantren memiliki peran ganda dalam membangun bangsa yaitu Pesantren sebagai Lembaga dakwah, sosial, perjuangan dan Pendidikan. Dalam perannya sebagai Lembaga Pendidikan, Pesantren telah mampu menunjukkan eksistensinya dalam memajukan Pendidikan di Indonesia.

Eksistensi Pesantren di Indonesia akan terus menjadi perhatian dan akan terus menjadi hal yang menarik untuk di diskusikan. Pesantren sebagai lembaga pendidikan, mampu mendapatkan simpati dan dukungan dari pemerintah, hal ini dibuktikan dengan masuknya sistem Pendidikan Pesantren kedalam UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 dalam pasal 30 dan diperkuat dalam peraturan pemerintah No. 55 Tahun 2007 akan tetapi tetap saja masih terdapat ketimpangan terutama dalam alokasi anggaran.

Lahirnya UU. No 18 Tahun 2019 memberikan keleluasaan untuk mengatur penyelenggaraan fungsi Pendidikan, fungsi dakwah dan fungsi pemberdayaan masyarakat. UU. No 18 Tahun 2019 menjadi dasar hukum bagi keberlangsungan Pesantren dalam membentuk, mendirikan, membangun dan menjaga keutuhan NKRI, tradisi, nilai, norma, varian, aktivitas, profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan serta proses metodologi penjaminan mutu lulusan, kemudahan akses bagi lulusan, independensi

⁵⁵ Peneliti, Observasi, Banyuwangi, 07 September 2019

penyelenggaraan Pesantren serta landasan hukum bagi pemerintah baik pusat maupun daerah dalam memberikan fasilitas dan pengembangan Pesantren.

UU. No 18 Tahun 2019 merupakan pengakuan atas jasa Pesantren di Indonesia, namun disatu sisi ini adalah sebuah tantangan Pesantren yang cukup berat dalam menciptakan peluang dan mutu lulusan Pesantren. Senada apa yang disampaikan Babun Suharto bahwasannya pesantren merupakan satu-satunya lembaga kependidikan yang tahan terhadap gelombang modernisasi. Padahal, diberbagai kawasan Dunia Muslim, lembaga-lembaga pendidikan tradisional Islam pendidikan modern atau mengalami transformasi menjadi lembaga pendidikan umum; atau setidaknya menyesuaikan diri dan mengadopsi sedikit banyak isi dan metodologi pendidikan modern itu.⁵⁶ Seperti halnya yang terjadi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi. Perkembangan kedua Pesantren tersebut menunjukkan sampai hari ini menunjukkan kemampuan Nyai dalam memimpin Pesantren yang telah mengakar kedalam sebagian besar Masyarakat Indonesia. Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi telah mampu bertahan dalam serangan modernitas yang disebabkan oleh derasnya arus globalisasi yang berdampak pada hampir semua lini kehidupan masyarakat.

Meski sama-sama bergerak dalam bidang lembaga pendidikan, tetapi ada beberapa hal yang menyebabkan pesantren Mukhtar Syafa'at dan

⁵⁶ Babun Suharto, *Pondok Pesantren dan Perubahan Sosial* (Pustaka Ilmu, 2018)3

Pesantren Mamba'ul Huda 2 menjadi khas serta berbeda dengan pesantren yang lain, yaitu;

Integratif, eksistensi Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi lebih dikarenakan ia mampu mengintegrasikan dirinya kedalam kehidupan masyarakat yang melingkarinya. Sementara itu Geertz berpendapat bahwa eksistensi Pesantren karena kemampuannya mempertahankan identitas sebagai sistem Pendidikan yang didominasi oleh kiai dan pada saat yang sama memperjelas perannya sebagai bentuk komplementer dari sistem Pendidikan Nasional.⁵⁷ Kepemimpinan kiai menjadi pusat ketahanan Pesantren dan keberadaannya merupakan hal esensial di dalam Pesantren, sehingga pertumbuhan dan perkembangan Pesantren semata-mata bergantung pada sosok kiai.⁵⁸ Senada dengan Geertz, Soebahar menyatakan bahwa Pesantren tidak bisa dilepaskan dari sosok kiai yang memimpin Pesantren⁵⁹.

Ditengah pandangan miring terhadap kedudukan perempuan sebagai seorang pemimpin, justru hadir sosok Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar yang mampu menjawab pandangan miring atas posisi perempuan sebagai pemimpin. Keduanya mampu menjadi pengasuh dan mempunyai otoritas yang penuh dalam pengembangan Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi. Keduanya mampu

⁵⁷ Clifford Geertz, *The Javanese Kijaji: The Changing of Cultur Broker, Comparatif Studies in Society and History*, 2, 1990, 228-249

⁵⁸ Zamakhzary Dhofir, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup Kiai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta: LP3ES, 2015), 93. 2

⁵⁹ Abdul Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2013), 2

membawa Pesantrennya masing - masing mengarungi derasnya arus perubahan dan modernisasi.

Inovatif dan Kreatif, pesantren Mukhtar Syafa'at pimpinan Nyai Mahmudah Ahmad dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 pimpinan Nyai Muslihah Umar tidak hanya berorientasi pada pengembangan Pendidikan keagamaan saja akan tetapi juga mempunyai orientasi terhadap pemberdayaan masyarakat baik dari sisi ekonomi, sosial dan politik.⁶⁰ Komitmen pengembangan Pesantren yang dipimpin oleh Nyai ditandai dengan banyaknya prestasi baik akademik maupun non akademik yang diraih oleh kedua Pesantren tersebut dan menjadi salah satu Pesantren yang cukup diperhitungkan bagi masyarakat Banyuwangi dan sekitarnya.⁶¹

Berbagai macam kegiatan inovatif dan kreatif dalam pengembangan Pesantren mengantarkan kedua Pesantren tersebut mampu melewati berbagai macam tantangan dan menjadi rujukan masyarakat Banyuwangi dalam menimba ilmu dan pemberdayaan masyarakat. Melalui pendekatan Pendidikan integrative, Nyai telah mampu memainkan perannya sebagai pemimpin dalam mengintegrasikan Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan dan pemberdayaan masyarakat.⁶²

Komunikatif, selain hal tersebut diatas eksistensi Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi juga dikarenakan terbangunnya hubungan komunikasi yang erat dan intens dengan masyarakat sekitar pesantren. Jalinan komunikasi erat dan intens itu pada akhirnya

⁶⁰ Peneliti, Wawancara, Banyuwangi, 07 September 2019

⁶¹ Peneliti, Observasi, Banyuwangi, 07 September 2019

⁶² Peneliti, Observasi, Banyuwangi, 07 September 2019

melahirkan kegiatan koperasi dan berbagai unit usaha dengan jalan memberdayakan dan melibatkan tokoh-tokoh dan masyarakat sekitar pesantren.

Dari paparan yang telah peneliti uraikan sebelumnya, setidaknya dapat ditarik kesimpulan bahwa: Pertama, ketahanan atau eksistensi Pesantren banyak bergantung dari sosok kiai dalam membangun interaksi dan komitmen dengan masyarakat sehingga keberadaan Pesantren menjadi kebutuhan masyarakat itu sendiri. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Mastuhu bahwa Lembaga Pendidikan (Pesantren) akan berhasil manakala ia mampu mengintegrasikan dirinya ditengah-tengah masyarakat. Dalam hal ini Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 telah membuktikan bahwa kedua Pesantren tersebut telah menyatu dengan masyarakat.

Kedua, kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar telah terbukti mampu membawa Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 melewati berbagai macam tantangan dalam perkembangannya sehingga mampu bertahan dan menjadi rujukan bagi masyarakat Banyuwangi dan sekitarnya dalam hal kualitas pendidikannya. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya prestasi baik akademik maupun non akademik yang diraihinya.⁶³

Ketiga, terciptanya hubungan harmonis antara masyarakat dengan Pesantren tidak hanya dalam hal Pendidikan, melainkan juga dalam hal pemberdayaan masyarakat baik ekonomi, sosial dan politiknya. Dalam hal

⁶³ Peneliti, Observasi, Banyuwangi, 07 September 2019

pemberdayaan ekonomi Nyai telah mampu mendirikan koperasi dan berbagai unit usaha dengan melibatkan sejumlah tokoh-tokoh masyarakat, dari sisi sosialnya Nyai telah dipercaya masyarakat sebagai orang yang didengarkan nasihatnya dan menjadi guru bagi masyarakat sekitar, sementara dari sisi politik, Nyai juga mempunyai peran dalam menentukan arah kebijakan pembangunan daerah.⁶⁴

Keempat, Sepeninggal wafatnya kiai, Nyai telah mampu meneruskan perjuangan dan pembangunan di Pesantren tersebut, hal ini menunjukkan kemampuannya dalam memimpin Pesantren sebagai sebuah Lembaga Pendidikan, pemberdayaan dan dakwahnya. Keduanya telah dipandang mampu menciptakan harmonisasi masyarakat sehingga masyarakat mampu menerima kehadirannya ditengah kontroversi terhadap kepemimpinan perempuan dan mampu menarik simpati masyarakat.

Penelitian ini hendak mengkaji tentang peran-peran Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar dalam pengembangan Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi untuk meningkatkan kualitas Pendidikan dan kualitas mutu lulusan Pesantren dalam rangka memenuhi tuntutan *stakeholders* dengan rumusan judul penelitian: Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren (Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi).

⁶⁴ Peneliti, Observasi, Banyuwangi, 07 September 2019

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan paparan yang telah peneliti uraikan sebelumnya, maka peneliti memfokuskan penelitian ini pada peran-peran Nyai dalam pengembangan Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi, dengan rumusan sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at Banyuwangi dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai pemberi pengaruh dalam pengembangan Pesantren?
2. Bagaimana peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at Banyuwangi dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai pembuat kebijakan dalam Pengembangan Pesantren?
3. Bagaimana peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at Banyuwangi dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai komunikator dalam Pengembangan Pesantren?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian diatas maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendiskripsikan peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at Banyuwangi dan Nyai Muslihah Umar di

Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai pemberi pengaruh dalam pengembangan Pesantren?

2. Untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at Banyuwangi dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai pembuat kebijakan dalam pengembangan Pesantren?
3. Untuk mendiskripsikan peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at Banyuwangi dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai komunikator dalam pengembangan Pesantren?

D. Manfaat Penelitian

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

1. Secara Teoritis

Bagi pengembangan keilmuan

- a. Memperkaya konsep tentang kepemimpinan perempuan dalam pengembangan Pesantren.
- b. Membangun teori manajemen Pendidikan Islam terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan perempuan dalam pengembangan Pesantren.
- c. Menambah khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam dalam hubungannya dengan kepemimpinan perempuan dalam pengembangan Pesantren.

2. Secara Praktis.

- a. Bagi peneliti: dapat lebih meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam melakukan penelitian lanjutan dalam membuka wacana mengenai konsep kepemimpinan perempuan untuk pengembangan Pesantren.
- b. Bagi Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Mamba'ul Huda 2 yang diteliti: dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan Pesantren yang nantinya bisa berdampak pada kemajuan dan perkembangan Pesantren kedepannya dan bisa lebih meningkatkan kreativitas dalam bidang manajerial, khususnya dalam pengembangan Pesantren.
- c. Bagi Masyarakat: diharapkan hasil penelitian ini dapat membuka wacana mengenai konsep kepemimpinan perempuan dalam pengembangan Pesantren dan dapat menjadi bahan kajian dan evaluasi yang berkontribusi positif bagi kalangan Pesantren.

E. Definisi Istilah

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

1. Kepemimpinan perempuan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan melalui yang dilakukan oleh Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar dalam pengembangan Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi.

2. Pengembangan Pesantren adalah cara atau perilaku mengembangkan Pesantren dengan rancangan yang mengacu kepada konsep yang sudah ada dalam rangka meningkatkan kualitas Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam.

Jadi, yang dimaksud dengan kepemimpinan perempuan dalam pengembangan Pesantren adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang yang dilakukan oleh Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan dengan mengacu kepada konsep yang sudah ada sebelumnya dalam rangka meningkatkan kualitas Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan Islam.

F. Sistematika Pembahasan

Secara sistematis penulisan dari studi lapangan akan diklasifikasikan pada beberapa bab sesuai dengan panduan yaitu:

Pada bab satu berisi : konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat Penelitian , definisi istilah dan sistematika Pembahasan.

Pada bab dua berisi tentang Kajian teori yang meliputi penelitian terdahulu, kajian teori yang membahas tentang kepemimpinan, kepemimpinan perempuan, dan pesantren , kemudian kerangka konseptual penelitian.

Pada bab tiga berisi tentang Metode Penelitian yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, data dan sumber data, tehnik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan tahapan-tahapan penelitian.

Pada bab empat berisi tentang hasil analisa dan Paparan hasil penelitian yang membahas tentang deskripsi objek penelitian, paparan data dan temuan penelitian.

Pada bab lima berisi tentang, pembahasan temuan penelitian yang meliputi, Bagaimana peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai pemberi pengaruh, sebagai pembuat kebijakan dan sebagai komunikator dalam pengembangan pesantren.

Pada bab enam berisi tentang penutup yang meliputi kesimpulan , implikasi teori, dan berupa saran-saran dan harapan-harapan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang Pesantren sudah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Kali ini peneliti membidik bagaimana kepemimpinan Nyai dalam pengembangan pesantren di Pesantren Mukhtar Syafaat dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi. Pada bagian ini peneliti mengemukakan beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai upaya memposisikan fokus penelitian. Beberapa penelitian yang pernah dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Muhyiddin Zainul Arifin (April 2016) meneliti tentang Kepemimpinan Nyai di Pondok Pesantren (Studi Multi Situs di Pondok Pesantren Al-Lathifiyah II Bahrul Ulum Tambakberas Jombang, Pondok Pesantren Nur-Khadijah III Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang dan Pesantren Al-Badriyah Al-Hikmah Purwoasri Kediri)⁶⁵.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perjuangan dan pengabdian Nyai dalam mengelola Pondok Pesantren dilakukan secara total sehingga Nyai disebut juga sebagai pelayan pondok (khodimatul ma'had). (2) Aktualisasi nilai-nilai kepemimpinan diwujudkan dengan pemenuhan seluruh kebutuhan santri. (3) Terdapat dua bentuk kendala yaitu fisik dan

⁶⁵Andi Syahrums, Ida Aju Brahmāsari, and Riyadi Nugroho, "Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of Organization to the Organizational Commitmen, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government," *International Journal of Business and Management Invention* 5, no. 4 (April 2016): 52, www.ijbmi.org.

non fisik dan (4) Upaya yang dilakukan oleh Nyai lebih ditekankan kepada pemberdayaan santri.

Persamaannya dalam penelitian ini yaitu terkait dengan kepemimpinan Nyai di pondok pesantren totalitas untuk memenuhi kebutuhan santri dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi multisitius. Sedangkan perbedaannya terletak pada temuannya yaitu penelitian yang ditulis oleh Muhyidin Zainul Arifin lebih menekankan pada pelayanan intern pesantren (pemenuhan kebutuhan santri) saja atau internal pesantren.

2. Hendro Guntur (November 2019) meneliti tentang Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren Mahasiswa (Studi Multikasus pada Pesantren Al-Hikam Putra dan Pesantren Luhur Putri Malang).⁶⁶ Tesis Pascasarjana Universitas Negeri Malang

Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya peran Kepemimpinan kyai dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren mahasiswa Al-Hikam dan lembaga tinggi pesantren Luhur Malang yang diukur dari (1) peranan sebagai motivator dilakukan secara face to face dan secara terprogram yakni saat pengajian rutin dan halaqoh (2) tipe kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pesantren adalah transformasional (3) kyai dalam melakukan inovasi memiliki kewajiban untuk mempertimbangkan pendukung dan resistensinya.(4) adapun faktor resistensi terhadap inovasi yaitu kedisiplinan santri kurang disebabkan oleh banyaknya kegiatan

⁶⁶ Hedro Guntur, *Kepemimpinan Nyai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren Mahasiswa Al-Hikam dan Lembaga Tinggi Pesantren Luhur Malang*, <http://karya-ilmiah.um.ac.id>, 24 November 2019, 14:53.

dikampusnya, kurangnya ruangan untuk pengajaran klasikal, kualitas pertemuan ‘kyai dan santri kurang.

Penelitian ini memiliki kesamaan kajian tentang kepemimpinan di Pondok Pesantren . Perbedaannya Pesantren yang dipimpin oleh kyai, fokus pada peningkatan mutu sedangkan yang ditulis peneliti ini fokus pada pengembangan pesantren, fenomena menarik bila pesantren dipimpin oleh perempuan .Penelitian ini menggunakan jenis Studi Multikasus.

3. Abdul Mujib (2018) meneliti tentang Manajemen Kepemimpinan Kyai dalam Mewujudkan Santri yang Berdaya Saing (Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Darul A'mal, Pesantren Tumaninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin).⁶⁷ Tesis UIN Raden Intan Lampung.

Manajemen kepemimpinan kyai pada pondok pesantren Darul A'mal, menggunakan manajemen kepemimpinan religio-paternalistic di mana adanya suatu gaya interaksi antara kyai dengan para santri didasarkan atas nilai-nilai keagamaan. Manajemen kepemimpinan di pondok pesantren Tuma'ninah Yasin yang di gunakan adalah kepemimpinan totalitas. Manajemen kepemimpinan di pondok pesantren Al- Muhsin menerapkan manajemen kepemimpinan legal-formal, mekanisme kepemimpinanya adalah menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.

⁶⁷ Abdul Mujib, Desertasi: *Manajemen Kepemimpinan Kyai dalam Mewujudkan Santri yang Berdaya Saing (Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Darul A'mal, Pesantren Tumaninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin)*, (Lampung, UIN Raden Intan Lampung, 2018), 1.

4. Nurul Azizah (Desember 2016) meneliti tentang Perempuan Pemenang Pemilu Studi Perspektif Gender Dan Meluruhnya Budaya Patriarki di Propinsi Jawa Timur. Jurnal Marwah: Perempuan, agama dan gender Vol.13

Hasil penelitian ini memahami proses politik kepedulian sebagai agenda politik kesetaraan gender, maka ruang lingkup dari penelitian ini akan melihat bagaimana elit politik perempuan melakukan interaksi dengan gerakan sosial, publik dan partai politik untuk melakukan pembingkaihan gagasan (*framing process*) berbasis kesetaraan gender yang akan mereka perjuangkan dalam proses kandidasi pada pemilu kepala daerah.⁶⁸

Peneliti menelaah penelitian yang dilakukan oleh Nurul Azizah memiliki maksud untuk mencari pemahaman tentang sosial, publik dan politik kesetaraan gender. Hasil penelitian jika dihubungkan dengan memiliki penekanan yang sama pada proses sosial dan publik pada fokus komunikator, tetapi perbedaannya terletak pada politiknya dan wilayah kepemimpinannya.

5. Munawir Haris (Juni 2015) meneliti tentang Kepemimpinan Perempuan dalam Islam (Studi Keislaman). Analisis, jurnal studi keislaman

Hasil penelitiannya Islam tidak mengenal perbedaan garis keturunan, kasta, dan baduisme. Islam menyerukan keadilan, perbuatan baik, toleransi, moralitas yang baik dan melarang ketidakadilan, perampokan, seks bebas, dan perbuatan terlarang lainnya. Di samping hak-hak yang telah diberikan kepada perempuan, hal yang tidak boleh

⁶⁸ Nurul Azizah, "Perempuan Pemenang Pemilu Studi Perspektif Gender Dan Meluruhnya Budaya Patriarki di Propinsi Jawa Timur", 8 No. 02 (Desember 2014), 16.

terlupakan adalah seorang perempuan mempunyai peran penting dalam mempengaruhi keputusan-keputusan atau kebijakan publik masyarakat Islam. Di antara mereka adalah Siti Khadijah, Siti Aisyah, dan Siti Fathimah. Mereka dipandang sebagai perempuan yang mempunyai kapasitas tertentu dan ideal. Pendapat dan pemikirannya sejajar dengan pendapat dan pemikiran kaum laki-laki. Bahkan mereka mempunyai kedudukan penting dalam masa awal perkembangan Islam.⁶⁹

Penelitian Munawir Haris ini ada relevansinya yaitu membahas tentang kepemimpinan perempuan islam perbedaannya adalah perempuan yang diteliti mulai zaman Nabi, Khulafaur Rasyidin, masa kontemporer di bidang politik, selain itu juga meneliti tentang pengaruh keputusan-keputusan atau kebijakan publik masyarakat islam dipandang dari bidang politik sedangkan yang peneliti lakukan di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi ini dibidang pendidikan , sosial dakwah.

6. Intan Khalizah Sirait (Februari 2013) meneliti tentang Pemikiran Politik Benazir Bhutto (Seorang Perdana menteri Pakistan) Tentang Negara dan Perempuan.

Hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan perempuan memiliki partisipasi yang cukup besar dalam pembuatan dan pelaksanaan keputusan politik. Pada prinsipnya, perempuan memiliki potensi dasar untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Antara perempuan dan laki-laki cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Namun perempuan cenderung

⁶⁹ Munawir Haris, "Kepemimpinan Perempuan dalam Islam", *Jurnal Studi Keislaman* 5, no. 01 (Juni 2015), 91.

lebih memiliki perilaku yang demokratis dan partisipatif, seperti hormat pada orang lain, perhatian pada orang lain, dan berbagi kekuasaan dan informasi terhadap orang lain.⁷⁰

Hasil penelitian ini memiliki relevansi pada kepemimpinan perempuan, pembuatan dan pelaksanaan keputusan Namun perbedaannya gaya yang digunakan disini yaitu demokratis partisipatif sedang yang peneliti tulis yaitu kepemimpinan situasional .

7. Rizkiya Dwijayanti (Maret 2018) meneliti tentang Kontestasi *Triple Minority* pada diri Halimah Yacob pada Pemilihan Presiden Singapura Tahun 2017. Tesis Universitas Airlangga Surabaya.

Perempuan bernama Halimah Yacob menjadi sosok yang kontroversial, pasalnya ia adalah presiden perempuan pertama sepanjang sejarah Republik Singapura. Selain itu, Halimah Yacob merupakan orang yang berasal dari kalangan minoritas yakni perempuan Melayu Muslim yang memakai jilbab dalam kehidupan sehari-harinya di Singapura. Padahal Singapura merupakan negara yang notabene merupakan negara yang banyak didiami oleh etnis Cina yang beragama Budha.⁷¹

Hasil penelitian ini ada relevansinya terkait dengan kepemimpinan perempuan. Perbedaannya yaitu memimpin negara dikalangan minoritas sedang yang peneliti tulis di Pesantren dengan satu agama.

⁷⁰ Intan Khalizah Sirait, "Pemikiran Politik Benazir Bhtto Tentang Negara dan Perempuan", *Dinamika Politik* 2. No 1 (Februari 2013), 3

⁷¹ Rizkiya Dwijayanti, "Kontestasi *Triple Minority* pada diri Halimah Yacob pada Pemilihan Presiden Singapura Tahun 2017 Ditinjau dari Perspektif Politik Identitas", no 01, (Maret 2018), 01.

8. Abdul Hadi (Juni 2017) meneliti tentang Posisi Wanita dalam Sistem Politik Islam Perspektif Fenomenologi, UIN Jakarta Jurnal An Nisa'a: Kajian gender dan anak volume 12 No.1 Juni 2017

Hal ini dibuktikan oleh presiden ke-5 Indonesia, Megawati Soekarno Putri. Undang-Undang Dasar 1945 membolehkan wanita menjadi Presiden dan dipilih oleh anggota MPR, dalam pemilihan secara langsung pun bila rakyat memilih Presiden wanita, maka akan diakui kepemimpinan tersebut.⁷²

Penelitian Abdul Hadi ini ada relevansinya yaitu membahas tentang kepemimpinan perempuan islam perbedaannya adalah perempuan yang diteliti mulai zaman Nabi, Khulafaur Rasyidin, masa kontemporer di bidang politik, selain itu juga meneliti tentang pengaruh keputusan-keputusan atau kebijakan publik masyarakat islam dipandang dari bidang politik sedangkan yang peneliti lakukan di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi ini dibidang pendidikan, sosial dakwah

9. Suci Gusti Gunarsih (2014) meneliti tentang Analisis Wacana Pesan Dakwah dalam Novel Rumah Tanpa Jendela Karya Asma Nadia. Skripsi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Munculnya Penulis perempuan bernama Asma Nadia dengan berbagai karyanya. Pemilik nama lengkap Asmarani Rosalba ini bahkan menjadi salah satu penulis wanita *best seller*, dia juga merupakan penulis

⁷² Abdul Hadi, "Posisi Wanita dalam Sistem Politik Islam Perspektif Fenomenologi", *Jurnal Kajian Gender dan Anak 12*, no. 01 (Juni 2017), 16-19.

paling produktif di Indonesia.⁷³. Hasil penelitian ini bahwa novel yang ditulis Asma Nadia menghimpun kisah-kisah yang bermuatan nilai-nilai ajaran islam yang berlandaskan AlQur'an dan As-Sunnah, yang dikemas dalam bentuk bahasa yang ringan, tidak terkesan menggurui dan menghindarkan kejenuhan dari bahasa formal dan budaya tradisional. Sehingga membuat para pembaca mudah memahaminya. Adapun pesan dakwah yang disampaikan adalah pelajaran bagaimana seharusnya impian itu dicapai, khususnya bagi mereka yang merasa impiannya itu terbentur oleh situasi dan kondisi yang tidak memungkinkan sehingga tidak pernah menyerah dalam menggapai impian. karena impian dapat diraih apabila kita yakin dengan usaha dan do'a kepada Allah SWT.

Hasil penelitian Suci Gusti Gunarsih ini ada relevansinya terkait dengan komunikasi yang digunakan dalam berdakwah. Perbedaannya yaitu terletak pada media komunikasinya yaitu menggunakan media tulisan sedangkan yang peneliti temukan yaitu media cetak dan media elektronik.

10. Eka Srimulyani (2009) meneliti tentang Nyai dan Umi dalam Tradisi Pesantren di Jawa dan Dayah di Aceh: *Achieved* dan Derivative Power. Jurnal Masyarakat & Budaya, 11 No. 1 (2019), 11, ISSN 1410-4830 , e ISSN 2502-1966

Seorang nyai atau umi memiliki cakupan *power* yang lebih luas dibandingkan seorang ustadzah, yang biasanya hanya bertanggung jawab untuk urusan belajar mengajar saja. Kondisi ini akan semakin kuat, terutama

⁷³Suci Gusti Gunarsih, "Analisis Wacana Pesan Dakwah dalam Novel Rumah Tanpa Jendela Karya Asma Nadia" (Skripsi—UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2014), 33.

sekali kalau mereka punya kompetensi yang relevan dengan peran-peran dalam lembaga pesantren dan dayah.⁷⁴ Mereka ikut terlibat dalam pengembangan dayah dan kegiatan publik keagamaan lainnya dalam masyarakat.

Hasil penelitian ini ada relevansinya yaitu nyai atau umi mempunyai power yang luas dibanding ustadzah karena santri semuanya lebih mendengarkan semua apa yang disampaikan oleh Nyai dari pada yang ustadzah sampaikan. Ini berarti Nyai mempunyai peran sebagai pemberi pengaruh dalam mengembangkan pesantrennya.

11. Ahmad Yusuf Prasetiawan dan Safitri Lis (Juni 2019) meneliti tentang Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren Jurnal Studi Islam, Gender dan Anak, 14 No 1.

Secara Manajerial peranan pengasuh di Pesantren menjadi semacam konstitusi dalam sistem monarki. Dhawuh Kiai adalah perintah agung yang wajib dipatuhi secara sakral. Visi, misi, tujuan dan pemikiran seorang Kiai dapat tersurat maupun tersirat (eksplisit-implisit).⁷⁵ Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan perempuan dalam organisasi Pesantren memiliki peluang keberhasilan yang sama, tidak ada kendala yang substantif, karena secara teknis dapat tercover oleh pengurus, tetapi pemimpin perempuan di Pesantren dipersepsikan bersifat sementara dan sekedar sebagai penerus pengganti. Karakteristik kepemimpinan perempuan

⁷⁴Eka Srimulyani, "Nyai Dan Umi Dalam Tradisi Pesantren Di Jawa Dan Dayah Di Aceh: Achieved Dan Derivative Power", *Jurnal Masyarakat & Budaya*, 11 No. 1 (2009), 11

⁷⁵Ahmad Yusuf Prasetiawan dan Lis Safitri, "Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren", *Jurnal Studi Islam, Gender dan Anak*, 14 No 01 (Juni 2019), 62

memiliki banyak relevansi dengan corak tradisionalisme Pesantren, yang charismatic otoritatif. Manfaat kepemimpinan perempuan di Pesantren adalah menjadi kontra ide stereotip Islam tentang perempuan.

Hasil penelitian ini ada relevansinya terkait dengan kepemimpinan pengasuh pesantren, yang menyampaikan dakwahnya baik tersurat maupun tersirat yang wajib dilaksanakan oleh semua santri. Perbedaannya bahwa kepemimpinan perempuan pesantren sementara dan sekedar penerus pengganti. Sedangkan yang peneliti tulis yaitu walaupun sebagai pengganti Nyai mempunyai otoritas tertinggi dalam pengembangan pesantren.

12. Ibi Syatibi (2009) meneliti tentang Kepemimpinan Perempuan di Pesantren, Jurnal Al Ahwal 02 No.1.

Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan tampilnya ulama perempuan dalam kepemimpinan pesantren dapat dipandang sebagai fenomena baru yang disebabkan oleh beberapa faktor.⁷⁶ Secara eksternal, kepemimpinan ulama perempuan muncul karena desakan modernisasi yang menimbulkan kesadaran di kalangan pesantren antara lain mengenai demokrasi, hak-hak asasi manusia dan emansipasi wanita atau feminisme.

Hasil penelitian ini ada relevansinya terkait dengan kepemimpinan ulama perempuan di Pesantren.

13. Khusnul Khotimah (2017) meneliti tentang Peran Kepemimpinan Bu Nyai dalam Memanajemen Pesantren (Studi Kasus Pesantren Al-Hidayah Putri Karang Suci Purwokerto Utara).

⁷⁶Ibi Syatibi, "Kepemimpinan Perempuan Di Pesantren", Al- Ahwal 02 No 1 (2009), 31

Peran bu Nyai di Pondok Pesantren al-Hidayah Putri Karang Suci mencakup peran kepemimpinan domestik dan peran kepemimpinan publik. Peran kepemimpinan domestik antara lain; menciptakan kebersihan dan kerapihan pondok, menciptakan kedisiplinan, menanamkan akhlak al-karimah pada santri, dan menyiapkan kebutuhan logistik santri. Sementara peran kepemimpinan publik bu Nyai adalah merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), melaksanakan (*actuating*) dan mengawasi (*controlling*).⁷⁷ Hasil penelitian merencanakan (*planning*) yaitu mempersiapkan sarana dan prasarana pondok, merancang kegiatan pondok, menyusun rencana anggaran, mempersiapkan penyusunan kurikulum. Dalam fungsi *organizing* hal yang dilakukan adalah menyusun organisasi dan pengurus pesantren, membuat job description. Dalam fungsi *actuating*, hal yang dilakukan adalah mengarahkan dan mendorong kinerja bawahan dalam pelaksanaan program harian maupun tahunan. Dalam fungsi *controlling* hal yang dilakukan oleh Nyai adalah melengkapi sarana prasarana, pembiayaan dan melakukan kerjasama.

Hasil penelitian ini ada relevansinya dengan kepemimpinan perempuan di pesantren yaitu menggunakan kepemimpinan domestik dan publik sedangkan perbedaannya terkait manajemen yang digunakan menggunakan istilah POAC.

⁷⁷ Kasus Pesantren Al-Hidayah Putri Karang Suci Purwokerto Utara”, *Studi Kasus Pesantren* 18 No 02. (Desember 2017), 342

14. Nurul Azizah dan Mohammad Armoyu (2019) meneliti tentang Politisasi Hijab Kontestasi Pemilihan Kepala Daerah. *Humanisma, Journal of Gender Studies* Vol. 3, No. 2

Penelitian ini tentang transformasi kandidat perempuan jilbab di panggung politik pemilihan kepala daerah (Pilkada) langsung. Di Indonesia hijab mengalami motif instrumen transformatif. Ini terkait dengan dinamika demokratisasi di Indonesia, faktor identitas politik dan polarisasi agama sangat kuat.⁷⁸ Hasil penelitian ini mengetahui motif dibalik penggunaan hijab, tujuan partai politik membawa kandidat perempuan berjilbab yaitu untuk mendapatkan simpati dan memikat suara pemilih muslim yang diharapkan membawa berkah dan manfaat, tidak hanya bermain topeng di panggung politik sebagai sarana menang dan kekuasaan untuk kepentingan pribadi dan kelompok.

Penelitian ini ada relevansinya terkait dengan kepemimpinan perempuan tapi perbedaannya terletak dibidang politik, selain itu juga teoritis menggunakan pendekatan teori tindakan rasional yaitu tahap depan dan belakang panggung

15. Khusumawati dan Yasin Nurfalah (2019) meneliti tentang Gaya Kepemimpinan di Pondok Pesantren Modern Putri Al Mawaddah 2 Desa Jiwut Kec. Ngelegok Kabupaten Blitar. *Jurnal Pendidikan dan Studi Keislaman*, 9 No.2 .

⁷⁸ Nurul Azizah. Mohammad Armoyu, "Politisasi Hijab pada Pemilihan Kepala Daerah Langsung", (*Studi Gender*), (Situbondo, Universitas Ibrahimy, 2019), 1.

Hasil penelitian ini yaitu Ibu Nyai yang demokratis dan dilaksanakan secara kolektif dengan manajemen dan administrasi yang teratur merupakan ciri relatif yang berbeda dengan pesantren lainnya yang biasanya otoriter dengan penguasa tunggal yaitu Nyai dan manajemen serta administrasi yang tidak tertata rapi. Dalam hal ini Ibu Nyai telah memberikan warna baru bagi dunia pesantren yaitu warna kepemimpinan perempuan.⁷⁹ Bahwa dengan adanya perempuan menjadi pemimpin di pesantren, bukan merupakan sebuah kemunduran akan tetapi justru mampu menampilkan demokrasi, keteraturan dalam pendidikan dan kemajuan perekonomian, meskipun bisa di katakan masih jauh dari kesempurnaan dan perlu perjuangan panjang dalam menata pesantren serta memperjuangkan perempuan untuk menjadi pemimpin pesantren.

Tabel 2.1

No	Nama, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas penelitian
1.	Muhyiddin Zainul Arifin (2014) <i>Kepemimpinan Nyai di Pondok Pesantren (Studi Multi Situs di Pondok Pesantren Al-Lathifiyah II Bahrul Ulum Tambakberas Jombang, Pondok</i>	(1) perjuangan dan pengabdian Nyai dalam mengelola Pondok Pesantren dilakukan secara total sehingga Nyai disebut juga sebagai pelayan pondok (khodimatul ma'had). (2) Aktualisasi nilai-nilai kepemimpinan	1)Kepemimpinan Nyai di pesantren 2). Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi multisitus 3. Mendelegas	Lebih menekankan pada Pelayanan intern pesantren (pemenuhan kebutuhan santri) sedangkan disertasi yang saya tulis ini pengemban	Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan, namun dalam penelitian kali ini lebih kepada pengaruhnya dalam mengembangkan pesantren

⁷⁹ Khusumawati dan Yasin Nurfalah, "Gaya Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Modern Putri Al-Mawaddah 2 Desa Jiwut Kec. Nglepok, Kab. Blitar", *Jurnal Pendidikan dan Studi KeIslaman*, 9 No 2, (Agustus 2019), 229.

	Pesantren Nur-Khadijah III Mambaul Ma'arif Denanyar Jombang dan Pesantren Al-Badriyah Al-Hikmah Purwoasri Kediri)	diwujudkan dengan pemenuhan seluruh kebutuhan santri. (3) Terdapat dua bentuk kendala yaitu fisik dan non fisik dan (4) Upaya yang dilakukan oleh Nyai lebih ditekankan kepada pemberdayaan santri.	ikan santri sesuai kemampuan	gan pesantren baik intern maupun ekstern	
2.	Hendro Guntur (2019) Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren Mahasiswa Al-Hikam dan Lembaga Tinggi Pesantren Luhur Putri Malang	hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya peran Kepemimpinan kyai dalam meningkatkan mutu pendidikan di pesantren mahasiswa Al-Hikam dan lembaga tinggi pesantren Luhur Malang yang diukur dari (1) peranan sebagai motivator dilakukan secara face to face dan secara terprogram yakni saat pengajian rutin dan halaqoh (2) tipe kepemimpinan kyai dalam mengembangkan pesantren adalah transformasional (3) kyai dalam melakukan inovasi memiliki kewajiban untuk mempertimbangkan	Peran kepemimpinan di pesantren sebagai motivator dilakukan face to face	Pesantren yang dipimpin oleh kyai sedang penelitian ini dipimpin oleh Nyai. Penelitian ini menggunakan jenis Studi Multikasus	Penelitian ini bersifat mengembangkan. Penelitian ini ada kesamaan terkait dengan kepemimpinan kyai sebagai motivator yang dalam penelitian ini Nyai berperan sebagai komunikator sekaligus motivator

		n pendukung dan resistensinya.(4) adapun faktor resistensi terhadap inovasi yaitu kedisiplinan santri kurang disebabkan oleh banyaknya kegiatan dikampusnya, kurangnya ruangan untuk pengajaran klasikal, kualitas pertemuan kyai dan santri kurang.			
3.	Abdul Mujib (2018) Manajemen Kepemimpinan Kyai dalam Mewujudkan Santri yang Berdaya Saing (Studi Multi Kasus Pondok Pesantren Darul A'mal, Pesantren Tumaninah Yasin dan Pondok Pesantren Al-Muhsin)	Manajemen kepemimpinan kyai pada pondok pesantren Darul A'mal, menggunakan manajemen kepemimpinan religio-paternalistic di mana adanya suatu gaya interaksi antara kyai dengan para santri didasarkan atas nilai-nilai keagamaan. Manajemen kepemimpinan di pondok pesantren Tuma'ninah Yasin yang di gunakan adalah kepemimpinan totalitas. Manajemen kepemimpinan di pondok pesantren Al- Muhsin menerapkan manajemen	Mekanisme kepemimpinan anyanya adalah menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.	Jenis penelitian ini menggunakan Studi multikasus, sedang penelitian ini multisitus	Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan. Ending dari penelitian ini bukan hanya mewujudkan santri yang berdaya saing, akan tetapi juga penguatan SDM dan kualitas kelembagaan

		<p>kepemimpinan legal-formal, mekanisme kepemimpinannya adalah menggunakan fungsi kelembagaan, dalam hal ini masing-masing unsur berperan sesuai dengan bidangnya, dan secara keseluruhan bekerja mendukung keutuhan lembaga.</p>			
4.	<p>Hj. Nurul Azizah (2016) Perempuan Pemenang Pemilu Studi Perspektif Gender Dan Meluruhnya Budaya Patriarki di Propinsi Jawa Timur</p>	<p>memahami proses politik kepedulian sebagai agenda politik kesetaraan gender, maka ruang lingkup dari penelitian ini akan melihat bagaimana elit politik perempuan melakukan interaksi dengan gerakan sosial, publik dan partai politik untuk melakukan pbingkaiian gagasan (<i>framing process</i>) berbasis kesetaraan gender yang akan mereka perjuangkan dalam proses kandidasi pada pemilu kepala daerah</p>	<p>Membahas gender</p>	<p>Ruang lingkup di pemilu dengan menggunakan jenis Antropologi</p>	<p>Penelitian ini bersifat menguatkan dalam hal strategi komunikasi terkait peran kepemimpinan nyai dalam memberikan pengaruh</p>

5.	Munawir Haris (2015) Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam (Studi Keislaman).	Islam tidak mengenal perbedaan garis keturunan, kasta, dan baduisme. Islam menyerukan keadilan, perbuatan baik, toleransi, moralitas yang baik dan melarang ketidakadilan, perampokan, seks bebas, dan perbuatan terlarang lainnya. Di samping hak-hak yang telah diberikan kepada perempuan, hal yang tidak boleh terlupakan adalah seorang perempuan mempunyai peran penting dalam mempengaruhi keputusan-keputusan atau kebijakan publik masyarakat Islam. Di antara mereka adalah Siti Khadijah, Siti Aisyah, dan Siti Fathimah. Mereka dipandang sebagai perempuan yang mempunyai kapasitas tertentu dan ideal. Pendapat dan pemikirannya sejajar dengan pendapat dan pemikiran kaum laki-laki. Bahkan mereka mempunyai kedudukan penting	peran perempuan dalam mempengaruhi keputusan-keputusan atau kebijakan publik masyarakat Islam. Pendapat dan pemikirannya sejajar dengan pendapat dan pemikiran kaum laki-laki.	Jenis penelitiannya menggunakan Antropologi	Penelitian ini bersifat menguatkan dalam hal peran kepemimpinan perempuan yang spesifik pada pengembangan pesantren
----	--	--	--	---	---

		dalam masa awal perkembangan Islam			
6.	Intan Khalizah Sirait (2013) Pemikiran Politik Benazir Bhutto (Seorang Perdana menteri Pakistan) Tentang Negara dan Perempuan	Kepemimpinan perempuan memiliki partisipasi yang cukup besar dalam pembuatan dan pelaksanaan keputusan politik. Pada prinsipnya, perempuan memiliki potensi dasar untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Antara perempuan dan laki-laki cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Namun perempuan cenderung lebih memiliki perilaku yang demokratis dan partisipatif, seperti hormat pada orang lain, perhatian pada orang lain, dan berbagi kekuasaan dan informasi terhadap orang lain.	Kepemimpinan perempuan dalam membuat keputusan	gaya kepemimpinan yang demokratis partisipatif dengan jenis penelitian Antropologi	Penelitian ini bersifat menguatkan terkait dengan peran perempuan dalam perpolitikan Negara dalam pembuatan kebijakan yang dilakukan oleh nyai sebagai pengasuh pesantren.
7.	Rizkiya Dwijayanti (2018) Kontestasi <i>Triple Minority</i> pada diri Halimah Yacob	Perempuan bernama Halimah Yacob menjadi sosok yang kontroversial, pasalnya ia adalah presiden	Kepemimpinan perempuan	Kemimpinan transaksional dengan jenis penelitian Antropologi	Penelitian ini bersifat menguatkan terkait dengan pola komunikasi kepemimpinan perempuan dalam

	<p>pada Pemilihan Presiden Singapura Tahun 2017 Ditinjau dari Perspektif Politik Identitas</p>	<p>perempuan pertama sepanjang sejarah Republik Singapura. Selain itu, Halimah Yacob merupakan orang yang berasal dari kalangan minoritas yakni perempuan Melayu Muslim yang memakai jilbab dalam kehidupan sehari-harinya di Singapura. Padahal Singapura merupakan negara yang notabene merupakan negara yang banyak didiami oleh etnis Cina yang beragama Budha</p>			<p>pengembangan lembaga pendidikan Islam.</p>
8.	<p>Abdul Hadi (2017) Posisi Wanita dalam Sistem Politik Islam Perspektif Fenomenologi</p>	<p>Posisi Wanita dalam Sistem Politik Islam Perspektif Fenomenologi, Hal ini dibuktikan oleh presiden ke-5 Indonesia, Megawati Soekarno Putri. Undang-Undang Dasar 1945 membolehkan wanita menjadi Presiden dan dipilih oleh anggota MPR, dalam pemilihan secara langsung pun bila rakyat memilih Presiden wanita, maka akan diakui</p>	<p>Persamaan hak dan kewajiban wanita dan pria</p>	<p>Kepemimpinan perempuan dari sisi politik dari masa ke masa dengan jenis penelitian Antropologi</p>	<p>Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan yang mengkaji tentang peran kepemimpinan perempuan.</p>

		kepemimpinan tersebut.			
9.	Suci Gusti Gunarsih (2014) Analisis Wacana Pesan Dakwah dalam Novel Rumah Tanpa Jendela Karya Asma Nadia.	Hasil penelitian ini bahwa novel yang ditulis Asma Nadia menghimpun kisah-kisah yang bermuatan nilai-nilai ajaran islam yang berlandaskan AlQur'an dan As-Sunnah, yang dikemas dalam bentuk bahasa yang ringan, tidak terkesan menggurui dan menghindari kejenuhan dari bahasa formal dan budaya tradisional. Sehingga membuat para pembaca mudah memahaminya. Adapun pesan dakwah yang disampaikan adalah pelajaran bagaimana seharusnya impian itu dicapai, khususnya bagi mereka yang merasa impiannya itu terbentur oleh situasi dan kondisi yang tidak memungkinkan sehingga tidak pernah menyerah dalam menggapai impian. Karena impian dapat diraih	Media dalam Berdakwah dan bersosial	Berdakwah dan bersosial melalui media tulisan dengan menggunakan analisis	Penelitian ini bersifat menguatkan terkait dengan strategi dakwah baik berupa <i>face to face</i> atau media (media tulis, telekomfren)

		apabila kita yakin dengan usaha dan do'a kepada Allah SWT.			
10.	Eka Srimulyani (2009) Nyai Dan Umi Dalam Tradisi Pesantren Di Jawa Dan Dayah Di Aceh: <i>Achieved dan Derivative Power</i>	Seorang nyai atau umi memiliki cakupan <i>power</i> yang lebih luas dibandingkan seorang ustadzah, yang biasanya hanya bertanggung jawab untuk urusan belajar mengajar saja. Kondisi ini akan semakin kuat, terutama sekali kalau mereka punya kompetensi yang relevan dengan peran-peran dalam lembaga pesantren dan dayah. Mereka ikut terlibat dalam pengembangan dayah dan kegiatan publik keagamaan lainnya dalam masyarakat.	Nyai atau umi yang memiliki cakupan <i>power</i> dalam pengembangan pesantren khususnya dalam kegiatan publik keagamaan	Jenis penelitian berbeda	Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan. Namun dalam penelitian ini peran kepemimpinan perempuan bukan hanya pada pengembangan kegiatan publik keagamaan akan tetapi lebih kepada penguatan SDM dan kualitas pendidikan pesantren
11.	Ahmad Yusuf Prasetiawan dan Safitri Lis (2019) Kepemimpinan Perempuan dalam Pesantren	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan perempuan dalam organisasi Pesantren memiliki peluang keberhasilan yang sama, tidak ada kendala yang substantif, karena secara teknis dapat tercover oleh pengurus, tetapi pemimpin	Kepeimpinan perempuan di pesantren	Kepemimpinan Studi Kasus, dengan jenis penelitian Antropologi	Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan Dalam kepemimpinan perempuan otoritatif dan kharismatik serta strategi dakwah yang modern dalam memberikan pengaruh kepada para pengurus dan masyarakat sekitar

		<p>perempuan di Pesantren dipersepsikan bersifat sementara dan sekedar sebagai penerus pengganti. Karakteristik kepemimpinan perempuan memiliki banyak relevansi dengan corak tradisionalisme Pesantren, yang charismatic otoritatif. Manfaat kepemimpinan perempuan di Pesantren adalah menjadi kontra ide stereotip Islam tentang perempuan.</p>			pesantren
12.	Ibi Syatibi (2009) Kepemimpinan perempuan di pesantren	<p>tampilnya ulama perempuan dalam kepemimpinan pesantren dapat dipandang sebagai fenomena baru yang disebabkan oleh beberapa faktor. Secara eksternal, kepemimpinan ulama perempuan muncul karena desakan modernisasi yang menimbulkan kesadaran di kalangan pesantren antara lain mengenai demokrasi, hak-hak asasi manusia dan</p>	Ulama perempuan dalam kepemimpinan pesantren	Kajian yang diteliti lebih pada demokrasi, hak hak asasi manusia dan emansipasi wanita	Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan dalam penelitian ini menekankan pada bagaimana kepemimpinan perempuan dapat memberikan pengaruh pada pengembangan pesantren

		emansipasi wanita atau feminisme.			
13.	Khusnul Khotimah (2017) Peran Kepemimpinan Bu Nyai Dalam Memanajemen Pesantren (Studi Kasus Pesantren Al-Hidayah Putri Karang Suci Purwokerto Utara)	Peran bu Nyai di Pondok Pesantren al-Hidayah Putri Karang Suci mencakup Hasil penelitian merencanakan (<i>planning</i>) yaitu mempersiapkan sarana dan prasarana pondok, merancang kegiatan pondok, menyusun rencana anggaran, mempersiapkan penyusunan kurikulum. Dalam fungsi <i>organizing</i> hal yang dilakukan adalah menyusun organisasi dan pengurus pesantren, membuat job description. Dalam fungsi <i>actuating</i> , hal yang dilakukan adalah mengarahkan dan mendorong kinerja bawahan dalam pelaksanaan program harian maupun tahunan. Dalam fungsi <i>controlling</i> hal yang dilakukan oleh Nyai adalah melengkapi sarana prasarana, pembiayaan dan melakukan kerjasama.	Manajemen Nyai dipondok Pesantren	Mengulas tentang peran nyai dalam POAC menggunakan penelitian dengan jenis Antropologi	Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan manajemen kepemimpinan perempuan dalam pengembangan pesantren melalui, pemeberian pengaruh, penentuan kebijakan, dan pola komunikasi (top down dan buton up)

14.	Nurul Azizah dan Mohammad Armoyu (2019) Politisasi Hijab Pada Pemilihan Kepala Daerah Langsung	Hasil penelitian ini mengetahui motif dibalik penggunaan hijab, tujuan partai politik membawa kandidat perempuan berjilbab yaitu untuk mendapatkan simpati dan memikat suara pemilih muslim yang diharapkan membawa berkah dan manfaat, tidak hanya bermain topeng di panggung politik sebagai sarana menang dan kekuasaan untuk kepentingan pribadi dan kelompok.	Kepemimpinan perempuan	Penelitian teoritis menggunakan pendekatan teori tindakan rasional adalah tahap depan dan belakang panggung.	Penelitian ini bersifat membantah terkait dengan bagaimana seorang pemimpin memiliki kharisma bukan dengan penampilan belaka akan tetapi dengan keilmuan dan prilaku dari pemimpin tersebut
15.	Khusumawati dan Yasin Nurfalah (2019) Gaya Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Modern Putri Al - Mawaddah 2 Desa Jiwut Kec. Nglegok, Kab. Blitar	Ibu Nyai yang demokratis dan dilaksanakan secara kolektif dengan manajemen dan administrasi yang teratur merupakan ciri relatif yang berbeda dengan pesantren lainnya yang biasanya otoriter dengan penguasa tunggal yaitu Nyai dan manajemen serta administrasi yang tidak tertata rapi. Dalam hal ini Ibu Nyai telah memberikan warna baru bagi dunia pesantren yaitu	Gaya Kepemimpinan Bu Nyai yang demokratis	Manajemen administrasi	Penelitian ini bersifat menguatkan dan mengembangkan namun dalam penelitian ini lebih kepada kepemimpinan yang bersifat praktis

		<p>warna kepemimpinan perempuan.⁸⁰ Bahwa dengan adanya perempuan menjadi pemimpin di pesantren, bukan merupakan sebuah kemunduran akan tetapi justru mampu menampilkan demokrasi, keteraturan dalam pendidikan dan kemajuan perekonomian, meskipun bisa dikatakan masih jauh dari kesempurnaan dan perlu perjuangan panjang dalam menata pesantren serta memperjuangkan perempuan untuk menjadi pemimpin pesantren.</p>			
--	--	--	--	--	--

B. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dari berbagai macam pendapat tentang pengertian kepemimpinan erdapat dua kata dominan yaitu pengaruh mempengaruhi. Atas dasar itu dapat didefinisikan bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam

⁸⁰ Khusumawati dan Yasin Nurfaiah, "Gaya Kepemimpinan Di Pondok Pesantren Modern Putri Al-Mawaddah 2 Desa Jiwut Kec. Nglegok, Kab. Blitar", *Jurnal Pendidikan dan Studi KeIslaman*, 9 No 2, (Agustus 2019), 229.

situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Cara mempengaruhi dapat bermacam-macam, antara lain dengan memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberikan perintah, memberikan imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, memberikan penghargaan, memberi kedudukan, memberi tugas, memberi tanggung jawab, memberi kesempatan mewakili, mengajak, membujuk, meminta saran, meminta pendapat, meminta pertimbangan, memberi kesempatan berperan, memenuhi keinginan, memberi motivasi, membela, mendidik, membimbing, memberi petunjuk, memelopori, mengobarkan semangat, menegakkan disiplin, memberikan teladan, mengemukakan gagasan baru, memberikan arah, memberikan keyakinan, mendorong kemajuan, menciptakan perubahan, memberi ancaman, memberikan hukuman, dan lain-lain.

Robbins menjelaskan setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri, yaitu:⁸¹

- 1) Persepsi sosial (social perception) adalah kecakapan dalam melihat dan memahami sikap dan kebutuhan anggota anggota lainnya dalam suatu kelompok.
- 2) Kemampuan berpikir abstrak adalah pemimpin mempunyai kecerdasan tinggi, dan kecakapan untuk berpikir secara abstrak.

⁸¹ Robbins, S. P. *Perilaku organisasi: Konsep, kontroversi, aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo. 1996

3) Keseimbangan emosional merupakan pemimpin memiliki alam perasaan yang seimbang. Seorang pemimpin memiliki kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan-kebutuhan, keinginan keinginan, cita-cita dan alam perasaan serta pengintegrasian kesemuanya ke dalam suatu kepribadian yang harmonis.

Kepemimpinan yang dinamis dan efektif adalah satu aspek yang tak terpisahkan dalam keberhasilan dan kegagalan organisasi. Peter F. Drucker didalam Blanchard menyatakan, "*managers (business leaders) are the basic and scarcest resource of any business enterprise*".⁸² ("Manajer (pemimpin bisnis) adalah sumber daya dasar dan paling langka dari setiap perusahaan bisnis"). Sementara Harold Koontz & Cyril O'Donnell menerangkan bahwa, "*leadership is influencing people to follow in the achievement of a common goal*".⁸³ ("Kepemimpinan mempengaruhi orang untuk mengikuti pencapaian tujuan bersama").

Leadership atau kepemimpinan merupakan elemen penting dalam manajemen⁸⁴ karena memimpin secara efektif menjadi salah satu kunci manajer yang efektif. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam bentuk ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan pekerjaan administratif.⁸⁵ Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari

⁸² Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources fourth edition* (New Jersey: Prentice Hall Inc, 1982), 81

⁸³ Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, 83

⁸⁴ Harold Konotz, Cyril O'Donnel, Heinz Weihrich, *Management* (New York: Mc Graw Hill; 1984, 506

⁸⁵ Gary Yulk, *Leadership in Organization* (New York: Pearson Education, 2013), 2

kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. Kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau terlihat kesamaannya. Gibson mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu hanya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk mempengaruhi memotivasi individu dalam mencapai tujuan.⁸⁶

Menurut George dalam bukunya *Principles of Management* mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yaitu pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin.⁸⁷

Kepemimpinan juga mencakup suatu proses pengaruh seperti yang dikemukakan Stephen P. Robbins⁸⁸: “*Leadership as ability to influence a group toward the achievement of goals.*” Robbins dan Coulter mendefinisikan pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain dan mampu memenej kekuasaan (*leader is someone who can influence others and who has managerial authority*),⁸⁹

⁸⁶James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, terj. Nunuk Adiarni (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 4

⁸⁷George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, terj. Winardi (Bandung: Alumni, 1986), 343

⁸⁸Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour* (Mexico: Prentice Hall, 2003), 314

⁸⁹Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management seven Edition*, (Prentice Hall New Jersey 2003), 458

dengan begitu definisi kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan dan dapat pula dirumuskan sebagai proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.⁹⁰

Selanjutnya Koontz mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai, *“the art or procces of influencing people so that they will stave willingly an enthusiastically toward to achievement of group goal”*,⁹¹ Sedangkan Stoner mendefinisikan kepemimpinan *“the procces of directing and influencing the task relate activities of groups members.”*⁹² Senada dengan Stoner, Locke⁹³ mengatakan, *“Leadership is the procces of inducing others to take action toward a common goal”*.

Dalam pengertian yang lain, James P. Spillane menyatakan bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih daripada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya.⁹⁴ Definisi ini mencakup upaya tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan kelompok atau organisasi saat ini, tetapi juga untuk memastikan bahwa ia siap untuk menghadapi tantangan masa depan.

⁹⁰Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan dasar Teoritis untuk Peraktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1982), 254

⁹¹Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich, *Management V*, (New york:Mc Grow-Hill, 1984), 506

⁹²James A. F. Stoner, R. Edward Freeaman, *Management* (New Jersey: Prentice Hall: 1991), 472

⁹³Edwin A Locke, *the Essence of Leadership* (New York: Maxwel Macmillan, 1991), 2

⁹⁴Spillane, James p. *Distributed leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 2006), 10

Proses pengaruh mungkin hanya melibatkan satu pemimpin atau *mungkin* melibatkan banyak pemimpin. Sedangkan tujuan yang harus dipengaruhi oleh seorang pemimpin menurut Yulk adalah:

- a) motivasi anggota untuk mencapai tujuan;
- b) rasa saling percaya dan kerjasama anggota;
- c) organisasi dan koordinasi kegiatan kerja;
- d) alokasi sumber daya untuk kegiatan dan tujuan;
- e) pengembangan keterampilan anggota dan kepercayaan diri;
- f) pembelajaran dan berbagai pengetahuan baru oleh anggota;
- g) dukungan dan kerjasama dari pihak luar;
- h) desain struktur formal, program, dan sistem;
- i) keyakinan dan nilai yang dibagikan kepada anggota.⁹⁵

Gary Yulk menyimpulkan beberapa definisi kepemimpinan dari pendapat para ahli sebagai berikut.

- a) Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.
- b) Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin.
- c) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.
- d) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif.
- e) Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.⁹⁶

Berikut ini terdapat beberapa unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan ialah:

- a) Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi
- b) Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi
- c) Unsur interaksi atau kegiatan dan proses mempengaruhi
- d) Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi

⁹⁵ Gary Yulk, *Leadership in Organization...*, 11-12

⁹⁶ Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, (Malang, Aditiya Media Publishing), 39-40

- e) Unsur perilaku atau kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

Kepemimpinan berlangsung di sebuah organisasi dalam bentuk suatu wadah yang terlihat statis dalam struktur organisasi. Di dalam struktur itu terdapat unit-unit kerja sebagai hasil kegiatan pengorganisasian berupa pembidangan dan pembagian pekerjaan dengan mengelompokkan pekerjaan (tugas-tugas) sejenis atau serumpun kedalam satu unit kerja.⁹⁷

Berdasarkan definisi di atas kepemimpinan memiliki beberapa implikasi sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yaitu para karyawan atau bawahan. Para bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.
- b) Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan kekuasaan itu dapat bersumber dari, hadiah, hukuman, otoritas, dan kharisma.
- c) Pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggung jawab, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain dalam membangun organisasi.

⁹⁷Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Alfabeta, Bandung, 2008), 83

Dari beberapa Pengertian yang dikemukakan oleh para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan proses interaksi antara pimpinan dan bawahan dengan saling mempengaruhi dalam rangka mengerjakan tugas organisasi sehingga tujuan bersama dapat dicapai dengan maksimal. Pengertian ini memiliki implikasi terhadap tugas dan tanggung jawab pada masing-masing tingkatan struktur organisasi sehingga mereka berada pada jalur kerja masing-masing sesuai wilayah kerjanya.

b. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Usman Effendi Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama, yaitu;

- 1) Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- 2) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya.⁹⁸

⁹⁸ Usman Effendi, *Asas Manajemen*, Jakarta; PT Raja Grafindo, 2011, h.188-189

Secara tegas fungsi kepemimpinan dapat dijelaskan bahwa fungsi kepemimpinan dalam konteks tatalaksana organisasi adalah bagaimana seorang pemimpin memosisikan dirinya sebagai pemimpin yang dapat menggerakkan, mengkomunikasikan, menyelesaikan masalah dan mengevaluasi terhadap perjalanan organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Fungsi lain yang sangat penting dalam kepemimpinan adalah membuat kebijakan (*decision*). Neil Thomas⁹⁹ mengatakan,

Decision making is directed to reaching a goal/objective. It is about the how, what, why, when (and where) of a course of action and of how to overcome obstacles and to solve problems. Decision-making is what turns thought into action: it implies change and requires a decision to be made against a background of uncertainty and risk.

(Pengambilan keputusan diarahkan untuk mencapai tujuan / sasaran. Ini adalah tentang bagaimana, apa, mengapa, kapan (dan di mana) suatu tindakan dan bagaimana cara mengatasi hambatan dan untuk menyelesaikan masalah. Pengambilan keputusan adalah apa yang mengubah pemikiran menjadi tindakan: itu menyiratkan perubahan dan membutuhkan keputusan yang harus diambil dengan latar belakang ketidakpastian dan risiko).

Ketakutan akan kegagalan seharusnya tidak membuat pemimpin enggan mengambil risiko, tetapi justru akan mendorong untuk lebih keras untuk 'berpikir sampai sakit'. Keputusan yang efektif menurut Thomas harus memiliki enam elemen,

- 1) Defining the objective
- 2) Gathering sufficient information
- 3) Identifying the feasible options
- 4) Evaluating those options

⁹⁹ Neil Thomas, *The Adair Handbook of Management and Leadership* (London: Thorogood Ltd, 2004), 42

- 5) Making the decision (choosing an option)
- 6) Testing its implementation: by feel, by measurement and by assessment.

Pemimpin perlu mengembangkan keterampilan dalam menghargai saat yang paling tepat untuk melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan sebuah kebijakan. Seorang pembuat kebijakan yang efektif tahu bahwa keputusan cepat tidak selalu yang terbaik dan ketegasan hanya dihasilkan dari memikirkan semuanya. Keputusan utama (dan mengakui ketika pemimpin diminta untuk membuat atau terlibat dalam pengambilan keputusan penting) menuntut perhatian besar harus menganalisis (elemen-elemen komponen), mensintesis (menyatukan ide-ide) dan menilai. Elemen-elemen penting dalam pengambilan keputusan adalah:

- 1) menetapkan fakta-fakta
- 2) mempertimbangkan opsi-opsi
- 3) memutuskan tindakan yang akan diambil.

Menurut Goktug Morcol *“there is a large array of theories of decision making, as already noted. This section, explores one subset of these theories beginning with rational-comprehensive decision making”*.¹⁰⁰ Selanjutnya Morcol¹⁰¹ mengatakan, bahwa ada beberapa model pembuatan kebijakan sebagai berikut,

¹⁰⁰ Goktug Morcol, *Handbooks of Decision Making* (Florida: Taylor & Francis, 2017), 121

¹⁰¹ Goktug Morcol, *Handbooks of...*

1) *Rational-comprehensive decision making*, Ini adalah salah satu pendekatan paling tradisional untuk pengambilan kebijakan. Biasanya dianggap sebagai serangkaian langkah. Lewat langkah-langkah ini diasumsikan menghasilkan keputusan yang optimal di antara semua alternatif. Meskipun ada variasi dalam proses, satu tinjauan standar mengidentifikasi tahap-tahap berikut:

- a) Definisikan masalahnya.
- b) Tentukan tujuan upaya untuk mengatasi masalah tersebut.
- c) Identifikasi semua opsi kebijakan alternatif yang memungkinkan untuk memenuhi tujuan dan, oleh karena itu, atasi masalah aslinya.
- d) Pilih opsi terbaik tunggal (atau kombinasi opsi) dengan beberapa proses objektif, seperti analisis biaya-manfaat.
- e) Terapkan pilihan kebijakan.
- f) Mengevaluasi operasi dan efek dari opsi kebijakan yang dipilih.
- g) Lakukan koreksi dalam kebijakan asli (termasuk penghentian) berdasarkan umpan balik dari proses evaluatif.

2) *Rational Choice Theory*, Esensi dari teori pilihan rasional cukup mudah. Konsep awal dasarnya meliputi: (1) preferensi yang mewakili berbagai keinginan dan kebutuhan manusia, dan (2) kepentingan pribadi, di mana orang berperilaku.

3) *Incremental Decision Making*, menurut Lindblom didalam Morcol menggambarkan *incrementalism* sebagai pengambilan keputusan dengan perbandingan terbatas berturut-turut. Dia berpendapat bahwa, secara empiris, dia menjelaskan bagaimana keputusan biasanya dibuat. Lindblom merangkum esensi dari pendekatan sebagai berikut:

- a) *Selection of value goals and empirical analysis of the needed action are not distinct from one another but are closely intertwined.*
- b) *Because means and ends are not distinct, means-ends analysis is often inappropriate or limited.*

- c) *The test of a good "policy" is typically that various analysts find themselves directly agreeing on a policy (without their agreeing that it is the most appropriate means to an agreed objective).*
- d) *Analysis is drastically limited: important possible outcomes are neglected, important alternative potential policies are neglected, important affected values are neglected.*
- e) *A succession of comparisons greatly reduces or eliminates reliance on theory.*

Pada akhirnya, kebijakan yang tidak memuaskan dibuat keputusan yang tidak optimal, tetapi itu cukup baik untuk memenuhi kebutuhan jangka menengah. Tentu saja ada masalah dengan pengambilan keputusan tambahan. Untuk tujuan saat ini, titik kuncinya adalah pandangan manusia yang mendasari model ini. Titik dasar yang paling utama adalah bahwa manusia memiliki kognisi bawaan yang melekat sejauh mereka dapat terlibat dalam pengambilan keputusan kebijakan analitik yang rasional.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Komang Ardana dan Ni Wayan Mujiati dalam buku Prilaku Organisasi mengatakan ada beberapa faktor tertentu yang dapat mempengaruhi proses kepemimpinan dalam suatu organisasi, faktor tersebut antara lain adalah;

1) Karakteristik pribadi pemimpin

Yang sangat menonjol adalah inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin.

Selain itu ada karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.

2) Kelompok yang dipimpin

Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti

yang diuraikan di atas itu belum berarti apa-apa, sebelum ia menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai olehnya.

3) Situasi

Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik, dan waktu. Tiap-tiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk tiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang dahsyat.¹⁰²

Ouchi berpendapat bahwa manajemen terlalu banyak seninya dan terlalu sedikit ilmunya,¹⁰³ artinya semua ahli seluas mungkin berusaha untuk mencoba menguraikan kepemimpinan yang efektif harus tunduk pada seni pemimpin itu sendiri dalam menjalankan organisasi. Banyak kritik mengenai implikasi teori birokrasi weber dan doktrin manajemen ilmiah yang didengungkan Taylor. Akan tetapi babak baru kemudian muncul dengan publikasi Bernard yaitu *the Function of the Executive*. Ia mengatakan bahwa organisasi adalah sistem orang bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Bernard mengajukan definisi organisasi sebagai sistem dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar dan

¹⁰² Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan Agung Ayu Sriathi, *Perilaku Organisasi*, 106-107

¹⁰³ William Ouchi, *Teori Z: Bagaimana Perusahaan Amerika Menghadap Jepang dalam Dunia Bisnis* (Jakarta: Aksara Persada, 1985), 94

terkoordinasikan menitik beratkan konsep sistem dan konsep orang.¹⁰⁴ Dengan demikian eksistensi organisasi sebagai sebuah sistem kerjasama bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerjasama mencapai tujuan yang sama.¹⁰⁵

Konsep sistem menggambarkan sebuah jalinan antar bagian yang saling mempengaruhi satu dengan lainnya dan penghubung utama jalinan tersebut adalah komunikasi. Scoot dalam pace menyatakan bahwa organisasi terdiri dari bagian-bagian yang berkomunikasi antara satu dengan lainnya, menerima pesan dari luar dan menyimpan organisasi.¹⁰⁶ Fungsi komunikasi bagian ini merupakan konfigurasi yang menggambarkan sebuah sistem. Locke merangkum tiga elemen penting dalam kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan adalah konsep rasional antara *leader* dan *follower*.
2. Kepemimpinan adalah suatu proses yang lebih dari sekedar memegang posisi wewenang dan otoritas.
3. Kepemimpinan menuntut orang lain untuk bertindak dimana pemimpin mendorong pengikut mereka untuk bertindak dalam berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang sah, pemodelan, penetapan tujuan, penghargaan dan hukuman, organisasi, restrukturisasi, membangun tim, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

¹⁰⁴R. Wayne Pace, Don F Faules, *Organizational Communication*, (New Jersey: Prentice Hall: 1989), 57

¹⁰⁵Scoot (1996) juga menguatkan pendapat bahwa organisasi dan kepemimpinan adalah sebagai sebuah sistem. Ia menyatakan bahwa satu satunya cara yang bermakna untuk mempelajari organisasi adalah sebagai suatu sistem. Lihat R. Wayne Pace, Don F Faules, *Organizational Communication*, 63

¹⁰⁶R. Wayne Pace, Don F Faules, *Organizational Communication*, 67

Berdasarkan pemikiran Locke Bernard, Scoot, Ouchi, Yukl yang dikemukakan di atas, maka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, dalam *leadership* terdapat elemen-elemen yang menentukan *efective leadership*. Elemen-elemen tersebut disimpulkan menjadi tiga bagian yaitu: elemen yang melekat pada diri leader, elemen proses influence, dan elemen followers, dari tiga elemen tersebut terdapat beberapa faktor yang disimpulkan dalam tabel berikut:

<i>Leader</i>	<i>Organization/influence Procces</i>	<i>Followers/Members</i>
<i>Power</i> <i>Expertise</i> <i>Position</i> <i>Autority</i>	<i>Change</i> <i>Communication</i> <i>Tactic</i> <i>Mentoring</i> <i>Motivating</i>	<i>Values</i> <i>Norm</i> <i>Cohessiviness</i> <i>Motivation</i> <i>Satisfaction</i>

Tabel tersebut dapat memberikan gambaran bahwa, seseorang pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinannya secara efektif apabila dia memiliki *power*, *expertise*, *position*, dan *authority*. Dalam melaksanakan kepemimpinan langkah mempengaruhi orang lain diperlukan suatu proses mempengaruhi agar orang lain dapat bertindak sesuai dengan tujuan utama. Proses mempengaruhi tersebut meliputi *change*, *communication*, *tactic* untuk mempengaruhi. Ia juga harus menjadi seorang mentor dan mampu melaksanakan motivasi terhadap orang lain.

Tanpa proses tersebut niscaya kepemimpinan yang dijalankan hanya akan menjadi bentuk tanpa dirasakan oleh orang lain. Dari segi *followers* atau *members* organisasi, seorang pemimpin harus

menanamkan nilai, norma dan menciptakan kohesifitas, memotivasi dan menciptakan harapan terhadap anggota agar tujuan organisasi dapat terwujud secara efektif dan efisien. Dalam penelitian ini akan diuraikan secara rinci *power*, *authority* dan *komunikasi* sebab ketiganya memegang peran paling urgen dalam proses kepemimpinan.

1) *Power* (kekuasaan)

Hoy dan Miskel mendefinisikan kekuasaan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain melakukan apa yang diinginkan. Menurut Weber kekuasaan adalah probabilitas seorang aktor dalam suatu hubungan sosial untuk berada dalam menjalankan kehendaknya sendiri kendatipun mendapatkan perlawanan.¹⁰⁷

Kekuasaan (*power*) adalah sebuah konstruk yang sangat luas yang mencakup metode-metode untuk memunculkan kepatuhan baik yang sah maupun yang tidak sah, formal dan dan informal, kohersif dan politis.¹⁰⁸ Kekuasaan merupakan sumber daya yang memungkinkan pemimpin mendapatkan kepatuhan dari bawahannya. Kekuasaan adalah daya atau kemampuan yang dipergunakan untuk mempengaruhi, perbedaan antara kekuasaan dengan wewenang adalah bahwa kekuasaan merupakan kemampuan, sedangkan

¹⁰⁷Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration: Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, 342.

¹⁰⁸Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational*, 341.

wewenang merupakan hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik.¹⁰⁹

Kekuasaan adalah kesempatan seseorang atau sekelompok orang untuk menyadarkan masyarakat akan kemauan-kemauan sendiri, dengan sekaligus menerapkannya terhadap tindakan-tindakan perlawanan dari orang-orang atau golongan - golongan tertentu.¹¹⁰ Seseorang dapat memiliki kekuasaan jika dia memiliki kontrol terhadap apa yang diinginkan.¹¹¹

Secara umum ada dua bentuk kekuasaan:

- a) Kekuasaan pribadi, kekuasaan yang didapat dari para pengikut dan didasarkan pada seberapa besar pengikut mengagumi, respek dan terikat pada pemimpin.
- b) Kekuasaan formal, kekuasaan didasarkan pada posisi seseorang individu di dalam organisasi. Ini dapat berasal dari kemampuan untuk memaksa atau memberikan imbalan, atau dari wewenang formal.¹¹²

¹⁰⁹Husaini Usman, 2013, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi), 416

¹¹⁰Soekanto, *Kekuasaan dan Wewenang*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 268

¹¹¹ Stephen P. Robbins., Timothy A. Judge, 2015, *Perilaku Organisasi/Organizational Behavior*, (Jakarta Selatan: Salemba Empat), 280

¹¹²J.R.P. French Jr. Dan B. Raven, 1959, *The bases of Social Power*, dalam D. Cartwright (ed), *Studies in Social Power*, (Ann Arbor, MI: University of Michigan Institute for Social Research), 150

2) Sumber dan Karakteristik Power

Menurut Sergiovanni sumber power adalah *reward power*, *coercive power*, *legitimate power*, *referent power*, *expert power*,¹¹³

- a) *Reward power*. Kekuasaan berdasarkan kepemilikan, yaitu kemampuan untuk memberi sesuatu yang diinginkan oleh orang lain atau mengambil sesuatu yang tidak disukai/diinginkan orang.
- b) *Coercive power*. Kekuasaan atas dasar ancaman. Seseorang dikatakan mempunyai *coercive power* apabila Ia mempengaruhi dengan cara mengancam akan mengambil sesuatu atau atau mampu memberikan ancaman secara fisik.
- c) *Legitimate power*. Kekuasaan atas dasar legitimasi atau suatu kekuasaan atas dasar pengakuan hak untuk melakukannya disebabkan wewenang, status atau kedudukan sosial yang di miliki.
- d) *Expert power*; adalah kekuasaan atas dasar pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki seorang pemimpin mengenai cara-cara terbaik untuk melakukan sesuatu. Orang patuh karena mengakui keahliannya.
- e) *Referent power*; Kekuasaan atas dasar kekaguman atau kelebihan yang dimiliki seorang pemimpin sehingga orang lain berusaha menjadikan dia sebagai pemimpin.

Kotler dalam Stoner¹¹⁴ menggambarkan karakteristik manajer yang berhasil menggunakan power dan kunci kekuatan organisasi,

¹¹³Thomas J Sergiovanni, Robert J Starratt, *Supervision, Human Prespective* (New York:McGrow-Hill), 110.

karakter tersebut meliputi : 1) Peka terhadap sumber kekuasaan atau *power*; 2) Mengakui perbedaan *costs*, *risks*, dan *benefits* atas kelima sumber *power*; 3) Mengapresiasi terhadap lima sumber *power* dimana masing masing mempunyai kelebihan; 4) Bertindak dengan matang dan melakukan kontrol diri; 5) Memahami bahwa *power* diperlukan untuk menyelesaikan sesuatu.

3) *Authority* (Kewenangan)

Weber mendefinisikan sebagai probabilitas bahwa perintah akan dipatuhi oleh sekelompok orang.¹¹⁵ Otoritas adalah karakter komunikasi (ketertiban) dalam organisasi formal berdasarkan yang diterima oleh kontributor atau anggota dari organisasi sebagai pengatur tindakan yang diberikan¹¹⁶. Seperti mengatur atau menentukan apa yang dia lakukan atau tidak dilakukan dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut definisi ini, otoritas melibatkan dua aspek: Pertama, *the Subject*, pribadi menerima komunikasi sebagai otoritas, artinya jika komunikasi direktif diterima oleh seseorang dan ditetapkan maka pengakuan itu adalah otoritas sebaliknya kekebalan menerima komunikasi *directive* berarti penyangkalan atas suatu otoritas¹¹⁷.

¹¹⁴James A. F Stoner, R. Edward Freeman, *Management* (New Jersey: Prentice Hall: 1992), 350.

¹¹⁵Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration: Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, 343.

¹¹⁶Chaster I. Bernad, *The Functions of Executif* (Harvard : Harvard College, 1938), 163.

¹¹⁷Bernad...., 163

Seorang atasan tidak memiliki otoritas untuk berbicara dengan tegas dan tidak otoritatif kecuali jika itu adalah upaya atau tindakan organisasi. Artinya individu hanya dapat menggunakan otoritas saat mereka bertindak secara resmi, sebuah prinsip yang mapan dalam hukum, karena itu pentingnya dikaitkan dengan waktu, tempat, pakaian, upacara. dalam sistem yang jelas terorganisir. ¹¹⁸obyek *authority* adalah:

- a) Saluran komunikasi diketahui secara jelas
- b) Saluran komunikasi formal yang pasti
- c) Line komunikasi harus langsung atau sesingkat mungkin
- d) Seluruh saluran komunikasi harus dapat digunakan
- e) Person yang melakukan komunikasi harus memadai
- f) Saluran komunikasi tidak terputus sebelum waktunya
- g) Komunikasi dapat dikonfirmasi¹¹⁹

4) *Sumber Authority*

Authority adalah kemungkinan seseorang diikuti pernyataannya, Sergiovanni merujuk konsep klasik Weber yang membagi *Authority* kedalam tiga kategori, yaitu *traditional authority*, *charismatic authority*, dan *rational-legal authority*.¹²⁰ Tradisional *Authority* adalah wewenang yang berbasis pada kesucian tradisi yang diberikan pada seseorang atas dasar *heridity*.¹²¹ Seseorang yang memiliki otoritas tradisional dihormati karena mereka mempunyai kekuasaan dan otoritas yang telah melembaga dan bahkan menjiwai

¹¹⁸Bernad....., 173

¹¹⁹Bernad....., 176-180.

¹²⁰Thomas J Sergiovanni, Robert J Starratt, *Supervision, Human Prespective*, 105.

¹²¹Otoritas tradisional berakar pada kepercayaan yang kukuh pada kesakralan status seseorang yang memegang otoritas masa lalu, berdasarkan warisan, adat istiadat. Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration: Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, 345.

masyarakat. Ciri utama dari otoritas tradisional ini antara lain: (1) adanya ketentuan-ketentuan tradisional yang mengikat pimpinan yang mempunyai otoritas, serta orang-orang lain dalam masyarakat; (2) adanya otoritas yang lebih tinggi daripada kedudukan seseorang; dan (3) selama tak ada pertentangan dengan ketentuan-ketentuan tradisional, orang-orang dapat bertindak secara bebas.

Charismatic authority adalah kepercayaan terhadap sesuatu yang bersifat supernatural atau intrinsik pada seseorang. Seseorang merespons otoritas ini karena percaya bahwa hal tersebut adalah sesuatu yang istimewa.¹²² Weber menyebut pemimpin dengan otoritas kharismatik sebagai pemimpin alamiah. Struktur kharismatik dicirikan (1) tidak mengenal suatu bentuk atau prosedur pengangkatan maupun pemecatan yang tertata, (2) tidak mengenal karir, kenaikan pangkat dan gaji yang tertata (3) tidak mengenal pelatihan teratur (4) tidak mengenal agensi kontrol atau peringatan (5) tidak mengenal kekuasaan lokal atau yuridiksi fungsional eksklusif (6) tidak memiliki institusi permanen¹²³

Sedangkan otoritas *legal-rasional* adalah otoritas yang diperoleh seseorang karena mereka memenuhi persyaratan tertentu atau oleh sebuah sistem hukum yang telah ada. Orang melihat

¹²²Hoy dan Miskel menyebut otoritas kharismatik berpijak pada individu luar biasa yang merupakan pemimpin berdasarkan kepercayaan pribadi atau ciri-ciri teladan, cenderung tidak rasional afektif, atau emosional, dan sangat mengandalkan kualitas dan karakteristik pribadi. Hal ini disebabkan karena pemimpin kharismatik berasal dari daya tarik pribadi si pemimpin yang luar biasa, Wayne K Hoy, Cecil G Miskel, *Educational Administration: Theori Research and practice* Terj, Daryatno & Pancasari, 344.

¹²³Max Weber, *Sosiologi*, Terj. Noorkholish (Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2009), 294-295

pemimpin sebagai memiliki hak untuk bertindak ketika mereka mendapatkan posisi dalam cara prosedural yang benar. Sistem hukum di sini dimaksudkan sebagai kaedah-kaedah yang telah diakui serta ditaati oleh masyarakat, bahkan yang telah diperkuat oleh negara. Orang yang diberi otoritas biasanya dibatasi dalam jangka waktu tertentu.

5) *Communication* (Komunikasi)

Bernard menyatakan bahwa organisasi adalah *systems of consciously coordinated activities or forces of two or more persons* yang *survival* bergantung pada (1) kesediaan membangun kerjasama (2) kemampuan untuk berkomunikasi (3) eksistensi dan penerimaan tujuan bersama.¹²⁴

Pernyataan tersebut memberikan ketegasan bahwa hal terpenting dalam organisasi adalah kerjasama, komunikasi dan membangun tujuan bersama. Dengan kata lain bahwa kerjasama untuk membangun tujuan bersama dibutuhkan komunikasi sebagai alat yang paling penting, menurut Bernard teknik komunikasi adalah bagian penting dalam setiap organisasi dan menjadi masalah utama setiap manusia, sedangkan metode komunikasi utama adalah bahasa, lisan dan tulisan.¹²⁵

Richard L Daf mendefinisikan komunikasi sebagai proses dimana informasi ditukar dan dipahami oleh dua orang atau lebih

¹²⁴Chaster I. Bernad, *the functions of executif*,viii.

¹²⁵Bernad, *The Functions*,89.

biasanya¹²⁶ dengan maksud untuk memotivasi dan atau mempengaruhi perilaku. Mondy & Premeaux mendefinisikan komunikasi sebagai proses transfer informasi ide, pengertian atau perasaan di antara orang-orang.¹²⁷

Stoner mendefinisikan komunikasi sebagai proses yang digunakan manusia dalam usaha untuk berbagai arti lewat transmisi pesan simbolik.¹²⁸

Dalam definisi Stoner terkandung tiga hal pokok yaitu: *Pertama*, komunikasi itu melibatkan orang, artinya memahami komunikasi berarti memahami cara manusia saling berhubungan. *Kedua*, komunikasi adalah kesamaan arti. *Ketiga*, bentuk komunikasi melibatkan simbol, gerak badan, suara, huruf, angka, dan kata yang hanya digunakan untuk mewakili atau mendekati ide yang mereka maksudkan untuk dikomunikasikan.

Komunikasi di masyarakat menurut Burhan Bungin dibagi dalam lima jenis, yaitu (1) Komunikasi individu dengan individu (2) Komunikasi kelompok (3) Komunikasi organisasi (4) Komunikasi sosial (5) Komunikasi Massa. Komunikasi yang efektif menjadi sangat urgen bagi seorang pemimpin dan manajer, Stoner¹²⁹ memberikan tiga argumentasi dalam hal ini, yaitu; *Pertama*, komunikasi menyediakan

¹²⁶Ricard L Daft, *Management*, Terj. Diuana Angelika (Jakarta, Salemba Empat, 2006), 414.

¹²⁷ R Wayne Mondey, Shane R Premeaux, *Management, Concepts, Practice, and Skills*, 360.

¹²⁸James A Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R Gilbert Jr, *Management*, terj, Alexander Sindoro, 216

¹²⁹Stoner, Freeman, Gilbert Jr, *Management*,,215.

saluran umum dalam proses manajemen, membuat perencanaan, mengorganisasikan, mengetahui bahwa kebijakannya menciptakan komunikasi, membentuk tim dan berbagai aktifitas manajerial lainnya. *Kedua*, komunikasi yang efektif dapat membuat seorang manajer menggunakan berbagai bakat yang tersedia dalam dunia multi-budaya dan organisasi. *Ketiga*, pada kenyataannya seorang manajer atau *leader* menghabiskan banyak waktu untuk melakukan komunikasi.

Dari segi peran, Mintzberg dalam Stoner membagi tiga peran komunikasi dalam peran manajerial (1) peran antar pribadi. Penelitian Mintzberg menunjukkan 45 % seseorang menggunakan waktu kontak dengan teman sejawat, 45% dengan unit diluar mereka dan hanya 10% dengan pimpinannya. (2) peran informal (3) peran pengambil keputusan

Keefektifan informasi menurut Raymond V Lesikar dalam Stoner, ada empat faktor yaitu saluran komunikasi formal, *authority structure*, spesialisasi pekerjaan dan *informan ownership*.¹³⁰ Suatu cara komunikasi yang didukung dan mungkin dikendalikan oleh manajer.

a) Jenis dan Proses Komunikasi Organisasi

Stoner mengelompokkan jenis komunikasi dalam vertikal adalah (1) komunikasi yang bergerak dari atas kebawah atau bawah ke atas melalui rantai komando (2) Komunikasi lateral,

¹³⁰Stoner, Freeman, Gilbert Jr, *Management*,,216

yaitu komunikasi yang mengikuti pola arus pekerjaan dalam sebuah organisasi, terjadi antara anggota kelompok kerja, antar kelompok kerja, antara staf dan antar departemen (3) Komunikasi informal, yaitu komunikasi dalam organisasi yang tidak disetujui secara resmi.¹³¹

Sedangkan proses komunikasi menurut Stoner meliputi

- 1) *Message (Information, Ideas, Understanding, feelings)*
- 2) *The source (Sender) the person who has idea or message to communicate to another person or persons*
- 3) *Receiver* penerima pesan
- 4) *Encoding* pemilihan simbol-simbol yang dipergunakan mengirim pesan
- 5) *Decoding* menerjemahkan simbol-simbol yang digunakan dalam sebuah pesan dengan tujuan untuk menginterpretasikan artinya
- 6) *Noise* gangguan yang mengakibatkan pesan tidak efektif
- 7) *Channel the means by which information is transmitted in organizations*¹³²

Mondey, Premeaux membagi hambatan komunikasi menjadi tiga kategori. Kategori pertama adalah *technical barriers*, *language barriers* dan *Psychological barriers*. *Technical barriers* meliputi *timing*, *information overload*, dan *cultural differences*. *Language barriers* meliputi *vocabulary* dan *semantics*. Sedangkan *Psychological barriers* termasuk *information filtering*, *lack of trust and openness*, *jealously*, *preoccupation*, *hearing what we expect to hear*, *perception differences*, *noise*. Komunikasi tidak hanya merupakan pangkal tetapi juga substansi konsep iklim organisasi. Argumen bahwa komunikasi sebagai inti dalam

¹³¹Stoner, Freeman, Gilbert Jr, *Management*,,227.

¹³²Stoner, Freeman, Gilbert Jr, *Management*,,218.

iklim organisasi, juga dikemukakan oleh Marshall Scott Poole dalam Harjana.

Dua alasan tentang keniscayaan dari komunikasi sebagai inti dari iklim organisasi. Pertama, komunikasi itu sendiri merupakan praktik atau kegiatan-kegiatan yang asasi dalam kehidupan organisasi. Kedua, praktik organisasi selain mempunyai tujuan juga mengandung nilai sosial karena dimaknai oleh karyawan di dalam hubungan kerja.¹³³

Artinya *komunikasi* merupakan kegiatan antar manusia yang paling asasi dan menimbulkan pengaruh pada kegiatan-kegiatan lain di lingkungan kerja. Lagi pula, perilaku antar manusia berawal dari komunikasi. Maka watak komunikasi yang berlangsung dan berkembang di dalam organisasi menentukan kondisi manusiawi sebagai lingkungan kerja karyawan. Bahkan karena kedudukannya yang sentral tersebut komunikasi kemudian dipandang sebagai suatu iklim yang khas dari organisasi tersebut dapat dibedakan dari organisasi-organisasi lain dan terkait dengan

¹³³ Andre Harjana, *Iklim Komunikasi Organisasi* dalam *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 180 Volume 4, Nomor 2, Desember 2007. Dalam jurnal tersebut Harjana memperkuat alasan bahwa komunikasi adalah inti dari iklim organisasi yaitu : **Pertama**, dalam praktik pelaksanaan iklim organisasi dengan berbagai dimensinya berlangsung melalui komunikasi. Misalnya iklim organisasi yang inovatif mengasumsikan bahwa di kalangan karyawan terjadi pembicaraan ataupun diskusi tentang ide-ide inovasi. **Kedua**, iklim organisasi sangat tergantung pada pimpinan organisasi, sehingga filosofi dan gaya kepemimpinan—sebagaimana termanifestasi dalam pola-pola komunikasi pimpinan—menentukan jenis-jenis iklim organisasi, misalnya iklim kejar target, iklim kebersamaan, dan iklim kompetitif. **Ketiga**, gaya kepemimpinan yang merupakan elemen kunci dalam iklim organisasi, pada dasarnya merupakan perilaku komunikasi manajerial. Dampak dan pengaruh dari perlakuan organisasi terhadap karyawan—dalam bentuk peraturan, kebijakan, tata kerja, dan kepemimpinan—dapat terjadi melalui komunikasi. Akhirnya, dinamika iklim organisasi terjadi melalui proses komunikasi. Iklim organisasi tumbuh dan berkembang menjadi mapan karena proses sosialisasi dan dapat hidup lestari melalui interaksi sosial dan komunikasi antar karyawan.

semangat motivasi dan inovasi yang juga khas.¹³⁴ Hal tersebut diperkuat pendapat Redding dalam Wayne Pace dan Don F Faules yang menyatakan bahwa iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada tehnik komunikasi semata untuk menciptakan organisasi yang efektif.¹³⁵

b) Proses Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Suatu komunikasi yang tepat tidak bakal terjadi kalau penyampai berita tidak menyampaikan secara patut berita atau informasi yang akan disampaikannya. Dalam komunikasi, seringkali terjadi *block* (penghalang) atau *filters* (penyaring) di dalam saluran komunikasi.

Pengirim seringkali berusaha mengkodekan berita ke dalam suatu bentuk yang dianggapnya paling tepat dan penerima berupaya memahami kode tersebut (*decoding*).

Hanson mengemukakan proses komunikasi dengan teori klasik yang dikenal dengan Model S-M-C-R yang berarti bahwa dalam proses komunikasi, setidaknya harus terdapat empat unsur, yakni: (1) S=*Source* (Sumber); (2) M=*Message* (Pesan); (3)

¹³⁴Dengan asumsi tersebut Paul Munchinsky (1974, 1977) menyatakan organisasi mengembangkan iklim komunikasi (*communication climate*) sendiri yang khas sebagaimana halnya setiap organisasi mengembangkan iklim organisasi. Pencetusan konsep iklim komunikasi dapat memberikan pemahaman lebih baik tentang kedudukan iklim organisasi sebagai alat penciptaan organisasi yang efektif—melalui motivasi karyawan—karena ‘iklim komunikasi’ dapat dianggap sebagai jembatan penghubung antara iklim organisasi dalam kaitannya dengan produktivitas dan kepuasan karyawan. Akibatnya, iklim organisasi perlu direkonseptualisasikan batas pengertian baru yang lebih tegas dari sebelumnya yang terlalu luas dan agak kabur.

¹³⁵R. Wayne Pace, Don F Faules, *Organizational Communication...*, 121.

C=*Channel* (Saluran/Media), dan (4) R=*Receiver* (Penerima).¹³⁶

Sebelum komunikasi dapat terjadi dibutuhkan satu tujuan yang terekspresikan sebagai pesan untuk disampaikan pesan tersebut disampaikan dari seorang pengirim kepada penerima.

d. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan adalah inti dari manajemen karena pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya, sebab pemimpin dan manajer yang sukses mampu mengelola organisasinya dengan baik. Dia pasti mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba, dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan, sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan.

Hersey & Blanchard mengemukakan empat gaya kepemimpinan (*leadership style*):¹³⁷

Pertama, *Directing Style* (mengarahkan). Dalam hal ini pemimpin lebih banyak memberikan petunjuk spesifik dan mengawasi secara ketat dalam penyelesaian tugas. Pola kepemimpinan seperti ini cocok diterapkan pada bawahan yang kinerjanya rendah namun punya komitmen (*readiness level*).

¹³⁶Mark. E. Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*. (Boston. Allyn and Bacon, 1996), 223

¹³⁷Bolden. R, Gosling, J, Marturano, A and Dennison, *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. (Dunsford Hill Exeter,UK:Centre for Leadership Studies University of Exeter, 2003), 42

Kedua, *Coaching Style* (melatih). Dalam hal ini pemimpin mendorong dua jalan komunikasi dan membangun kepercayaan diri dan motivasi kepada para karyawan, pada saat yang sama seorang pemimpin harus tetap memiliki kepedulian dan melakukan pengawasan terhadap keputusan-keputusan (kesepakatan) serta permintaan saran dari bawahan dan dukungan akan kemajuan.

Ketiga, *Supporting Style* (mendukung). Dalam hal ini pemimpin dan bawahan tetap menjalin komunikasi (*sharing*) dan *supportive* lebih banyak diberikan daripada *directive* khususnya untuk bawahan yang komitmennya kurang baik. Pemimpin dengan gaya ini lebih banyak memberikan fasilitas dan mendukung usaha bawahan kearah penyelesaian tugas-tugas mereka.

Keempat, *Delegating Style* (mendelegasikan). Gaya kepemimpinan model ini tepat untuk pemimpin yang bawahannya sudah siap untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus dimana pemimpin memberikan perhatian dan motivasi penuh serta lebih banyak menyerahkan pengambilan keputusan dan tanggung jawab kepada bawahan. Lebih lanjut Hersey & Blanchard menjelaskan bahwa, "*Situational leadership in terms of relation to various maturity levels and the appropriate leadership styles that have a high probability of satisfying these needs or providing the corresponding goals*"¹³⁸. (Kepemimpinan situasional berkaitan dengan tingkat kematangan bawahan dan gaya

¹³⁸ Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, 296

kepemimpinan yang sesuai dengan kemungkinan yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan”).

Kepemimpinan situasional menyandarkan konsepnya kepada hal yang disebut sebagai *maturity* (kematangan). *Maturity* didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan (*ability and willingness*) orang-orang untuk memikul tanggungjawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Pada dasarnya kepemimpinan situasional menjelaskan bahwa efektifitas kepemimpinan sangat tergantung kepada situasi yang dihadapi, hal ini sekaligus berarti bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk berbagai situasi yang berbeda. *Maturity* model Hersey & Blanchard disusun berdasarkan perilaku sebagai berikut.

Perilaku tugas, adalah kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arahan dengan memberitahukan kepada bawahan apa, kapan, dimana, dan bagaimana cara melakukannya. *Perilaku hubungan*, adalah sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan bawahan, memberi dorongan psikologis dan memudahkan perilaku. Dalam hal ini level kematangan akan mencakup kombinasi perilaku tugas (*directive*) dan perilaku dukungan (*supportive*) yang tepat.

Level *low maturity* merujuk kepada perilaku untuk memberitahu (*directive*) kepada bawahan karena berada pada tingkat kematangan tidak mampu dan tidak mau memikul responsibility dalam melaksanakan tugas. Pada tingkat level ini bercirikan perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan.

Level *low-middle maturity* menunjukkan kepada kelompok perilaku menjajakan (*selling*) kepada bawahan untuk melaksanakan tugas. Kelompok ini berada pada tingkat kematangan tidak mampu tetapi mau. Dalam hal ini pemimpin lebih banyak melakukan komunikasi serta masih menyediakan arahan untuk menggugah dan memperkuat kemauan dan antusiasme. Pada level ini mencakup perilaku yang tinggi tugas dan tinggi hubungan.

Level *middle-high maturity* menitik beratkan kepada perilaku partisipasi (*participating*) terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas yang diinginkan pemimpin. Kelompok kematangan ini berada pada tingkat mampu tetapi tidak mau. Dalam hal ini masih dibutuhkan komunikasi dan motivasi dengan gaya partisipatif. Pada level ini mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas.

Level *high maturity* adalah tingkat kematangan tertinggi dengan level kemampuan dan kemauan yang *ballance* dalam memikul *responsibility* dalam melaksanakan tugas. Dalam hal ini delegasi (*delegating*) adalah gaya dengan kemungkinan efektifitas yang paling tinggi. Meski pemimpin masih terlibat dalam identifikasi masalah, tetapi tanggungjawab pelaksanaan tugas diberikan kepada bawahan. Pada level ini mencakup perilaku rendah hubungan dan rendah tugas.

Selain gaya dan model kepemimpinan, didalam *leadership* juga mengenal proses kepemimpinan sebagaimana yang disampaikan oleh

Gary Yulk¹³⁹ sebagai berikut, Yulk mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat dikonseptualisasikan sebagai (a) proses intra individu (b) proses dyadic (c) proses kelompok (d) proses organisatoris.

1) Proses intra individu

Teori kepemimpinan yang berfokus pada proses di dalam individu tunggal adalah sangat jarang, karena sebagian besar definisi kepemimpinan melibatkan proses pengaruh antar individu. Meski demikian sejumlah peneliti menggunakan teori psikologi dalam pembuatan keputusan, motivasi, dan kesadaran untuk menjelaskan perilaku individual pemimpin. Melibatkan pengidentifikasian tujuan dan prioritas pribadi, yang mengatur waktu seseorang secara lebih efisien memonitor setiap perilaku dan konsekuensinya serta berusaha untuk belajar menjadi lebih efektif dalam mencapai tujuan pribadi.

2) Proses *Dyadic*

Fokus dari pendekatan dyadic adalah pada hubungan antara seorang pemimpin dan individu lain yang biasanya merupakan seorang pengikut. Sebagian besar teori *dyadic* memandang kepemimpinan sebagai proses timbal balik antara pemimpin dengan orang lain. Pendekatan ini memiliki asumsi implisit bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dipahami tanpa menguji bagaimana pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi setiap waktu. Bagaimana mengembangkan hubungan kerjasama dengan bawahan,

¹³⁹Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi kelima*, Terj. Budi Supriyanto, (PT Indeks Jakarta, 2011), 17-18

saling mempercayai, dan bagaimana mempengaruhi bawahan agar lebih termotivasi dan dengan senang hati melakukan tugasnya.

3) Proses kelompok

Memandang kepemimpinan sebagai proses kelompok berarti melihat sifat peran kepemimpinan dalam tugas kelompok dan bagaimana kontribusi pemimpin terhadap efektivitas kelompok. Teori efektivitas kelompok memberikan pengetahuan yang penting mengenai proses kepemimpinan mengenai dan kriteria yang relevan untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan, penentu utama efektivitas kelompok seperti seberapa baik pekerjaan diorganisir dalam rangka memanfaatkan personil dan sumber-sumber lainnya, apakah peran bagi para anggota telah jelas, apakah para anggota mau melaksanakan peran tersebut dan hingga batas mencapai tujuan tugas.

4) Proses organisasi

Pendekatan kelompok memberikan pemahaman yang lebih baik atas efektivitas kepemimpinan daripada pendekatan dyadic atau intra individu, tetapi dengan beberapa keterbatasan. Pendekatan kelompok hanya bisa digunakan untuk sistem sosial yang besar dan efektivitasnya tidak dapat dipahami jika fokus dari penelitian itu terbatas hanya pada proses internal kelompok. Analisis level organisatoris menjelaskan kepemimpinan sebagai proses yang terjadi dalam sistem terbuka yang lebih besar dimana kelompok merupakan sub-sistemnya.

Dalam kesempatan yang lain, Yukl menerangkan bahwa peran kepemimpinan erat kaitanya dengan perilaku mempengaruhi sebagaimana berikut,

Influence is the essence of leadership. To be effective as a leader, it is necessary to influence people to carry out requests, support proposals, and implement decisions. In large organizations, the effectiveness of managers depends on influence over superiors and peers as well as influence over subordinates. Influence in one direction tends to enhance influence in other directions. ¹⁴⁰

(Mempengaruhi merupakan inti dari kepemimpinan. Agar seseorang dapat menjadi pemimpin yang efektif, dia harus mampu mempengaruhi orang lain agar mau menjalankan permintaan, mendukung proposal dan mengimplementasikan kebijakan. Dalam organisasi yang besar, efektifitas manajer tergantung pada kekuatan pengaruhnya terhadap atasan dan rekan sejawat dan juga pengaruhnya terhadap bawahan. Pengaruh pada satu arah akan meningkatkan pengaruhnya pada arah yang lain).

Dalam pandangan Yukl¹⁴¹ proses mempengaruhi akan tergantung kepada dua aspek berikut:

a) Kekuasaan (*Power*)

Sangat sulit untuk menjelaskan kekuasaan dari suatu agen tanpa menyebutkan seseorang sebagai target, sasaran pengaruh dan periode waktunya. Kekuasaan adalah variable yang dinamis yang berubah bersamaan dengan perubahan kondisi.

b) Otoritas (*Authority*)

Otoritas melibatkan hak, prerogative, kewajiban, dan tugas yang berkaitan dengan posisi khusus dalam organisasi atau system social.

Otoritas pemimpin biasanya meliputi hak untuk membuat keputusan

¹⁴⁰ Gary Yukl, *Leadership in Organization eight edition* (New Jersey: Pearson Education Inc, 2013), 185

¹⁴¹ Gary Yukl, *Leadership in Organization.....*, 186

khusus untuk organisasi.

Membuat keputusan adalah salah satu fungsi yang paling penting yang dilakukan oleh para pemimpin, banyak aktivitas para manajer yang berupa pembuatan dan pelaksanaan keputusan termasuk merencanakan pekerjaan, memecahkan masalah-masalah teknis, memilih para bawahan, menentukan kenaikan upah membuat penugasan kerja dan sebagainya.

Menurut Stephen P. Robbins pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan dua alternatif atau lebih berdasarkan sesuai dengan kriteria dan standar yang diinginkannya.¹⁴² Demikian juga Fred Luthans menyitir pengertian tentang pengambilan keputusan (*decision making*) sebagai sebuah pemilihan alternatif.¹⁴³ Kemudian G.R. Terry sebagaimana dikutip oleh Ibnu Syamsi, mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai pemilihan yang didasarkan atas kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.¹⁴⁴ Dari beberapa definisi tokoh tersebut dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk perbuatan berpikir yang hasilnya kemudian disebut dengan kebijakan atau keputusan.

Pesantren, pimpinan tertinggi adalah kiai, karena kiai merupakan pemilik khusus lembaga tersebut, sehingga segala yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan kebijakan dalam menghadapi problem

¹⁴²Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behaviour*, Ter. Ratna Saraswati dkk., Edisi. XVI, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 109

¹⁴³Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Edisi XI, (United States for America: Princetone Hall, 1995), 406

¹⁴⁴Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 5

maupun merumuskan program organisasi pesantren sangat tergantung kepada kiai atau yang selevel dengan kiai.¹⁴⁵ Kiai sebagai pemilik sekaligus pengelola pesantren dengan segenap otoritas dan kharismatik sebagai buah dari keluasan pengetahuan dan keluhuran akhlaknya, menjadikan Ia sebagai sosok yang tidak ada duanya dan berhak sepenuhnya dalam setiap tindak tanduk pesantrennya, termasuk dalam menentukan kebijakan atau keputusan tentang jalan keluar sebuah problem maupun pengambilan sikap sebuah program progresivitas masa depan Pesantren.

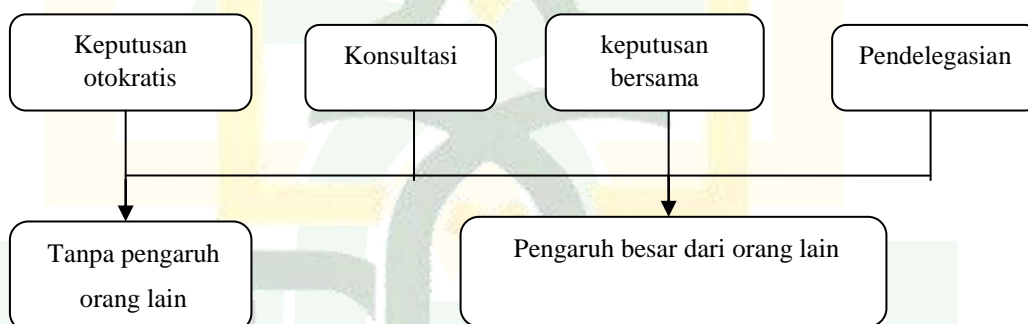
Terkait dengan pengambilan keputusan, kebanyakan para ahli teori mengakui empat buah prosedur pengambilan keputusan:

- a) Keputusan yang Otokratis. Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan itu, tidak ada partisipasi.
- b) Konsultasi. Manajer menanyakan pendapat dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian mereka dengan serius
- c) Keputusan Bersama. Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga partisipan lainnya

¹⁴⁵Zamkhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Kiai dan Visinya mengenai masa depan Indonesia*, Cet. IX, 94

d) Pendelegasian. Manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan kepada seseorang atau kelompok; manajer biasanya menyebutkan batas dimana pilihan akhir harus berada, dan persetujuan awal mungkin atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan.

Keempat prosedur pengambilan keputusan tersebut dapat disusun bersama dalam sebuah jajaran (*continuum*) yang terdiri dari tidak ada pengaruh orang lain hingga pengaruh yang besar (lihat gambar di bawah ini).



Proses pengambilan kebijakan atau keputusan merupakan penentuan sikap terakhir yang ditempuh seorang pemimpin organisasi maupun institusi. Ia tidak bisa serta merta diambil dan diputuskan begitu saja, akan tetapi membutuhkan tahapan yang perlu untuk dilalui.

Menurut Kottler, tahapan dalam proses pengambilan kebijakan adalah sebagai berikut:

- a) Identifikasi masalah
- b) Pengumpulan dan analisis data
- c) Membuat alternatif-alternatif kebijakan
- d) Memilih salah satu alternatif terbaik
- e) Pelaksanaan keputusan

f) Pemantauan dalam pelaksanaan pengambilan keputusan¹⁴⁶

Dengan demikian, pengambilan keputusan seharusnya dilakukan dengan tahapan mulai dari identifikasi masalah, Pengumpulan dan analisis data, membuat alternatif-alternatif kebijakan, dan melaksanakan kebijakan serta mengevaluasinya. Menurut A.S. Munandar, proses pengambilan keputusan berdasarkan adanya masalah antara keadaan yang diinginkan dan keadaan yang ada.¹⁴⁷

Sementara keadaan yang diinginkan selalu dipengaruhi oleh kebudayaan, kelompok, keluarga, status pengharapan finansial, keputusan-keputusan sebelumnya, perkembangan individu, dan situasi perorangan yang sedang berlangsung pada saat proses tersebut.

e. Peran Kepemimpinan

Menurut Burt Nanus yang dikutip lembaga Pendidikan dan Pengembangan Manajemen Jakarta . Seorang pemimpin diharapkan dapat berperan sebagai berikut.¹⁴⁸

1) Pemberi arah

Seorang pemimpin diharapkan mampu memberi pengarahan, sehingga dapat diketahui sampai sejauh mana efektifitas maupun efisiensi pelaksanaan dalam upaya pencapaian tujuan.

2) Agen Perubahan

Seorang pemimpin sebagai katalisator perubahan pada

¹⁴⁶ P. Kotler, *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), 223

¹⁴⁷ A.S. Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Tangerang: UI Press, 2004), 124

¹⁴⁸ Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan Agung Ayu Sriathi, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta; Graha Ilmu, 2009, h.101-102

lingkungan eksternal. Untuk itu, pemimpin harus mampu mengantisipasi perkembangan dunia luar, serta menganalisis implikasinya terhadap organisasi, menetapkan visi yang tepat untuk menjawab hal yang utama dan prioritas atas perubahan tersebut, mempromosikan penelitian, serta memberdayakan karyawan menciptakan perubahan-perubahan yang penting.

3) Pembicara

Pemimpin sebagai pembicara ahli, pendengar yang baik, dan penentu visi organisasi merupakan penasihat negosiator organisasi dari pihak luar, agar memperoleh informasi dukungan, ide dan sumberdaya yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi.

4) Pembina

Pemimpin adalah pembina tim yang memberdayakan individu-individu dalam organisasinya dan mengarahkan perilaku mereka sesuai visi yang telah dirumuskan. Dengan kata lain ia berperan sebagai mentor, yang menjadikan visi menjadi realitas.

f. Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Menurut Bernes dalam buku *Prilaku Dalam Keorganisasian* mengatakan seorang pemimpin dalam tim kaizen memfokuskan perhatiannya pertama kepada manusia baru kemudian pada hasilnya, sehingga tanggung jawab pemimpin merupakan kebalikan dari tugas supervisor. Prinsip kepemimpinan kaizen menurut Bernes dikemukakan dengan mempertimbangkan bahwa kaizen mengandung sembilan prinsip,

yaitu:

- 1) Mengadakan peningkatan secara terus menerus. Sudah menjadi sifat alamiah suatu tugas dapat dilaksanakan secara sukses, maka kita pengalihan perhatian pada suatu yang baru. Keberhasilan bukanlah suatu hasil akhir dari suatu tugas, keberhasilan adalah suatu langkah maju berikutnya.
- 2) Mengakui masalah secara terbuka. Keterbukaan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat, dan juga sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.
- 3) Mempromosikan keterbukaan, bagi organisasi tradisional, ilmu pengetahuan adalah kekuasaan pribadi. Tetapi bagi organisasi kaizen, ilmu adalah untuk saling dibagikan dan hubungan komunikasi yang mendukungnya adalah sumber efisiensi yang besar.
- 4) Menciptakan tim kerja. Dalam organisasi Kaizen tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing-masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.
- 5) Memberikan proses hubungan kerja yang benar. Dalam organisasi kaizen tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan dan penuh kontroversi yang terjadi dalam perusahaan secara murni berpusat pada hal-hal yang memiliki kultur yang saling menyalahkan.
- 6) Mengembangkan disiplin pribadi. Disiplin di tempat kerja merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan

suasana harmonis dengan rekan sekerja di dalam tim dan prinsip-prinsip utama perusahaan, sehingga sifat-sifat individual yang terpenting bisa tetap terjaga.

- 7) Memberikan informasi pada karyawan. Informasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan kaizen. Para pemimpin dan para manajer mengakui bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari-hari mereka.
- 8) Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan, siklus kaizen atau siklus kualitas tim-tim proyek.
- 9) Memberikan wewenang pada setiap karyawan. Melalui pelatihan berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber-sumber data dan anggaran, timbal balik reputasi perusahaan, dan penghargaan, maka para karyawan kaizen memilih kekuatan untuk cara memengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan.¹⁴⁹

2. Kepemimpinan Perempuan

a. Pengertian Kepemimpinan Perempuan

Kepemimpinan sering dibedakan antara “kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial.”¹⁵⁰ Sebagai kedudukan, kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban yang dapat dimiliki oleh seseorang atau suatu badan. Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang

¹⁴⁹ Nasharuddin Baidan & Erwati Aziz, *Etika Islam dalam Berbisnis*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014, h. 127

¹⁵⁰ Kartono, Kartini. *Pemimpin....*, 40

dilakukan seseorang atau sesuatu badan yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat. Pada dasarnya kepemimpinan tidak membedakan siapa pelakunya, apakah dilakukan oleh laki-laki atau perempuan. Bagi kedua-duanya berlaku persyaratan yang sama untuk menjadi pemimpin yang baik. Perempuan merupakan bagian dari masyarakat yang lebih besar dibandingkan laki-laki.

Manusia diciptakan oleh Tuhan Yang Maha Esa dari dua jenis yaitu laki-laki dan perempuan. Antara laki-laki dan perempuan tidak ada perbedaan yang mencolok. Mereka mempunyai kedudukan, derajat, hak serta kewajiban yang sama. Bene D. M. Djasmoredjo¹⁵¹ menjelaskan “laki-laki berbeda dengan perempuan”. Pernyataan ini dapat dikatakan berlaku universal. Perbedaan antara keduanya hanya terbatas pada perbedaan biologis. Perempuan sering digambarkan sebagai sosok yang lembut, cenderung mengalah, lebih lemah, kurang aktif dan keinginan untuk mengasuh. Sebaliknya, laki-laki sering ditampilkan sebagai seseorang yang besar, dominan, lebih kuat, lebih aktif, otonomi serta agresi. Dalam pengertian yang lain, perempuan dapat disamakan dengan wanita.

Dalam bahasa Jawa wanita itu mempunyai pengertian “wani ditata”. Jadi perempuan itu orang yang berani untuk diatur. Pada perkembangan sekarang sudah banyak bermunculan perempuan sebagai pemimpin dalam berbagai bidang, sehingga perempuan mempunyai tugas

¹⁵¹ Bene D. M. Djasmoredjo, 2004, *Persepsi Karyawan Laki-laki Terhadap Pemimpin Perempuan: Apakah Pemimpin Perempuan Lebih Bersifat Asuh Daripada Pemimpin Laki-laki?* Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi, Vol. 4, No. 3

tambahan yaitu selain sebagai ibu rumah tangga juga sebagai pemimpin. Reformasi di Indonesia telah memberikan harapan yang besar bagi kaum perempuan yang selama ini terpasung dalam segala hal. Kebangkitan kaum perempuan dalam era globalisasi pola kehidupan telah membawa perubahan dalam perkembangan pembangunan. Pada masa saat ini, pada diri perempuan melekat multi peran, tidak lagi terpaku pada peranan menjadi istri atau ibu semata-mata, tetapi telah terorientasi pada pemanfaatan kualitas eksistensinya selaku manusia.

Gender menurut Doyle¹⁵² adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan perbedaan antara laki-laki dan perempuan secara sosial budaya. Perbedaan ini mengacu kepada unsur emosional dan kejiwaan, sebagai karakteristik social dimana hubungan laki-laki dan perempuan dikonstruksikan sehingga berbeda antara tempat dan waktu, misalnya perempuan dikenal sebagai makhluk lemah lembut, cantik, emosional dan keibuan sedangkan laki-laki dianggap kuat, rasional, jantan dan perkasa. Ciri-ciri tersebut merupakan sifat yang dapat dipertukarkan karena ada juga laki-laki yang mempunyai sifat emosional, lemah lembut, keibuan dan perempuan memiliki sifat kuat, rasional serta perkasa.¹⁵³

Akibatnya perbedaan ini menimbulkan ketidakadilan baik kaum laki-laki dan kaum perempuan. Ketidakadilan yang dialami kaum

¹⁵² Doyle, James A. *Sex and Gender : The Human Experience Wn. C* (Brown Publisher, Iowa, 1985), 73

¹⁵³ Fakih, M. 1996, *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*, (Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 2003), 4

perempuan yang bersumber pada penandaan (*stereotype*) yang dilekatkan kepada mereka banyak sekali. Diantaranya anggapan bahwa perempuan memiliki pembawaan “emosional” sehingga perempuan tidak tepat tampil sebagai pemimpin atau menjadi manajer. Hal ini mengakibatkan masih adanya diskriminasi dalam masyarakat terhadap perempuan walaupun menurut undang-undang, perempuan telah memperoleh hak yang sama dengan laki-laki dalam segala hal. Bahkan Amerika yang dipandang sebagai simbol Negara maju baik dibidang industri dan pergerakan wanitanya menunjukkan hanya sedikit kemajuan untuk mendobrak “dinding pemisah” yang membatasi upaya politikus perempuan guna menduduki jabatan penting. Contohnya kegagalan kandidat perempuan dalam pemilihan senat majelis rendah dan pemilihan daerah (Gubernur).

Hal ini menunjukkan di Amerika masih terjadi diskriminasi terhadap perempuan khususnya bidang politik yang disebabkan faktor budaya dan agama yang menempatkan perempuan pada posisi yang lebih rendah dari laki-laki, walau pemerintah telah mengeluarkan undang-undang dan peraturan yang melarang segala bentuk diskriminasi berdasarkan ras, agama dan gender.

Penelitian - penelitian tentang gender relatif cukup banyak diteliti dan tidak pernah berhenti dari waktu ke waktu. Namun jika dicermati dari jurnal-jurnal penelitian dari tahun ke tahun yang ada terutama diatas tahun 90-an mengarah ke satu kesimpulan yang hampir sama, yakni tidak

ditemukan perbedaan gender dalam organisasi dan jika ada perbedaan tersebut tidak begitu berarti.

Banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing. Kepemimpinan tampaknya lebih merupakan konsep yang didasarkan pada serangkaian wacana dan pengalaman. Arti kata ketua, pemimpin, kepala, presiden atau raja yang dapat ditemukan dalam beberapa bahasa hanyalah untuk menunjukkan adanya perbedaan antara pemerintah dan anggota yang diperintah.

Terdapat banyak definisi tentang kepemimpinan. Namun demikian, terdapat banyak kesamaan diantara definisi-definisi tersebut yang memungkinkan adanya pengklasifikasian terhadap definisi definisi tersebut mengklasifikasikan pengertian kepemimpinan sebagai berikut:¹⁵⁴

1) Kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok

Pemimpin adalah fitur sentral yang mempersatukan kelompok. Ciri-ciri kepribadian pemimpin yaitu kelompok sosial yang mencerminkan kesatuannya dalam aktifitas yang saling berhubungan.

2) Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian dan akibatnya

Pemimpin sebagai seorang individu yang memiliki sifat kepribadian dan karakter yang diinginkan atau baik. Kepemimpinan bertujuan mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan beberapa tugas tertentu.

¹⁵⁴ Kartono, Kartini. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada. 1998

3) Kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain

Kepemimpinan sebagai kemampuan menimbulkan kepatuhan, rasahormat, loyalitas dan kerja sama serta menghendak orang lain untuk memperoleh hasil maksimal dengan friksi sedikit mungkin dan kerja samayang besar.

4) Kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh

Kepemimpinan adalah usaha individu untuk mengubah tingkah laku orang lain. Jadi kepemimpinan melibatkan hubungan saling mempengaruhi antara dua orang atau lebih.

5) Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan

Kepemimpinan adalah hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dimana pemimpin lebih banyak mempengaruhi daripada dipengaruhi karena sebagai suatu hubungan kekuasaan. Hal ini mengenai hak anggota kelompok untuk menentukan pola tingkah laku yang sesuai dengan aktifitas kelompok.

6) Kepemimpinan sebagai perbedaan peran

Kepemimpinan kelompok sebagai suatu posisi yang timbul dari proses interaksi itu sendiri.

b. Kepemimpinan Gender

Penelitian yang menghubungkan gender dengan gaya kepemimpinan umumnya mengarah ke gaya kepemimpinan tertentu yang

terlihat khas perempuan. Porter¹⁵⁵ meneliti dengan mengaitkan masalah gender dan gaya kepemimpinan dengan 2 aspek kepemimpinan yaitu (1) dalam hal pengambilan keputusan berorientasi pada pemimpin yang demokratis atau otokratik dan (2) mempengaruhi bawahan, atasan dan rekan kerja dengan strategi komunikasi.

Penelitian Parker¹⁵⁶ menunjukkan bahwa remaja wanita Anglo-American bersosialisasi cenderung dependent dan nurturing sedang remaja pria independent dan agresif. Dan juga memperlihatkan adanya perubahan sikap dan nilai mereka tentang identitas seksual diantara beberapa budaya Amerika.

Parker¹⁵⁷ dalam penelitiannya memperlihatkan perempuan Anglo-American cenderung lebih bergaya transformasional sedangkan pria transaksional yang sependapat bahwa perempuan lebih demokratis dan partisipatif sedang pria lebih otokratik dan direktif. Parker juga sependapat bahwa perempuan lebih transformasional dari pada transaksional. Tentang sensitif gender umumnya penelitian menunjukkan perempuan African-American (black women) lebih sensitive dibanding Anglo Amerika (white women). Penelitian menarik lainnya bahwa perempuan African –American lebih merasakan diskriminasi dalam hal ras dibanding diskriminasi gender.

¹⁵⁵ Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. *Organizational Commitment and Managerial Turnover. Organizational Behavior and Human Performance*, 2004, 87–98.

¹⁵⁶ Parker, P.S. 1996 “Gender, culture, and leadership: Toward a Culturally Distinct Model of African-American Women Executives’ Leadership Strategies” *Leadership Quarterly* Vol 7, No2, 189-214

¹⁵⁷ Parker, P.S. 1996 “Gender..., 189-214

Eagly dan Johnson¹⁵⁸ melakukan meta analisis tentang gender dan gaya kepemimpinan yang secara garis besar berdasar studi menyimpulkan adanya perbedaan jenis kelamin dalam gaya kepemimpinan yakni maskulin dan feminim, laki-laki cenderung mempunyai model kepemimpinan maskulin sedangkan perempuan cenderung kepemimpinan feminim. Lussier , N.Robert and Achua F. Christopher¹⁵⁹ menyimpulkan bahwa tidak ada perbedaan gaya kepemimpinan antara pria dan wanita. Baron dan Keney¹⁶⁰ hanya menemukan sedikit perbedaan gaya kepemimpinan pria dan wanita. Dari hasil meta analisis gender dan gaya kepemimpinan oleh penelitian Eagly dan johson menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan perempuan lebih demokratik dibanding pria dalam lingkungan organisasi yang sama. Perbedaan jenis kelamin ini dilatari oleh perbedaan pria dan wanita dalam hal kepribadian dan keterampilan kerjanya. Penelitian tentang perbedaan dalam hal jenis atau karakteristik pekerjaan diturunkan dan dikembangkan oleh John Holland (anatsai) yakni General Occuptional Themes yang ditandai dengan (R) realistis, (I) investigative, (A) Artistik, (S) Sosial, (E) Enterprising, dan (C) convensional. Masing-masing tema mencirikan tidak hanya tipe orang tetapi juga lingkungan kerja yang oleh orang tersebut dirasakan paling sesuai. Sampel diambil 9848 laki-laki dan 9467

¹⁵⁸ Eagly, A.H., and johnson, B.T. *Gender and Leadership style: A Meta Analisis CHIP Documents*, 1990, Paper 11

¹⁵⁹ Lussier , N.Robert and Achua F. Christopher.. *Leadership : Theory, Application, and Skill Development*, 4th Edition Mason, Ohio : South-Western Cengage Learning,2010 p.6.

¹⁶⁰ Baron dan Keney, *The moderator –mediator variable distinction in Social Psychological research, Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration*, Journal of Personality and Social Psychology, 1986

perempuan yang menghasilkan karakteristik pekerjaan yang cenderung lebih diminati pria atau perempuan.

c. Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan perempuan dalam Islam meliputi persoalan kepemimpinan dalam dua ranah, yaitu domestik (rumah tangga) dan publik. Dalam wilayah domestik, ada pendapat bahwa pemimpin rumah tangga adalah seorang laki-laki, sebagaimana tertera pada surat an-Nisa' ayat 34. Tetapi hal ini tidak berlaku dalam wilayah publik, sebab perempuan sebagai manusia mukallaf memiliki kesetaraan hak dengan laki-laki. Dia berhak berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan di wilayah publik, seperti dalam bidang politik, pendidikan, dan sosial budaya. Perbedaan pendapat ini dilatarbelakangi adanya perbedaan penafsiran terhadap kata *qawwaam* yang terdapat dalam Surah An-Nisa' ayat 34.

Konsep kepemimpinan dalam keluarga jika ditelusuri secara mendalam, maka akar pandangan tersebut tidak lepas dari intervensi pandangan para mufassir era klasik dan abad tengah yang menafsirkan QS. An-Nisa'(4):34 sebagai "Kaum laki-laki adalah pemimpin bagi kaum perempuan...". penafsiran tersebut sebagai bukti bahwa perempuan dilarang untuk berkontribusi dalam dunia kepemimpinan termasuk dalam urusan keluarga. Hal itu karena, kepemimpinan berada pada tangan laki-

laki, sehingga peran perempuan sebagai pemimpin telah di ambil alih oleh laki-laki.¹⁶¹

Mengenai surat An-nisa' ayat 34, dalam kajian Nurjannah Ismail¹⁶² mengenai pandangan mufassir klasik seperti Abu Ja'far ibn Jarir ibn Yazid Ibn Katsir ibn Ghalib al-abari (224-310 H/838-922 M) dalam kitab tafsirnya yang populer "*Jami' al-Bayan*" mengatakan bahwa tafsiran ayat diatas mengenai kepemimpinan laki-laki atas perempuan yang didasarkan pada kewajiban untuk memenuhi seluruh perintah Allah SWT, juga didasarkan pada keutamaan laki-laki atas perempuan melalui ayat "*wa bima'a anfaquu min amwaalihim*" yang ditafsirkan sebagai kewajiban untuk membayar mahar dan nafakah kepada istri. Disamping itu, al-abari juga berpendapat mengenai keunggulan laki-laki atas perempuan yang berdasarkan kepada kekuatan akal nya serta kekuatan fisiknya, sehingga kenabian juga berhak kepada laki-laki. Dengan berdasar kekuatan akal dan fisik inilah, maka al-abari menyatakan dengan tegas bahwa kepemimpinan dalam bentuk "*al-Imamah al-Kubra*" (sebagai khalifah) serta "*al-Imamah al-Sugra*" seperti imam dalam sholat, kewajiban jihad, adzan, I'tikaf, saksi, hudud (hukum Tuhan), qishash, perwalian dalam nikah, talak, ruju' dan poligami yang kesemuanya disandarkan kepada laki-laki.

¹⁶¹ Masthuriyah Sa'dan, Posisi Perempuan Kepala Keluarga Dalam Kontestasi Tafsir & Negosiasi Realita Masyarakat Nelayan Madu: -Jian Muhammad Syahrur, Jurnal Studi Ilmu-Ilmu al-Qur'an dan Hadis, Vol. 18, No. 2, Juli 2017, 81

¹⁶² Nurjannah Ismail, Relasi Gender Dalam al-Qur'an (Studi Kritis Terhadap Tafsir al-abari & al-Razi), dalam Gender Dalam Islam; Teks & Konteks, Waryono Abdul Ghafur & Moh. Isnanto (ed.), Yogyakarta: PSW UIN SU, 2002. 58-59.

Karena al-abari menafsirkan laki-laki sebagai pemimpin bagi perempuan, maka penafsiran tersebut menimbulkan konsekuensi bahwa perempuan yang baik (shalihat) dalam lanjutan ayat diatas adalah perempuan yang taat atau patuh (qanitat) dalam rangka melaksanakan kewajibannya kepada suami dan menjaga kehormatan dirinya serta menjaga rumah tangga dan harta benda milik suaminya manakala sang suami sedang tidak berada di dalam rumah (hafidzat li al-ghaib) termasuk juga menjaga rahasia suami. Pandangan al-abari tersebut dengan berdasarkan pada sebuah hadist riwayat Ibn Jarir dan Baihaqi dari Abu Hurairah, Rasulullah bersabda “*Sebaik-baik istri adalah perempuan yang manakala engkau memandangnya mengembirakanmu, jika engkau memerintahkannya dia patuh kepadamu, dan jika engkau tidak ada di sisinya dia akan menjaga dirinya dan harta bendamu*. Kata Abu Hurairah; kemudian Rasulullah SAW membaca, *al-Rijaalu qawwamuna alan-Nisa’* hingga akhir ayat”.

Dalam hal ini Quraish Shihab berpandangan bahwa pemberian nafakah kepada istri merupakan suatu bentuk kelaziman bagi laki-laki dan merupakan kenyataan umum dalam berbagai masyarakat sejak dahulu hingga kini. Dalam mengemukakan pendapatnya Quraish Shihab berdasar kepada frase kata “*wa bimaa anfaquu min amwaalihim*” (dan apa yang telah mereka nafakahkan dari hartanya), kata “*anfaqu*” (telah

menafkahkan) merupakan kata kerja masa lampau.¹⁶³ Dengan demikian, ayat tersebut merupakan keistimewaan untuk laki-laki, sedangkan untuk perempuan sebagai penunjang tugas dan pemberi rasa damai dan tenang kepada laki-laki, serta lebih mendukung fungsinya dalam membidik dan membesarkan anak-anak. Pandangan yang demikian kemudian di dukung oleh teori-teori ilmu sosial dan psikologi, yang dalam pandangan Nasaruddin Umar lahir sebagai refleksi atas pemahaman keagamaan yang bias gender.

Jika dilihat secara sederhana, corak penafsiran para mufassir era klasik seperti di atas lebih condong kepada pemarginalan terhadap perempuan karena tampuk kepemimpinan dalam berbagai lini kehidupan dimonopoli oleh yang namanya “laki-laki”. Pada perkembangan selanjutnya, corak penafsiran yang demikian kemudian menimbulkan keresahan dan merisaukan banyak orang yang memiliki perhatian terhadap isu perempuan, dalam hal ini kelompok feminis. Hal itu karena, model penafsiran yang demikian telah menggugah kelompok feminis yang berhaluan muslim untuk mengkaji ulang atau reinterpretasi ayat-ayat dan hadist yang misoginis dan melakukan kajian kritis terhadap penafsiran ayat-ayat yang berbicara tentang kepemimpinan perempuan.

Pandangan terkait dengan bahwa laki-laki menjadi pemimpin dalam rumah tangga dan hal lain seperti imam dalam sholat, kewajiban jihad, adzan, I'tikaf, saksi, hudud (hukum Tuhan), qishash, perwalian

¹⁶³ M. Quraish Shihab, Tafsir Al-Misbah: Pesan & Keserasian, Jilid II, Jakarta:Lentera Hati, 2000. 407.

dalam nikah, talak, ruju' dan poligami, ini juga diamini oleh penafsir lain seperti Abu Ja'far Muhammad bin Jarir al-Thabari (w. 932 M), Abu Abdullah Muhammad al-Qurthubi, Fakhr al-Din al-Razi (1150-1210 M), Abu Bakar Muhammad Ibnu al-Arabi (468-543 H), al-Zamakhshari (w. 1144 M), dan lain-lain. Mereka sepakat –meski dengan redaksi yang berbeda-beda bahwa superioritas laki-laki merupakan kodrat (ciptaan Tuhan), fitrah, instinktif, fi nafsih (inheren). Laki-laki adalah makhluk superior dan perempuan inferior, karena akal dan fisik laki-laki lebih unggul dari akal dan fisik perempuan.¹⁶⁴ Pendapat berbeda dikemukakan oleh Asghar Ali Engineer. Dia berpendapat bahwa kata *qawwam* harus ditafsirkan dengan merujuk pada realitas sejarah, dimana kesadaran perempuan pada waktu itu sangat rendah dan menganggap bahwa pekerjaan domestik merupakan kewajibannya. Sementara laki-laki merasa dirinya lebih unggul karena, kekuasaan dan kemampuan mereka mencari nafkah dan membelanja kannya untuk perempuan.¹⁶⁵ Asghar menambahkan bahwa interpretasi yang paling tepat terhadap kata *qawwam* adalah pendukung. *Qawwam* juga bisa diartikan kekuasaan, karena laki-laki adalah pemberi nafkah dan mengurus kepentingan perempuan. Jika perempuan juga memberi nafkah dan mendukung biaya hidup keluarga, maka laki-laki tidak lagi mempunyai kekuasaan untuk mereka.

¹⁶⁴ KH. Husein Muhammad, *Islam Agama Ramah Perempuan: Pembelaan Kiai Pesantren*, cet. II (Yogyakarta: PT. LKiS Pelangi Aksara Yogyakarta, 2007), 81.

¹⁶⁵ Asghar Ali Engineer, *Hak-hak Perempuan dalam Islam, alih bahasa Farid Wajidi dan Cici Farkha Assegaf* (Bandung: LSPPA dan CUSO Indonesia, 1994), 69.

Muhammad Abduh, tidak memutlakkan kepemimpinan laki-laki terhadap perempuan. Alasannya, karena tidak selamanya laki-laki memiliki kelebihan di atas perempuan.¹⁶⁶ Fazlur Rahman dan Amina Wadud Muhsin juga senada dalam menyuarakan pendapatnya tentang *qawwam*. Fazlur Rahman menjelaskan bahwa perbedaan laki-laki dan perempuan bukanlah perbedaan hakiki tetapi fungsional. Jika seorang istri di bidang ekonomi dapat berdiri sendiri, baik karena kewarisan dan kemampuannya sendiri, dan memberikan sumbangan bagi kepentingan rumahtangganya, maka keunggulan suaminya akan berkurang, karena sebagai seorang manusia ia tidak memiliki keunggulan dibanding istrinya.¹⁶⁷

Amina Wadud Muhsin menyatakan bahwa maksud laki-laki adalah pemimpin atas perempuan tidaklah dimaksudkan untuk memberikan superioritas kepada laki-laki secara otoritas melekat pada semua individu, tetapi terjadi secara fungsional, yakni selama laki-laki tersebut memenuhi kriteria yang disebutkan al-Qur'an.¹⁶⁸

Dalam Islam, seorang perempuan diperbolehkan untuk beraktifitas selain dalam sektor domestik, tetapi terdapat batasan sehingga tidak melupakan kewajibannya sebagai seorang istri, dan

¹⁶⁶ Nasaruddin Umar, *Argumen Kesetaraan Gender*, cet I (Jakarta: Paramadina, 1999), 144-160.

¹⁶⁷ Ali Muhanif, *Perempuan Dalam Literatur Islam Klasik*, cet I (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), 16-17.

¹⁶⁸ Ali Muhanif, *Perempuan...*, 16-17

seorang ibu bagi anak - anaknya.¹⁶⁹ Di dalam al-Qur'an, terdapat dalil yang menunjukkan bahwa perempuan memiliki peluang yang sama dengan laki-laki untuk berperan dalam wilayah publik.¹⁷⁰

Di dalam surat an-Naml ayat 20-44 disebutkan Mengenai hadis yang melarang wanita menjadi pemimpin, Yusuf al-Qardawi mengatakan bahwa hadis tersebut adalah hadis sahih sebagai isyarat bahwa perempuan tidak boleh dijadikan sebagai pemimpin dalam urusan yang mutlak seperti kepala negara. Menurut Yusuf al-Qardawi, perempuan diciptakan oleh Allah lebih banyak dibekali dengan karakter kelembutan dan keibuan.¹⁷¹ Akan tetapi, menurut Imam al-Ghazali, seperti yang telah dikutip Hartono A. Jaiz, tidak mensyaratkan bahwa seorang pemimpin suatu negara itu harus laki-laki atau perempuan, akan tetapi seorang pemimpin itu harus cakap dan mampu. Al-Ghazali menakwilkan hadis tentang kepemimpinan perempuan sebagai suatu peristiwa khusus, bukan kalam atau pembicaraan umum.¹⁷²

Demikian juga dengan Ibn Hazm. Sebagaimana dikutip oleh Hartono, Ibn Hazm berpendapat bahwa perempuan boleh saja memegang kekuasaan seperti menjadi pemimpin pengadilan, pemimpin suatu

¹⁶⁹ Yunahar Ilyas, *Kesetaraan Gender Dalam Al-Qur'an Studi Pemikiran Para Mufassir* (Yogyakarta: Labda Press, 2006), 172.

¹⁷⁰ Yunahar Ilyas, *Kesetaraan...*, 172

¹⁷¹ Yusuf al-Qardawi, *Jangan Menyesal Menjadi Wanita, Kilau-Kilau Mutiara Cinta pada Sosok Wanita, alih bahasa Asy'ari Khatib*, cet. ke-1, (Yogyakarta: Diva Press, 2004), 49.

¹⁷² Hartono A. Jaiz, *Polemik Presiden Wanita dalam Tinjauan Islam*, cet. ke-1, (Jakarta: Pustaka al-Kautsar, 1998), 43.

perusahaan dan lain-lain, akan tetapi ia tidak membolehkan perempuan menjadi kepala negara.¹⁷³

Peliknya kepemimpinan perempuan dalam perspektif pemikir Islam sesungguhnya bertumpu pada hadits yang diriwayatkan oleh Abu Bakra yang menyatakan bahwa: “ tidak akan pernah beruntung (sukses) suatu kaum (bangsa) yang menyerahkan segala urusannya (dipimpin) pada perempuan.” (HR. Riwayat at-Tarmidzi dari Abu Bakrah). Abu Bakrah adalah seorang sahabat yang mengenal Rasulullah SAW. semasa hidupnya, dan bergaul cukup lama, sehingga memungkinkannya meriwayatkan hadits tersebut. Menurutnya, Rasulullah SAW mengatakan hadits itu setelah mengetahui bahwa bangsa Persia telah menunjuk seorang perempuan untuk memimpin. “ Ketika Raja Kisra (Persia) wafat. Rasulullah SAW., yang terdorong oleh rasa ingin tahunya tentang kabar itu, bertanya: “Dan siapakah penggantinya sebagai pemimpin?” Sahabat menjawab: “ Mereka menyerahkan kekuasaannya pada puterinya.” Saat itulah, menurut Abu Bakrah Rasulullah SAW. mengemukakan pandangannya tentang kepemimpinan perempuan.¹⁷⁴

Landasan teologis lainnya yang mengindikasikan larangan perempuan menjadi pemimpin adalah dalam Firman Allah SWT “ Kaum

¹⁷³ Hartono A. Jaiz, *Polemik...*, 43

¹⁷⁴ Fatimah Mernisi, “Penafsiran Feminis Tentang Hak-Hak Perempuan dalam Islam” dalam Charles Kurzman (ed), *Wacana Islam Liberal: Pemikiran Islam Kontemporer Tentang Isu-Isu Global*, terj. Bahrul Ulum dkk., (Jakarta: Paramadina, 2003), 160. Riwayat ini dikutip oleh Fatimah Mernisi dari kitab *Fath al Bari* karya Imam Ibnu Hajar al-Atsqalani Jilid XIII, 46

laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum perempuan, oleh karena Allah telah melebihkan sebagian mereka (laki-laki) atas sebagian yang lain (perempuan) yang saleh, ialah yang taat kepada Allah lagi memelihara (mereka). Perempuan-perempuan yang kamu khawatirkan nusuznya, maka nasehatilah mereka dan pisahkanlah mereka dari tempat tidur mereka, dan pukullah mereka. Kemudian jika mereka menaatimu, maka janganlah kamu mencari-cari jalan untuk menyusahkannya. Sesungguhnya Allah Maha tinggi lagi Maha Besar.” (QS. An-Nisa {4}:34).

Ayat ini diinterpretasikan bahwa perempuan berada dibawah laki-laki. Maka laki-lakilah yang mempunyai tanggung jawab dan wajib memelihara perempuan, artinya perempuan harus tunduk patuh dan dilarang menjadi pemimpin terhadap laki-laki. Maka dari itu, diambil kesimpulan bahwa kaum perempuan tidak mempunyai hak menjadi pimpinan terhadap kaum laki-laki.

Dari beberapa persoalan mengenai relasi perempuan dan laki-laki dalam Islam. Persoalan kepemimpinan perempuan sesungguhnya bagian kecil dari persoalan-persoalan superioritas laki-laki atas kedudukan perempuan dalam Islam, yang kemudian juga berimbas kepada persoalan kepemimpinan perempuan. Setidaknya terdapat tiga point berbeda yang menunjukkan fakta bahwa di dalam Alqur'an Allah melebihkan kaum laki-laki atas kaum perempuan baik dalam pikiran maupun jiwa yaitu, pertama, Tuhan memberi hak waris kepada perempuan setengah dari

yang diberikan- Nya kepada laki-laki. Kedua, Tuhan mempertimbangkan kesaksian perempuan dalam masalah hukum, setengah dari yang diberikan kepada laki-laki. Ketiga, Tuhan mengizinkan laki-laki untuk menikahi empat orang perempuan dan menceraikannya sesuai keinginannya.¹⁷⁵

Adapun cerita Alquran tentang kepemimpinan perempuan terdapat dalam surah An-Naml ayat 23-24: “Sungguh kudapati ada seorang perempuan yang memerintah mereka, dan dia dianugerahi segala sesuatu serta memiliki singgasana yang besar, Aku (burung Hud) dapati dia dan hukumnya menyembah matahari bukan kepada Allah; dan setan telah menjadikan terasa indah bagi mereka perbuatan-perbuatan (buruk) mereka, sehingga menghalangi mereka dari jalan (Allah), maka mereka tidak mendapat petunjuk.”

Ayat ini menggambarkan bahwa pernah terjadi dalam sejarah kehidupan manusia, seorang perempuan memimpin sebuah Negara, yaitu Ratu Bilqis yang memiliki kekuasaan luar biasa tetapi ia dan kaumnya tidak beriman kepada Allah melainkan menjadi penyembah matahari.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Fathurrahman, *Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam*, 142

¹⁷⁶ Yang cukup menarik kemudian adalah, interpretasi dari Tafsir Tematik Kementerian Agama yang berkesimpulan bahwa ayat ini sebagai gambaran kegagalan kepemimpinan perempuan dalam membangun nilai-nilai keimanan dan ketauhidan yang secara simultan akan berdampak pada pembangunan di bidang sosial kemasyarakatan dan lainnya. Lihat Kementerian Agama RI, *Kedudukan dan Peran Perempuan...*, 70

Hadits dan ayat-ayat inilah kemudian menjadi dasar pijakan, pegangan, penafsiran, dan konstruksi pemikiran para pemikir Islam kontemporer tentang kepemimpinan perempuan. Tentang hadits dari Abi Bakrah tersebut, Fatima Mernisi memberikan catatan penting melalui pendekatan historis dan metodologis (hadits) mengenai konteks hadits ini, terutama mengenai situasi dan kondisi saat hadits ini pertamakali dituturkan, siapa yang menuturkan, tempat, waktu, alasan, dan kepada siapa dituturkan. Menurut Fatimah Mernisi, mengutip dari *Venture of Islam*, pada tahun 628 M, sewaktu berkobar peperangan berkepanjangan antara bangsa Romawi dan bangsa Persia, Heraklius (Kaisar Romawi) menginvasi wilayah Persia dan menduduki Ctesiphon yang terletak sangat dekat dengan ibukota Sassanid dan Khusraw Pavis, Raja Persia pun terbunuh dalam peperangan ini. Barangkali, kejadian inilah yang disinggung oleh Abu Bakrah dalam pembicaraannya dengan Rasulullah SAW. Sebenarnya paska kematian putra Kusra, terdapat periode kekacauan yang berlangsung selama tiga tahun yakni antara tahun 629-632 M, dan pada saat itu banyak yang mengklaim hak atas tahta Sasanid, termasuk di antaranya dua orang perempuan keluarga kerajaan. Kemungkinannya, insiden inilah menjadi sebab Rasulullah SAW. mengucapkan hadits yang menentang (kepemimpinan) perempuan tersebut.¹⁷⁷

¹⁷⁷ Marshall G.S. Hodgson, *The Venture of Islam Iman dan Sejarah Dalam Peradaban Dunia*, edisi I, terj. Mulyadi Kartanegara, (Jakarta: Paramadina, 1999), 200

Hadits ini diucapkan (disampaikan) Abu Bakrah yang tinggal dan menjadi tokoh di Basrah ke khalayak ramai setelah seperempat abad dari meninggalnya Rasulullah SAW. yaitu pada masa khalifah Sayyidina Ali (memerintah tahun 656-661 M) merebut kembali Basrah setelah mengalahkan Aisyah (istri Nabi, sekitar tahun 614-678 M) dalam Perang Jamal.

Kemudian terkait dengan ayat 34 surah An-Nisa yang menjadi fokus utama ketika membahas kepemimpinan perempuan. Menurut para pemikir Islam dari ayat inilah muncul pandangan stereotip bahwa kepemimpinan dalam rumah tangga itu ada di tangan suami (laki-laki). Dari kepemimpinan yang domestik ini kemudian melebar ke sektor publik yang juga menempatkan laki-laki sebagai figur pemimpin.

Kata kunci ayat ini menurut Zamakhsyari adalah *al rijaalu qawwamuuna 'ala an-nisa* yang diartikan dengan “Kaum laki-laki berfungsi sebagai yang memerintah dan melarang kaum perempuan sebagaimana pemimpin yang berfungsi terhadap rakyatnya”. Alusi menafsirkannya dengan tugas kaum laki-laki adalah memimpin kaum perempuan sebagaimana pemimpin memimpin rakyatnya yaitu dengan perintah, larangan, dan yang semacamnya. Alasan yang diajukan Zamakhsyari adalah pertama kelebihan laki atas perempuan adalah kelebihan akal, keteguhan hati, kemauan keras, kekuatan fisik, kemampuan menulis, naik kuda, memanah, menjadi nabi, ulama, kepala negara, imam shalat, jihad, adzan, khutbah, i'tikaf, kesaksian dalam

khudud dan qishas, mendapatkan ‘ashabah (sisa) dalam warisan, wali nikah, menjatuhkan talak, menyatakan rujuk, boleh berpoligami, nama anak di nisbahkan kepadanya, berjenggot dan memakai surban. Kedua, laki-laki membayar mahar dan mengeluarkan nafkah keluarga.¹⁷⁸

Quraish Shihab menjelaskan bahwa surah An-Nisa ayat 34 tersebut merupakan legitimasi kepemimpinan laki-laki (suami) terhadap seluruh keluarganya dalam bidang kehidupan rumah tangga. Menurutnya kepemimpinan ini sesungguhnya tidak mencabut hak-hak isteri dalam pelbagai segi, termasuk dalam hak pemilikan harta pribadi dan hak pengelolaannya walaupun tanpa persetujuan suami.

Dalam pendapatnya kepemimpinan ini merupakan sebuah keniscayaan, karena keluarga dilihatnya sebagai sebuah unit sosial terkecil yang membutuhkan adanya seorang pemimpin. Alasan yang dikemukakannya, bahwa suami atau laki-laki memiliki sifat-sifat fisik dan psikis yang lebih dapat menunjang suksesnya kepemimpinan rumah tangga dibandingkan dengan isteri. Di samping itu suami (laki-laki) memiliki kewajiban memberi nafkah kepada isteri dan seluruh anggota keluarganya.¹⁷⁹ Untuk memperkuat pendapatnya Quraish Shihab mengutip Alquran ayat 228 dari Surah Al-Baqarah:

وَهُنَّ مِثْلُ الَّذِي عَلَيْنَ بِالْمَعْرُوفِ^ج وَلِلرِّجَالِ عَلَيْنَ دَرَجَةٌ^د وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

¹⁷⁸ Yunahar Ilyas. *Feminisme dalam Kajian Tafsir Al-Qur'an Klasik dan Kontemporer*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), 76

¹⁷⁹ M. Quraish Shihab, *Wawasan Al-Quran: Tafsir Maudhu'i Atas Berbagai Persoalan Umat*, (Bandung: Mizan, 1996), 310

“Para isteri mempunyai hak yang seimbang dengan kewajibannya menurut cara yang ma’ruf, akan tetapi para suami mempunyai kelebihan satu derajat (tingkat) atas mereka para istri.”

Dalam perspektif lain, ayat tersebut dipahami secara berbeda oleh kalangan feminis. Menurut mereka, penafsiran ayat ini perlu didaur ulang. Karena, bila pemahamannya seperti, seakan-akan terjadi penyetiran makna dan maksud dalam pemahaman ayat.

Konsep *al qawwaamah* mempunyai maksud hanya pada tataran tanggung jawab sebagai pemimpin dalam mikro keluarga. Sebagaimana yang diceritakan Rasulullah SAW., “Laki-laki terhadap keluarganya adalah pemimpin dan dia akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya”. Artinya hendaklah seorang istri taat dan mempunyai etika terhadap suaminya.

Konsep *qawwam* dalam surah An-Nisa ayat 34 adalah laki-laki sebagai pemimpin dalam lingkup rumah tangga. Hal ini ditegaskan dengan kewajiban laki-laki untuk memberikan nafkah kepada perempuan. Pemberian nafkah hanya dilakukan suami kepada isterinya dan tidak ada kewajiban untuk menafkahi perempuan selain istrinya. Ibnu Katsir, Ibn Arabi, al-Maraghi mempunyai titik kesamaan terkait dengan kelebihan antara laki-laki terhadap perempuan, yaitu kemampuan laki-laki memberi nafkah kepada perempuan sehingga jika laki-laki tidak

sanggup lagi memberi nafkah kepada istrinya, maka istrinya dapat mengambil alih peran *qawwaam* ini dalam keluarga.¹⁸⁰

Ayat tersebut juga menunjukkan kepada pemberian mahar dan nafkah dari suami kepada istri, dengan firman Allah yang artinya “Dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka”. Ayat ini juga mengisyaratkan kewajiban terhadap suami untuk mengemban amanah dengan firman Allah “Maka perempuan yang saleh, ialah yang taat kepada Allah SWT. lagi memelihara diri ketika suaminya tidak ada, oleh karena Allah memelihara mereka”. Dan ayat ini memberi isyarat atas kekuasaan suami terhadap istri dengan firman Allah SWT “Perempuan-perempuan yang kamu khawatirkan nusyuznya, maka nasehatilah mereka dan pisahkanlah mereka dari tempat tidur mereka dan pukullah mereka”. Maka ayat ini menunjukkan bahwa yang dimaksud kepemimpinan disini adalah kepemimpinan suami terhadap istrinya, bukanlah kepemimpinan yang bersifat pada kekuasaan umum seperti kepala negara, qadhi dan lain sebagainya.

Menurut Ali Asgar Engineer, dengan mengutip al-Zamakshari, ayat ini berkaitan dengan kasus pemimpin Anshar, Sa’ad bin Rabi’ yang menampar isterinya, Habibah binti Zaid, karena tidak taat kepadanya. Habibah lalu mengadu kepada ayahnya yang kemudian membawa masalah tersebut ke Nabi. Nabi menasehati Habibah untuk membalasnya.

¹⁸⁰ Ida Novianti, “Dilema Kepemimpinan Perempuan dalam Islam” dalam *Yin Yang; Jurnal Studi Gender dan Anak*, PSG STAIN Purwokerto, Volume 3 No 2 Juli Desember 2008), 2

Namun demikian, banyak laki-laki di Madinah keberatan dengan nasihat Nabi tersebut dan menentangnya. Nabi sangat paham bahwa oposisi mereka terhadap nasihatnya tersebut dipengaruhi oleh struktur sosial yang didominasi laki-laki. Kemudian turunlah ayat tersebut yang membatasi scope kekerasan terhadap perempuan.¹⁸¹

Menurutnya, superioritas yang diberikan kepada laki-laki tersebut pada dasarnya bukanlah melambangkan kelemahan jenis kelamin perempuan, tetapi ayat ini lebih menunjukkan posisi laki-laki sebagai pencari nafkah. Dengan demikian lebih merujuk kepada fungsi sosial daripada kelebihan jenis kelamin.¹⁸² Jadi *qawwaam* pada konteks ini mencerminkan pernyataan kontekstual, bukan pernyataan normatif.

Demikian juga dengan Nasaruddin Umar yang melihat bahwa setiap kata dalam Alquran tidak hanya mempunyai makna literal. Dengan pendekatan hermeneutik, semantik, dan ilmu-ilmu sosial lainnya, ia mendapati ketika pengungkapan laki-laki dan perempuan dari segi biologis, maka Alquran menggunakan *al-dzakar* dan *al-untsa*. Sementara dari segi beban sosial seringkali menggunakan istilah *al-rajuul/al-rijaal* dan *al-mar'ah/al-nisa'*. Perbedaan laki-laki dan perempuan tidaklah menjadi justifikasi dan menolak kepemimpinan perempuan. Maka bisa saja seorang yang secara biologis dikategorikan perempuan, tetapi dari sudut gender dapat berperan sebagai laki-laki maupun perempuan dengan

¹⁸¹ M. Agus Nuryanto, *Islam Teologi Pembebasan dan Kesetaraan Gender: Studi atas Pemikiran Asghar Ali Engineer*, (Yogyakarta; UII Press, 2001),43

¹⁸² M. Agus Nuryanto, *Islam Teologi Pembebasan...*

kapasitas intelektual yang dimiliki, suatu keniscayaan bagi perempuan menjadi pemimpin.¹⁸³

Kepemimpinan perempuan tidak hanya terbatas dalam kehidupan rumah tangga, tetapi juga dalam masyarakat. Kepemimpinannya tidak hanya terbatas dalam upaya mempengaruhi kaum lelaki agar mengakui hak-haknya yang sah, tetapi juga harus mencangkup sesama jenisnya agar dapat bangkit bekerja sama meraih dan memelihara harkat dan martabat mereka, serta membendung setiap upaya dari siapa pun, baik laki-laki maupun perempuan, kelompok kecil atau besar yang bertujuan mengarahkan mereka ke arah yang bertentangan dengan harkat dan martabatnya¹⁸⁴.

Salah satu persyaratan kepemimpinan yang baik adalah adanya kemampuan untuk turut mengambil keputusan. Tanpa adanya keberanian dan penggunaan kesempatan yang didukung oleh kemampuan serta kemauan perempuan itu sendiri, kepemimpinan perempuan dalam bidang kehidupan tak banyak berarti¹⁸⁵.

Hanya saja, perlu diperhatikan bahwa perempuan boleh bekerja atau menjadi pemimpin dengan catatan:

- 1) Tidak meninggalkan tugas utamanya sebagai ibu
- 2) Mendapatkan izin dari suami

¹⁸³ Zulfikir, "Konsep Kepemimpinan Perempuan (Studi Komparatif Atas Penafsiran Nasaruddin Umar dan KH. Husein Muhammad)", *Skripsi*, Fakultas Ushuludin UIN Yogyakarta, 2010)

¹⁸⁴ Umar Shihab, kontekstualitas Al-Qur'an kajian Tematik Atas Ayat-ayat Hukum dalam Al-Qur'an . Jakarta : Penamadani. 2005, 376

¹⁸⁵ Aryee, S., Srinivas ES, & Tan HH Rhythms of life : antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90, 2005, 29

- 3) Tidak bekerja di tempat yang laki-laki dan perempuan saling berbau
- 4) Tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan yang merusak kepribadian seorang muslimah
- 5) Senantiasa menjaga aurat dan kesucian dirinya¹⁸⁶.

Hambatan lain yang sering dikutip untuk kemajuan perempuan adalah perbedaan gender yang diasumsikan ada dalam komitmen pada pekerjaan dan motivasi untuk memimpin. Klaim ini menegaskan bahwa laki-laki lebih mungkin memiliki sifat yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif dibandingkan perempuan. Stereotip gender menggambarkan keyakinan yang bersifat pelabelan tentang sifat perempuan, dimana laki-laki dianggap memiliki stereotip karakteristik pengontrol, seperti keyakinan diri, ketegasan, kemandirian, rasionalitas, dan kepastian. Sementara itu, perempuan dianggap memiliki karakteristik komunal, seperti peduli kepada orang lain, peka, hangat, suka menolong, dan membimbing¹⁸⁷. Sehingga, hal ini akan menyebabkan penilaian yang bias terhadap perempuan, dimana perempuan dianggap tidak efektif dalam memimpin.

Terlepas dari hambatan-hambatan tersebut, perempuan menunjukkan jumlah yang lebih besar dalam posisi kepemimpinan puncak. Dengan perubahan norma di tempat kerja dan peluang pengembangan untuk perempuan; kesetaraan gender yang lebih besar di pekerjaan rumah tangga; kekuatan negosiasi perempuan yang lebih besar,

¹⁸⁶ Afifah Afra, *Panduan Amal Wanita Salimah*. Surakarta: Afra Publishing. 2008, 345.

¹⁸⁷ Northouse, P.G. *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications, Inc. 2013, 337

terutama terkait dengan keseimbangan pekerjaan rumah tangga; keefektifan dan banyaknya perempuan yang menjadi wirausaha; serta perubahan dalam ketidakselarasan antara perempuan dan kepemimpinan, akan dapat dilihat lebih banyak perempuan dalam peran kepemimpinan yang elit¹⁸⁸.

Hanya saja, perlu diperhatikan bahwa perempuan boleh bekerja atau menjadi pemimpin dengan catatan: tidak meninggalkan tugas utamanya sebagai ibu, mendapatkan izin dari suami, tidak bekerja di tempat yang laki-laki dan perempuan saling berbaur, tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan yang merusak kepribadian seorang muslimah, senantiasa menjaga aurat dan kesucian dirinya¹⁸⁹.

Sejak abad 15 silam Islam, Al-Qur'an telah menghapuskan berbagai macam diskriminasi antara laki-laki dan perempuan, Al-Qur'an memberikan hak-hak kepada kaum perempuan sebagaimana hak-hak yang diberikan kepada kaum laki-laki. Diantaranya adalah masalah kepemimpinan, Al-Qur'an memberikan hak kepada kaum perempuan untuk menjadi pemimpin, sebagaimana hak-hak yang diberikan kepada laki-laki. Faktor yang dijadikan pertimbangan dalam hal ini hanyalah kemampuan dan terpenuhinya kriteria untuk menjadi pemimpin. Jadi, kepemimpinan itu bukan monopoli kaum laki-laki, tetapi bisa diduduki dan dijabat oleh kaum perempuan¹⁹⁰.

¹⁸⁸ Northouse, P.G. Leadership: Theory and Practice, 342

¹⁸⁹ Afifah Afra, Panduan Amal, 345

¹⁹⁰ Huzaemah TahidoYanggo,. Fiqh Perempuan Kontemporer, Cetakan I, Jakarta: Ghalia Indonesia. 2010, 49

Melihat uraian diatas kepemimpinan tidak hanya dipegang dan berhasil di tangan kaum laki-laki, tetapi juga kaum perempuan. Selama ini gender merupakan atribut yang melekat pada laki-laki dan perempuan yang dibentuk secara kultural. Gender membedakan struktur setiap aspek kehidupan sosial manusia berdasarkan perbedaan jenis kelamin. Sebagai konsep dalam analisis gender mengacu pada seperangkat sifat, peran, tanggung jawab, fungsi, hak, dan perilaku yang melekat pada laki-laki dan perempuan sebagai bentuk budaya.¹⁹¹

Secara garis besar, teori gender dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok. Pertama, kelompok teori nature yang mengatakan bahwa perbedaan peran laki-laki dan perempuan ditentukan oleh faktor biologis. Anatomi laki-laki, dengan sederet perbedaannya dengan perempuan, menjadi faktor utama dalam penentuan peran sosial kedua jenis kelamin tersebut. Laki-laki menjalankan peran-peran utama dalam masyarakat karena secara umum dianggap lebih potensial, lebih kuat, lebih produktif. Di sisi lain, organ reproduksi perempuan beserta fungsinya yang diasosiasikan kepadanya, seperti hamil, melahirkan, dan menyusui, dianggap membatasi ruang dan gerak perempuan. Batasan ini tidak berlaku bagi laki-laki. Perbedaan inilah yang melahirkan pemisahan fungsi dan tanggung jawab antara laki-laki dan perempuan. Termasuk dalam kelompok teori ini adalah teori fungsionalis struktural, teori sosiobiologis, dan psikonalisis.

¹⁹¹ Ema Marhumah, *Konstruksi Sosial Gender di Pesantren: Studi Kuasa Kiai atas Wacana Perempuan*, Yogyakarta Lkiss, 2011, 3

Kedua, kelompok teori nurture yang melihat bahwa perbedaan karakter dan peran sosial antara laki-laki dan perempuan lebih ditentukan oleh faktor sosial-budaya. Perspektif ini menyimpulkan bahwa pembagian kerja antara laki-laki dan perempuan dalam masyarakat tidak ditentukan oleh faktor biologis, tetapi dikonstruksikan oleh budaya, yakni relasi kuasa (power relation) yang secara turun temurun dipertahankan oleh laki-laki. Pandangan ini didukung oleh teori-teori konflik dan teori-teori feminis¹⁹².

Secara perbandingan, pemimpin lelaki lebih cenderung ke arah kepemimpinan “tendency“. Dengan cara ini mereka lebih terarah untuk tetap terjaga dan berkelakuan secara “asertif“. Jika keadaan ini terjadi, maka mereka lebih banyak menggunakan otoritas dari segi tradisional dengan kecenderungan memberi arahan dan nasehat yang lebih banyak. Kajian yang dijalankan oleh Sharpe (2000) mendapati bahwa wanita selalu lebih mementingkan hubungan interpersonal, komunikasi, motivasi pekerja, berorientasi tugas, dan bersikap lebih demokratis dibandingkan dengan lelaki yang lebih mementingkan aspek perancangan strategik dan analisa.

Gaya kepemimpinan perempuan lebih cenderung melakukan pendekatan yang mengajak bawahan untuk ikut maju berkembang dalam pemikiran dan pemimpin ikut terjun di dalam melaksanakan tugas agar mencapai tujuan, sedangkan berbeda dengan kaum laki-laki yang

¹⁹² Ema, *Konstruksi Sosial*, 4-5

memiliki gaya kepemimpinan yang cenderung hanya hubungan atasan dan bawahan yang dimana bawahan melakukan apa yang diperintahkan oleh atasan tanpa adanya pendekatan emosional antara bawahan dan atasan.

Secara umum, gaya kepemimpinan lelaki dan wanita adalah sama tetapi situasinya yang akan mungkin berbeda. Penelitian dilakukan di Amerika Serikat, mendapati bahwa pemimpin lelaki lebih berkesan di dalam organisasi ketentaraan, sementara wanita dalam organisasi pendidikan dan sosial.

d. Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Struktur dan Kultur

Ketika para ahli berbicara kepemimpinan, sebenarnya tidak banyak yang mempertegas hubungannya dengan jenis kelamin¹⁹³ alias bebas gender. Bahkan, dalam sebuah hadis juga disebutkan “semua dari kamu adalah pemimpin...” (Al-Hadis). Ajaran Islam ini tegas menunjukkan bahwa setiap orang (laki-laki dan perempuan) memiliki hak menduduki posisi manajemen dan keduanya sama-sama dimintai pertanggungjawaban atas posisi yang diduduki.

Individu yang mampu memenuhi pertanggungjawaban adalah individu yang memiliki kemampuan membawa kepemimpinannya mencapai tujuan-tujuannya. Jadi stressing point kepemimpinan adalah kualitas; dan kualitas dapat dimiliki baik oleh laki-laki maupun perempuan. Dalam konteks kelembagaan Luba Chliwniak

¹⁹³ Dua pendekatan digunakan untuk mendefinisikan istilah jenis kelamin: (1) biologis dengan istilah sex yaitu berkaitan dengan alat kelamin dan (2) sosiologis dengan istilah gender yaitu penentuan jenis kelamin berdasarkan peran yang dikonstruksi oleh masyarakat

mendefinisikan pemimpin sebagai individu-individu yang memiliki visi dan makna untuk institusi dan memiliki idealisme yang akan dituju dan dicapai oleh organisasi. Laki-laki dan perempuan bisa sama-sama memiliki visi dan makna untuk lembaga dan idealisme yang akan dituju organisasi.

Jika asumsi tentang kepemimpinan bebas gender benar, mengapa perempuan mengalami kesulitan dalam meraih posisi pimpinan. Apakah laki-laki merupakan pemimpin lebih baik dari perempuan hanya karena mereka laki-laki?

Penelitian tidak mendukung asumsi ini. Dalam dunia pendidikan, kenyataannya, sekolah yang dikelola oleh perempuan pada umumnya lebih baik kinerjanya daripada sekolah yang dikelola oleh laki-laki. Kualitas belajar siswa dan kinerja profesional guru nampak lebih tinggi, pada umumnya, di sekolah-sekolah yang dipimpin oleh perempuan. Pendeknya, kepala sekolah perempuan sangat efektif dan mampu serta produktif sebagaimana laki-laki dalam arena akademik.

Ada temuan mengejutkan ternyata perempuan justru mendapat ranking lebih tinggi dari laki-laki dalam dunia manajemen. Hagberg Consulting Group meneliti lebih dari 300 eksekutif, direktur dan CEO laki-laki dan perempuan untuk membandingkan kualitas manajerial dan kepemimpinan mereka. Penelitian ini menemukan bahwa perempuan mengungguli laki-laki dalam bidang manajerial, khususnya, mencakup

mengangkat pegawai, membimbing dan mengembangkan staf, dan mengorganisasi dan memonitor pekerjaan orang lain.

Sejumlah penelitian dan survei dilakukan untuk menunjukkan dampak yang menguntungkan dari keberadaan perempuan di puncak perusahaan, banyak dari mereka menyimpulkan bahwa perempuan lebih mungkin memiliki karakteristik kepemimpinan yang efektif dan memiliki kinerja hebat dalam posisi kepemimpinan. Juga, para peneliti mengikuti studi banding tentang kepemimpinan feminin dan maskulin.

Kepemimpinan perempuan biasanya didefinisikan dengan membedakan antara maskulinitas dan feminitas. Itu atribut yang seharusnya mempengaruhi pencapaian dan proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dibandingkan untuk mendefinisikannya. Beberapa perbedaan nyata ditemukan dalam istilah karakteristik kepemimpinan antara pria dan wanita karena fakta bahwa mereka secara biologis berbeda dan dalam sebagian besar kasus budaya dan masyarakat model atau memperkuat gender tertentu peran.¹⁹⁴

Perempuan juga mengalahkan laki-laki dalam kepemimpinan, khususnya, mencakup: merumuskan dan mengekspresikan visi, menetapkan arah yang jelas, menjalankan tugas, menjadi model inspirasional, menetapkan standard tinggi kinerja, dan memiliki tanggung jawab. Kesimpulannya, perempuan adalah manajer dan pemimpin lebih

¹⁹⁴ Anca Voicilă, Valentina Mihaela Ghinea, Adina Filculescu, *Women in Leadership Positions: Perspectives from an International Consulting Company*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol. 8 , No. 8, August 2018, E-ISSN: 2222-6990 © 2018 HRMARS, 175

baik daripada laki-laki.¹⁹⁵ Beberapa orang, namun, masih tetap berkeyakinan bahwa perempuan kurang mampu, kurang kompetitif, atau kurang produktif daripada laki-laki dan akan gagal ketika memimpin.

Seiring dengan perkembangan yang terjadi dalam setiap aspek kehidupan di era abad 21, sekolah sebagai penunjang kemajuan suatu bangsa dan salah satu penentu mutu sumber daya manusia tidak jarang menghadapi banyak tantangan. Tantangan-tantangan tersebut dapat diatasi apabila sekolah melakukan peningkatan atau perbaikan mutu pendidikan secara berkesinambungan dengan menanggapi keragaman siswa dan kebutuhan masyarakat serta bertindak dengan pemahaman dan cara yang etis dan mempengaruhi konteks sosial yang lebih besar.¹⁹⁶

Kaum perempuan harus menerima hambatan seksisme ketika harus menapak menuju kepemimpinan puncak. Megawati merupakan contoh kasus nyata betapa banyak kritik bernada seksis dilayangkan padanya saat-saat eleksi kursi kepresidenan pada pemilu 1999 tahun lalu. Kondisi ini diperparah dengan keadaan bahwa organisasi senantiasa berusaha mengisi posisi, khususnya pada level tertinggi, dengan orang yang paling sesuai dengan 'norma' yang ada, yaitu norma laki-laki. Gaya

¹⁹⁵ Kesimpulan ini didasarkan pada temuan penelitian bahwa perempuan memiliki kemampuan lebih dalam skill sosial, komunikasi dan pemain team, terbuka dan transparan, mementingkan sukses team, memanfaatkan skill mempengaruhi bukan otoritas, kurang tradisional, lebih toleran terhadap perbedaan, kurang terikat dengan tradisi sosial, lebih apresiatif pada pekerjaan orang lain, lebih terbuka pada pikiran dan perasaan, dan lebih antusias.

¹⁹⁶ Beach, D.M & Reinhardt, J., *Educational leadership changing school, changing roles*. New York: Pearson (2004).

komunikasi dan kepemimpinan laki-laki sangat dihargai dalam organisasi dan dijadikan standard untuk mengukur gaya semua pemimpin.¹⁹⁷

Karena gender merupakan hambatan bagi pemimpin perempuan, sebagian perempuan merasa berkeharusan untuk memimpin dengan cara dan gaya yang dianggap norma; yaitu, gaya yang dipakai laki-laki memimpin. Menggunakan metode kepemimpinan laki-laki merupakan cara termudah bagi perempuan untuk diangkat di posisi administratif atau posisi kepemimpinan apa saja, khususnya karena gaya kepemimpinan ini senantiasa dianggap yang diterima oleh publik dan sangat efektif untuk menarik promosi dan ketenaran.

Dengan demikian tidak diberikannya perempuan posisi kepemimpinan lebih karena persoalan kepercayaan bahwa perempuan kurang memenuhi syarat-syarat kepemimpinan yang diperlukan. Perempuan tidak sesuai dengan norma yang ada yaitu norma laki-laki. Perempuan yang memiliki posisi yang didominasi laki-laki mengharuskan dirinya memiliki kualifikasi lebih daripada laki-laki lawannya. Kenyataannya, untuk mendapat posisi kepemimpinan, perempuan harus kerja keras dan menerima tanggung jawab dan tugas-tugas lebih dari yang lain (laki - laki)¹⁹⁸. Para perempuan yang memiliki

¹⁹⁷ Dalam bukunya *The organizational woman: Power and paradox*, 1992 Haslett, Geis, & Carter menegaskan adanya perbedaan mendasar antara realitas organisasi laki-laki dan perempuan. Perempuan bisa dengan mudah menempati posisi kepemimpinan dalam organisasi perempuan. Tapi kriteria kepemimpinan untuk organisasi perempuan sekalipun menggunakan kriteria kepemimpinan laki-laki. Jadi, anggota organisasi perempuan yang ingin menempati posisi kepemimpinan diharuskan mempelajari bagaimana cara dan gaya laki-laki memimpin. Ini kemudian disebut oleh penulis sebagai sebuah paradok dalam organisasi perempuan

¹⁹⁸ Owen, W. F. Rhetorical themes of emergent female leaders. *Small Group Behavior*, 17(4), (1986). 475–487.

keinginan untuk memiliki jabatan tertentu menemukan lembaganya dan kantor dinasnya tidak memilih atau merekrut mereka untuk mengikuti program-program pengembangan profesi, akademik, atau karir. Sebaliknya lembaga lebih senang dan sering mengirim laki-laki untuk mengikuti pelatihan, seminar, workshop, dan semacamnya. Ini maknanya dengan sendirinya lembaga telah membatasi perempuan untuk siap siap merebut posisi kepemimpinan.¹⁹⁹

Salah satu alasan mendasar mengapa hanya sedikit perempuan yang diangkat untuk menempati posisi kepemimpinan adalah karena kesenjangan gender. Meskipun efektifitas kepemimpinan lebih didasarkan pada perilaku daripada gender, gender masih tetap menjadi hambatan bagi perempuan yang menginginkan posisi kepemimpinan²⁰⁰.

Ada tiga model yang dipakai menjelaskan rendahnya jumlah perempuan yang memiliki posisi kepemimpinan. Pertama adalah model meritocracy atau model perspektif individu²⁰¹. Keduanya berorientasi psikologis²⁰². Model ini memandang perempuan sebagai penyebab, mencakup sifat-sifat pribadi, watak, kemampuan, atau kualitasnya. Sikap-sikap individu seperti harga diri dan percaya diri, motivasi, dan aspirasi juga masuk kategori ini. Keyakinan yang diasosiasikan dengan

¹⁹⁹Nur Kholis, Perempuan Dalam Posisi Kepemimpinan Pendidikan, Materi Kuliah Umum pada Sertifikasi Kepala Madrasah oleh Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya dengan dukungan dana dari LAPIS Aus AID, Surabaya: 27 Maret 2006. 4

²⁰⁰ Getskow, V. (1996). Women in Community College Leadership Roles. Retrieved January 8, 2006, from www.gseis.ucla.edu/ERIC/digests/dig/dig9790.html

²⁰¹ Estler, S. E. Women as leaders in public education. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 1, (1975). 363–386.

²⁰² Tallerico, M., & Burstyn, J. N.. Retaining women in the superintendency: The location matters. *Educational Administration Quarterly*, 32(Suppl),. Retrieved from www.wpNet.com/cgi-bin/epwtop/page. (1996), 642–665

model ini adalah bahwa perempuan tidak cukup tegas, tidak menginginkan kekuasaan, kurang percaya diri, tidak berjuang untuk posisi, tidak mau bermain dalam sistem, dan tidak melamar untuk sebuah jabatan. Kepercayaan tentang tiadanya keinginan perempuan akan kekuasaan mungkin tidak terkait dengan tiadanya keinginan mendapatkan kekuasaan, tetapi terkait dengan cara memahami kekuasaan, yang ternyata sangat berbeda dari laki-laki. Metode yang dipakai perempuan dalam menggunakan kekuasaan yang dimiliki berbeda.

Perempuan menggunakan kekuasaan untuk memberdayakan orang lain. Mereka beranggapan bahwa kekuasaan bukan milik pribadi, tetapi kolektif. Ini artinya tuduhan ini kurang berdasar; hanya saja karena perempuan berpendirian bahwa kepemimpinan adalah perilaku kolektif menyebabkannya dianggap tidak berkeinginan mendapatkan kekuasaan. Pandangan ini adalah bias gender.

Kedua, perspektif organisasional atau model diskriminasi, terfokus pada sistem itu sendiri. Adanya bias gender sistemik menyebabkan perbedaan aspirasi karir dan keberhasilan antara laki-laki dan perempuan yang kemudian membatasi peluang perempuan meraih posisi. Model ini menjelaskan bagaimana struktur dan praktik-praktik organisasi secara sistemik telah mendiskriminasikan perempuan. Laki-laki dapat meraih posisi tinggi karena mereka lebih disenangi dalam

praktik promosi, sedangkan perempuan tidak bisa meraihnya meskipun telah berusaha.²⁰³

Ketiga, berkaitan dengan kedudukan sosial perempuan atau model perspektif sosial. Model ini terfokus pada norma-norma sosial dan budaya yang menyebabkan praktik-praktik diskriminatif. Norma-norma, kebiasaan, adat-istiadat masyarakat mensepakati bentuk-bentuk sosialisasi yang menggiring perempuan dan laki-laki ke dalam bidang kerja yang berbeda dan upah serta status yang berbeda pula²⁰⁴. Masyarakat memotivasi laki-laki untuk berkarir maksimal, sebaliknya memotivasi perempuan cukup menjadi ‘pembantu’ suami.

3. Pesantren

a. Pengertian Pesantren

Satu-satunya institusi atau lembaga pendidikan Islam yang lahir dari wilayah kebudayaan Nusantara adalah Pesantren. Keberadaan pesantren pada akhirnya tidak dapat dipisahkan dari wacana sosial intelektual di Indonesia. Pesantren menempati posisi sebagai model sistem sosial²⁰⁵ sekaligus sebagai sistem intelektual yang pertama dan tertua di Indonesia.

²⁰³ Tallerico, M., & Burstyn, J. N.. Retaining women in the superintendency: 665

²⁰⁴ Tallerico, M., & Burstyn, J. N.. Retaining women in the superintendency: 665

²⁰⁵ Dikatakan sebagai sistem sosial, hal ini peneliti sandarkan pada asumsi jika dari zaman ke zaman kiprah pesantren sangat nyata di tengah-tengah masyarakat, sehingga telah menjadi bagian struktur sosial masyarakat yang tidak bisa dilepaskan begitu saja. Selain itu, dalam kehidupan sosial pesantren memegang peran dan fungsi sebagai lembaga intelektual, yang mengajarkan intelektualisme Islam beserta produk-produk kebudayaannya—dan hanya dimiliki bangsa ini.

Selain itu, sisi kesederhanaan pengelolaannya, sistem pembelajarannya dan manhaj yang terkesan apa adanya, hubungan kiai dan santri serta keadaan fisik yang serba sederhana, menjadikan pesantren juga tentang penerapan manajemen penyelenggaraan pondok pesantren tersebut dihubungkan dengan standar pendidikan, juga hubungan sosial kiai dan santri serta keadaan fisik yang serba sederhana, menjadikan Pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional yang berhak untuk terus dikaji.

Hal tersebut akan semakin menarik, ketika melihat peran dan kiprah pondok pesantren bagi masyarakat, negara dan umat manusia, khususnya di Indonesia. Memperhatikan pentingnya pondok pesantren dalam ruang lingkup pendidikan Islam di Indonesia, maka terlebih dahulu pada bagian ini peneliti akan mendeskripsikan terminologi dan definisi Pesantren.

Pada dasarnya, konsep tentang Pesantren sudah dikenal sejak zaman dulu. Sebagai sebuah lembaga pendidikan tradisional, keberadaan pondok pesantren identik dengan seorang pemimpin yang kharismatik dan biasa di sebut dengan kiai. Oleh sebab itu, ketika membicarakan pondok pesantren, termasuk di dalamnya tentang pengertiannya, maka disitu akan terdapat berbagai macam terminologi dan definisi yang berbeda. Jika ditelusuri, pengertian pesantren berasal dari kata santri yang berarti seseorang yang belajar agama Islam. Kemudian, kata santri tersebut mendapat awalan pe dan akhiran an yang menunjukkan tempat,

yaitu tempat tinggal santri. Dengan demikian pesantren mempunyai arti tempat orang berkumpul untuk belajar agama Islam.²⁰⁶

Secara etimologi definisi pesantren sendiri memiliki makna yang luas. Hal ini menandakan bahwa dari segi bahasa bahwa kata pesantren dapat diidentikkan sebagai istilah yang lahir dari rahim keragaman budaya nusantara. Namun demikian, untuk memudahkan pembahasan akan lebih lengkap jika pesantren dikaji dari perspektif terminologi yang dikemukakan oleh beberapa orang yang expert. Antara lain menurut

²⁰⁶ Lihat Hanun Asrohah, *Pelebagaan Pesantren Asal usul dan Perkembangan Pesantren Di Jawa*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2004), 30. Menurut Manfred Ziemek, pesantren juga berasal dari kata santril yang mendapat awalan dan akhiran pel dan an sehingga memiliki arti yang menunjukkan tempat, maka selanjutnya berarti tempat para santri. Selain itu, kata pesantren dianggap sebagai bentuk gabungan antara suku kata *santri* yang berasal dari bahasa sankrit yang berarti manusia baik dan suku kata *tral* (bahasa sankrit) yang berarti suka menolong. Dari sinilah kata pesantren kemudian diartikan sebagai tempat pendidikan manusia yang baik-baik. Lebih lengkap lihat Manfred Ziemek., *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (B.B. Soendjojo.) *Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat* (Jakarta: (P3M Indonesia, 1986), h. 60., Sementara itu menurut Geertz, pengertian santri mungkin diturunkan dari bahasa Sansekerta dari kata Shastril (Ilmuan Hindu yang pandai menulis) yang dalam pemakaian bahasa modern memiliki arti yang sempit dan yang luas. Arti yang sempit ialah Seorang pelajar sekolah agama yang belajar di pondok atau pesantren, sedangkan dalam pengertian yang luas dan lebih umum kata santri mengacu pada seorang anggota bagian penduduk Jawa yang menganut Islam dengan sungguh-sungguh, yang sembahyang, pergi ke masjid pada hari Jum'at dan sebagainya, hal ini dikemukakan oleh Clifford Geertz, *The Religion of Java*, (USA: Chicago, 1976), 35. Sementara itu Nurcholis Madjid mengatakan jika pesantren Juga berasal kata santril yang kemudian digambarkan menjadi dua pengertian yaitu, *Pertama* bahwa santril (berasal Sastri), dari bahasa Sangskerta yang berarti melek huruf. Hal ini didasarkan pada pada permulaan tumbuhnya kekuasaan politik Islam di Demak, bahwa kaum santri adalah kelas Literaryl bagi orang Jawa. Indikasi ini dikarenakan pengetahuan mereka tentang agama melalui kitab-kitab bertulisan dan berbahasa Arab. Kemudian dapat diasumsikan bahwa menjadi santri berarti juga menjadi mengerti agama (melalui kitab-kitab tersebut). *Kedua*, santri berasal dari bahasa Jawa, persisnya dari kata cantrikl, yang berarti seseorang yang selalu mengikuti seorang guru kemana guru pergi dan menetap. Tujuannya adalah untuk belajar darinya mengenai suatu keahlian. Pola hubungan guru-cantrikl itu kemudian diteruskan dalam masa Islam. Pada proses selanjutnya guru-cantrikl menjadi guru-santril. Karena guru di pakai secara luas, yang mengandung makna luas. Sedangkan untuk guru yang terkemuka kemudian digunakan kata Nyai, yang mengandung arti tua atau sacral, keramat, dan sakti. Pada perkembangan selanjutnya, dikenal istilah Nyai-santri. Lihat Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Dian Rakyat, tt) 19-20; Sementara itu menurut Prof. Johns, dalam Zamakhsyari mengatakan bahwa kata santri dari bahasa Tamil, sedangkan C.C Berg, kata santri berasal dari kata *Shastri* dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu, atau sarjana ahli kitab agama Hindu. Kata *Shastri* berasal dri bahasa *Shashtra* yang berarti buku suci, buku-buku agama atau buku-buku ilmu pengetahuan. Lebih lengkap lihat Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiyai*, (Jakarta: LP3ES, 2011), h. 41

Mastuhu, bahwa: Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.²⁰⁷

Sedangkan Mujamil, mengutip dari H.M. Arifin, menyatakan bahwa: Pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan model asrama (komplek) dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajaran atau madrasah sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang Nyai dengan ciri-ciri khas yang bersifat karismatik serta independent dalam segala hal.²⁰⁸

Sementara itu, M. Dawam Rahardjo mengatakan bahwa pesantren adalah suatu lembaga keagamaan yang mengajarkan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu agama Islam.²⁰⁹

Membicarakan pesantren, Husein Nasr berpendapat, sebagaimana dikutip oleh Azyumardi Azra, bahwa: Pesantren merupakan sebutan bagi dunia tradisional Islam. Maksudnya, pesantren merupakan dunia yang mewarisi dan memelihara kontinuitas tradisi Islam yang dikembangkan ulama' (Nyai) dari masa ke masa, tidak terbatas pada

²⁰⁷ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sisten Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), 55

²⁰⁸ Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Tranformasi Metodologi Menuju demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), 2

²⁰⁹ M. Damam Raharjo, (Editor), *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta: LP3ES, Cet ke-4, 1988), 2.

periode tertentu dalam sejarah Islam.²¹⁰ Pendapat lain sebagaimana menurut Manfred Ziemek, pesantren merupakan lembaga multifungsional yang tidak hanya berkecimpung bagi perkembangan pendidikan Islam semata, namun juga sangat berperan bagi kemajuan pembangunan lingkungan sekitar. Bahkan ia menyarankan perlu dilakukan kajian secara terpisah antara fungsi pendidikan keagamaan pesantren dan fungsi pembangunan lingkungan.²¹¹

Sementara itu, jika didasarkan pada hasil penelitian M. Yacub²¹² diketahui bahwa pesantren memiliki peran yang sangat komprehensif. Yakni, selain menjalankan tugas utama pendidikannya, juga terlibat langsung dalam kegiatan pembangunan dan pemberdayaan khususnya pada masyarakat desa. Pembangunan yang meliputi bidang sosial, ekonomi, teknologi dan ekologi, beberapa pesantren telah turut mengangkat kehidupan masyarakat sekitarnya. Bahkan pesantren dengan ketokohan kiai dapat mempengaruhi lembaga desa.

b. Sejarah dan Perkembangan Pesantren

Deskripsi tentang sejarah perkembangan pesantren merupakan suatu kegiatan yang cukup menyita banyak waktu. Sebab peneliti harus mengumpulkan berbagai referensi yang berkaitan dengan hal tersebut.

²¹⁰ Lihat Sambutan Azyumardi Azra dalam Jamaludin Malik, *Pemberdayaan Pesantren, Menuju kemandirian dan profesionalisme santri dengan metode daurah kebudayaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren), xix-xxii.

²¹¹ Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986), 96.

²¹² HM. Yacub, *Pesantren dan Pembangunan Masyarakat Desa*, (Bandung: Angkasa, 1985), 12-13

Belum lagi ditambah dengan perdebatan para pakar dalam mengungkapkan sejarah perkembangan pesantren. Untuk memudahkan bahasan pada bagian ini, peneliti akan mengklasifikasikan periodisasi perkembangan pondok pesantren di Indonesia, yang meliputi:

Untuk mengungkapkan cikal bakal berdirinya pondok pesantren yang ada di Indonesia, terlebih dahulu peneliti akan mengawalinya dari sejarah masuknya Islam ke Nusantara. Sebab bagaimana pun, munculnya teori perkembangan pesantren tidak dapat dipisahkan dari kegiatan transmisi, penyebaran dan penyiaran Agama Islam di bumi Nusantara ini. Sehingga untuk mengkaji dan mengungkapkan perkembangan pesantren yang ada di Indonesia terlebih dahulu harus dilakukan konfrontasi dengan berbagai teori tentang masuknya Islam ke Nusantara.²¹³

²¹³ Pesantren, sebagai lembaga pendidikan Islam yang ada di Indonesia, ada dan berdiri pasca atau mungkin bersamaan dengan Islam masuk ke Indonesia. Berkaitan dengan hal ini, terjadi pula *debatable* antara para sejarawan sehingga memunculkan pendapat tentang waktu, asal, dan cara masuknya agama Islam ke Indonesia, yaitu: *Pendapat pertama*, menyebutkan bahwa Islam masuk ke Nusantara pada abad ke-13 M. Dalam hal ini ada kesepakatan bahwa kedatangan Islam pertama ke Nusantara identik dengan berdirinya kerajaan Islam pertama di Indonesia yaitu Samudra Pasai. Pendapat ini mengaitkan kedatangan Islam pertama dengan berita lawatan Marcopolo ke Indonesia dan ditemukannya Batu nisan Sultan Malik Saleh, yang menerangkan bahwa beliau wafat pada tahun 1297 M. Sementara itu, *Pendapat kedua* mengatakan bahwa Islam masuk pertama kali ke Indonesia pada abad ke-7, dengan alasan sebagai berikut: a) Perdagangan Arab Islam dengan Tiongkok telah ramai sejak abad ke-7, bahkan pada abad ke-9 tidak ada kapal bangsa asing yang melayari lautan selain bangsa Islam. Setiap kali berlayar (pulang dan pergi), mereka singgah di Sumatera dan Jawa. Hal ini dikuatkan oleh peta pelayaran orang-orang Islam dalam kitab-kitab Arab. Adapun jalur pelayaran yang sering dilalui para pelayar Arab Islam pada masa itu, ialah menyusuri pantai Semenanjung India sampai ke Kulon di Pesisir Malabar, masuk ke lautan besar di sebelah Timur Ceylon ke pulau-pulau Nikobar selama 15 hari pelayaran. Dari kepulauan Nikobar, menuju ujung Utara pulau Sumatera (Tanah Aceh) kemudian melalui selat Malaka menuju Kedah lalu ke Selatan sampai di Palembang dan menyeberang ke pulau Jawa, lalu kembali ke Utara, setelah 15 hari sampai ke Kamboja. Dari Kamboja kembali menyusuri pantai melalui Chocin China sampai ke pesisir Tiongkok. Diperkirakan perjalanan sampai ke Tiongkok memakan waktu 2 bulan. Sekembalinya dari Tiongkok, mereka singgah di Aceh sambil menunggu musim angin baik tiba. Begitulah pelayaran orang-orang Arab Islam menurut perkiraan H. Agus Salim. Lebih. Pendapat ini mengaitkan kedatangan Islam pertama dengan berita lawatan Marcopolo ke Indonesia dan ditemukannya Batu nisan Sultan Malik Saleh, yang menerangkan bahwa beliau wafat pada tahun 1297 M. lengkap lihat Ibrahim Bukhari, *Sejarah Masuknya Islam*

Data sejarah tentang kapan pesantren berdiri dan siapa serta dimana secara detail sulit untuk ditelusuri. Maka tidak mengherankan jika sampai saat ini masih menjadi perdebatan, sehingga data dan keterangan tentang pesantren tidak didapatkan secara pasti. Meski demikian, Subdit Pesantren Depag RI pada tahun 1994-1995 telah berikhtiar melakukan pendataan tentang Pesantren tertua di Indonesia.²¹⁴ Namun data ini memunculkan pertanyaan lebih lanjut: jika ada Pesantren Jan Tampes II, tentu ada pesantren Jan tampes I yang usianya lebih tua, sayangnya data tersebut tidak mengikutkan data tentang pesantren Jan Tampes I yang mungkin usianya lebih tua²¹⁵, sehingga masih terlihat simpang siur.

Pesantren dengan kekhasannya, karakter serta unsur-unsurnya tak terkecuali dengan perdebatan asal usul namanya—merupakan lembaga pendidikan Islam asli yang tercipta dari Indonesia²¹⁶ meski keberadaannya tidak dapat dipisahkan dari sejarah masuknya Islam di Indonesia. Persoalan lain yang muncul adalah tentang minimnya data dan

dan Proses Islamisasi di Indonesia, (Jakarta: Publicita, 1971), h. 10 dan 21, b) Islam masuk ke Indonesia sejak abad ke 7 M. Sebagai bukti ialah dipegangnya perairan kita terutama selat Malaka oleh orang-orang Arab Islam sejak lama. Adanya berita dari Sir Thomas Arnold dalam bukunya *The Preaching of Islam* bahwa di pantai Barat pulau Sumatera telah didapati suatu kelompok orang Arab Islam, pada tahun 864 M. Lebih lengkap lihat Hamka, *Sejarah Umat Islam*, (Jakarta: NV. Nusantara, 1961), h. 660 – 662, c) Thomas W. Arnold mengatakan bahwa pada abad ke-7 M di pantai Barat Sumatera telah ditemukan suatu kelompok perkampungan orang-orang Arab. Hal ini diperkuat dengan adanya kuburan orang Arab di Boros, yaitu suatu wilayah yang terletak antara Aceh dan Tapanuli. Bahkan menurut Moens (Sarjana Belanda) daerah Boros telah menjadi pusat perniagaan yang ramai antara India dan Tiongkok sejak abad ke 5 M. Lebih lengkap lihat Zuhairini, dkk., *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 132

²¹⁴ Dari hasil pendataan yang dilakukan oleh Subdit pesantren Depag RI di peroleh keterangan bahwa pondok pesantren tertua didirikan pada 1062 dengan nama pesantren Jan Tampes II di Pamekasan, Madura. Lebih lengkap lihat Ahmad Syahid. (edt), *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat*, (Depag dan INCIS, 2002), 22

²¹⁵ Ahmad Syahid. (edt), *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat...*, 22

²¹⁶ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai...*, 41

referensi yang berkaitan dengan pesantren, baik yang berupa manuskrip atau peninggalan sejarah lain yang menjelaskan tentang awal sejarah keberadaan pesantren ataupun yang lainnya. Hal inilah yang kemudian memunculkan statemen dan keterangan tentang historisasi pondok pesantren yang cenderung bersifat *prejudice* dan sangat beragam. Meski demikian, justru sisi kekurangan inilah letak distinction atau faktor determinan untuk terus dijadikan bahan kajian dan penelitian.

Munculnya *debatable* dari berbagai kalangan sejarawan, tentu saja tidak memudarkan nilai dan substansi bahwa keberadaan pondok pesantren merupakan hasil kreasi” dari sejarah anak bangsa setelah mengalami proses pergumulan dan akulturasi budaya antara budaya Islam dengan budaya pra-Islam. Pesantren merupakan sistem pendidikan Islam yang memiliki kesamaan dengan sistem pendidikan Hindu-Budha. Pesantren disamakan dengan mandala dan asrama dalam khazanah lembaga pendidikan pra-Islam.²¹⁷

²¹⁷ Berkaitan dengan hal tersebut, Nurcholish Madjid dalam Amin Haedari pernah menegaskan bahwa pesantren merupakan artefak peradaban Indonesia yang dibangun sebagai institusi pendidikan keagamaan bercorak tradisional, unik dan *indigenous*. Sebagai sebuah artefak peradaban, keberadaan pesantren dipastikan memiliki keterkaitan yang kuat dengan sejarah dan budaya yang berkembang pada awal berdirinya. Jika benar pesantren selaras dengan dimulainya misi dakwah Islam di bumi Nusantara, berarti hal itu menunjukkan keberadaan pesantren sangat dipengaruhi oleh kebudayaan yang berkembang sebelumnya, tiada lain kebudayaan Hindu-Budha. Nurcholish menegaskan, pesantren memiliki hubungan historis dengan lembaga pra-Islam yang sudah ada semenjak kekuasaan Hindu-Budha, sehingga tinggal meneruskannya melalui proses Islamisasi dengan segala bentuk penyesuaian dan perubahannya. Lebih lengkap lihat Amin Haedari dkk., *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas dan Kompleksitas global*, (Jakarta: IRD Press, 2004), 2-3. Sementara itu, Bruinessen memberikan pendapat, bahwa pondok pesantren memiliki arti yang besar dan bagian penting dari historis perjalanan bangsa Indonesia—khususnya Jawa. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan asli Indonesia yang mengakar kuat dari masa pra-Islam, yaitu lembaga pendidikan bentuk asrama agama Budha—*mandala ata asyrama*—yang ditransfer menjadi lembaga pendidikan Islam. Lihat Martin van Bruinessen, *Kitab Kuning: Pesantren dan Tarekat dan Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, (Bandung: Mizan, 1995), 24. Sementara itu, menurut Agus Sunyoto Pesantren sebagai wujud dari lembaga yang berakulturasi

Sementara itu dalam pendapat lain disebutkan, bahwa awal keberadaan pesantren di Indonesia khususnya Jawa tidak bisa dikesampingkan begitu saja dari adanya peran Walisongo.²¹⁸ Persoalan inisiasi Walisongo tentang pertama kali pengenalan dan pendirian pondok pesantren pun semakin runcing diperdebatkan, terutama tentang tokoh yang pertama kali mendirikan atau menciptakan model pendidikan pesantren tersebut.

Ada sebagian pendapat yang menyebutkan bahwa Syaikh Maulana Malik Ibrahim²¹⁹ merupakan salah satu tokoh Walisongo sebagai peletak dasar sistem pendidikan pondok pesantren. Sementara itu dalam pendapat lain juga dikatakan jika pendiri pesantren pertama kali adalah Raden Rakhmat atau yang dikenal dengan Sunan Ampel. Salah

dengan budaya lokal. Akulturasi dan asimilasi budaya pada pesantren dilakukan sejak mulai berdirinya pesantren itu sendiri. Pendidikan pondok pesantren sebagai bentuk asimilasi pendidikan *Syiwa-Buddha* yang disebut *dukuh* (asrama) yang dilakukan Walisongo. Dengan memformat sesuai ajaran Islam untuk memformulasikan nilai-nilai sosiokultural religius yang dianut masyarakat *Syiwa-Buddha* dengan nilai-nilai Islam, terutama memformulasikan nilai-nilai Ketauhidan *Syiwa-Buddha* (*adwayasashtra*). Lebih lengkap baca Agus Sunyoto, *Atlas Wali Songo: Buku Pertama yang Mengungkap Wali Songo Sebagai Fakta*, (Jakarta: Pustaka Iman, 2012), 130-131

²¹⁸ Dikatakan oleh Mas'ud, hal ini didasarkan dari keterangan-keterangan sejarah yang berkembang dari mulut ke mulut (*oral history*) yang memberikan indikasi kuat bahwa pondok pesantren tertua, baik di Jawa maupun luar Jawa, tidak dapat dilepaskan dari inspirasi yang diperoleh melalui ajaran yang dibawa para Walisongo. Lihat Abdurrahman Mas'ud, *Intelektual Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2004), 63

²¹⁹ Data-data historis tentang bentuk institusi, materi, metode maupun secara umum sistem pendidikan pesantren yang dibangun Syaikh Maulana Malik Ibrahim tersebut sulit ditemukan hingga sekarang, sehingga perlu verifikasi yang cermat. Namun demikian, secara esensial kita tidak dapat mengabaikan perjuangan penyebaran Islam beliau, sehingga dapat diyakinkan bahwa wali yang berasal dari Gujarat ini memang telah mendirikan pesantren Jawa sebelum wali yang lainnya. Pesantren dalam pengertian yang hakiki, sebagai tempat pengajaran para santri meskipun bentuknya sangat sederhana telah dirintisnya. Pengajaran tersebut tidak pernah diabaikan oleh penyebar Islam, lebih dari itu kegiatan mengajar santri menjadi bagian terpadu dari misi dakwah *Islamiyah*-nya

satu tokoh Walisongo tersebut mendirikan pondok pesantren di Kembang Kuning Surabaya.²²⁰

Keberadaan Padepokan Ampel Denta kemudian berkembang menjadi pusat studi Islam di Jawa, dan menjadi rujukan dalam menuntut ilmu agama Islam dari berbagai daerah. Para santri yang menuntut ilmu di Ampel Denta ini banyak yang menjadi tokoh-tokoh besar yang pada akhirnya dapat menyebarluaskan ajaran Islam.²²¹ Mudah-mudahan penyebaran Islam ini dikarenakan pasca menyelesaikan masa studinya para santri itu merasa memiliki tanggung jawab dan berkewajiban mengamalkan ilmunya di daerahnya masing-masing. Sehingga mendirikan pondok pesantren sesuai dengan *prototype* yang sudah ada, yaitu Pesantren Ampel Denta.

Munculnya perdebatan tentang cikal bakal dan pendiri pesantren di Nusantra antara Syaikh Maulana Malik Ibrahim dan Raden Rakmat semakin menjadi teka-teki, karena keduanya sama-sama tokoh Walisongo yang tidak asing kiprah dan perannya dalam sejarah penyebaran Islam di Indonesia. Namun demikian, untuk meminimalisir

²²⁰ Pengenalan pesantren sebagai sebuah wadah untuk mengkaji ilmu agama Islam, serta kebudayaan Islam yang pada masa selanjutnya mengalami *akulturasi* dengan budaya lokal. Pada saat itu, Sunan Ampel mendirikan sebuah padepokan di sebuah wilayah, tanah perdikan yang diberikan oleh Raja Majapahit kepada Sunan Ampel karena jasanya dalam melakukan pendidikan moral kepada abdi dalem dan masyarakat Majapahit pada saat itu. Wilayah tersebut kemudian di namakan Ampel Denta yang terletak di kota Surabaya saat ini dan menjadikannya sebagai pusat pendidikan di Jawa. Lihat Abdul Qodir Djaelani, *Peran Ulama dan Santri dalam Perjuangan Politik Islam di Indonesia*, (Surabaya: PT Bina Ilmu, 1994), 12-13

²²¹ Para santri Ampel Denta yang menjadi tokoh-tokoh besar antara lain; Sunan Bonang, Sunan Drajat dan Sunan Giri. Para santri yang berasal dari daerah lainnya di pulau Jawa di antaranya adalah Batara Kathong dari Ponorogo, Raden Fatah dari Demak yang kemudian menjadi sultan di kerajaan Islam Demak, Sunan Kalijaga dari Kadilangu. Bahkan di antara para santri ada yang berasal dari Gowa dan Talo serta Sulawesi. Lihat Abdul Qodir Djaelani, *Peran Ulama dan Santri dalam Perjuangan Politik Islam...*, 21-22

teka-teki tentang siapa pendiri pesantren pertama kali di Jawa khususnya, tidak berlebihan jika kita menyimak analisis dari Lembaga Research Islam (pesantren luhur).²²²

Analisis dari lembaga research tersebut cukup cermat dan dapat dijadikan guide dalam memandu langkah menentukan cikal bakal dan pendiri pesantren pertama kali di Nusantara. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan jika kedua tokoh tersebut memiliki peran dalam terbentuknya sistem pendidikan Islam pondok pesantren. Kedua tokoh tersebut saling bahu membahu, saling mengisi dalam menyebarkan Islam dengan membentuk institusi dan sistem pendidikan pesantren yang lengkap dengan rancang bangun tentang materi maupun metode yang digunakan secara umum dalam sistem pendidikan tersebut.

Selain informasi tersebut di atas, masih terdapat informasi lain yang menyebutkan jika pencetus dan pendiri sistem pendidikan pondok pesantren bukan hanya Syaikh Maulana Malik Ibrahim dan Sunan Ampel (Raden Rahmat) di Surabaya. Namun ada tokoh lain yang juga diduga sebagai pendiri pesantren, yaitu Syaikh Syarif Hidayatullah—juga tokoh walisongo yang dikenal sebagai Sunan Gunung Jati di Cirebon. Indikasi ini disandarkan dari aktivitas uzlah atau mengasingkan diri Sunan

²²² Berdasarkan hasil penelitian tersebut dikatakan bahwa Syaikh Maulana Malik Ibrahim sebagai peletak dasar pertama berdirinya pesantren, sedang Imam Rahmatullah (Raden Rahmat atau Sunan Ampel) sebagai wali Pembina pertama di Jawa Timur. Lihat Lembaga *Research Islam, Pesantren Luhur, Sejarah dan Dakwah Islamiyah Sunan Giri*, (Malang: Panitia Penelitian dan Pemugaran Sunan Gersik, 1975), h. 52. Dalam pendapat lain juga disebutkan jika dari ke-9 wali tersebut Maulana Malik Ibrahim (meninggal 1419) sebagai *spiritual father* Walisongo, dan dalam masyarakat santri Jawa biasanya dipandang sebagai gurunya-guru tradisi pesantren di Jawa. Lebih lengkap lihat Saifudin Zuhri, *Sejarah Kebangkitan Islam dan Perkembangannya di Indonesia*, (Bandung: Al-Ma'arif, 1979), 263.

Gunung Jati bersama para pengikutnya dalam khalwat beribadat secara istiqamah untuk taqarrub kepada Allah swt.²²³

Terlepas dari itu semua dan memang sangat dimungkinkan bahwa berdasarkan akar sejarah kelahiran dan perkembangannya, pondok pesantren telah dikenal di bumi Nusantara sekitar abad 13–17 M, khususnya di tanah Jawa²²⁴ namun hal ini masih terkendala pada kepastian angka tahun dan tempat pertama kalinya pesantren didirikan. Akan tetapi setidaknya, kita telah memiliki ancer-ancer bahwa pesantren dengan sistem pendidikan yang sangat sederhana tersebut sudah ada sejak 500–600 tahun silam. Oleh sebab itu, jika melihat usianya yang panjang ini proses terbentuknya merupakan akulturasi budaya mestinya sudah cukup alasan untuk menyatakan, bahwa pondok pesantren memang telah menjadi milik budaya bangsa Indonesia dalam bidang pendidikan dan telah ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa, karenanya cukup punya alasan untuk belajar dari padanya.²²⁵

Keadaan dan kondisi pesantren pada masa awal masuknya Islam hanya sebatas misi penyebaran Islam fungsi dan kedudukannya tidak

²²³ Lihat Mujamil Qomar, *Pesantren...*, h.8; Sementara itu, menurut Djajaningrat dalam Wiji Saksono mengatakan jika Sunan Gunung Jati mendirikan pesantren sesudah Sunan Ampel wafat pada tahun 1467 M. Adapun Sunan Gunung Jati memulai sekitar tahun 1570 M, jadi terpaut sekitar 103 tahun. Oleh sebab itu, Sebagian ulama memandang Gunung Jati sebagai pendiri pesantren pertama mungkin saja benar, tetapi khusus di wilayah Cirebon atau secara umum Jawa Barat, bukan di Jawa secara keseluruhan. Lihat Djajaningrat yang dikutip Wiji Saksono *Mengislamkan Tanah Jawa Telaah atas Metode Dakwah Wali Songo*, (Bandung: Mizan, 1995), 27.

²²⁴ Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan dan lembaga sosial seperti yang kita kenal sekarang merupakan lembaga yang dikenal di Jawa. Sementara itu di luar Jawa, lembaga yang memiliki misi sejenis dikenal dengan suraul di Minangkabau, dayah, meunasah atau rangkang di Aceh. Lihat Fuad Jabali dan Jamhari, (peny), *IAIN dan Modernisasi Islam di Indonesia*, (Jakarta: Logos, Wacana Ilmu, Cet. 1, 2002), 92.

²²⁵ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, Indonesia, 2000), 20

sekompleks seperti yang kita rasakan pada saat ini. Pesantren *an sich* sebagai alat Islamisasi dan sekaligus memadukan tiga unsur pendidikan, yakni ibadah untuk menanamkan iman, tablig untuk menyebarkan ilmu dan amal untuk mewujudkan kegiatan kemasyarakatan dalam kehidupan sehari-hari.²²⁶ Dengan kata lain, sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam,²²⁷ Pesantren merupakan institusi lokal yang hanya mengajarkan praktik-praktik dan kepercayaan Islam.²²⁸ Selain itu, juga berperan sebagai lembaga yang mendidik manusia agar dapat berpegang teguh pada *al-Qur'an* dan mengikuti sunnah Rasulullah Muhammad SAW sehingga menjadi pribadi yang mempunyai komitmen dan konsistensi dalam setiap waktu dan kondisi.²²⁹

Meskipun masih dalam fase awal keberadaan Pesantren masih memiliki bentuk yang sangat sederhana belum ditemukan model dan standarisasi bangunan secara fisik, kurikulum maupun metode namun pesantren dapat menciptakan tata kehidupan tersendiri yang unik, terpisah dan berbeda dari kebiasaan umum. Munculnya hal ini karena dilatarbelakangi oleh kondisi masyarakat dan ekonomi yang ada pada saat itu. Namun yang menjadi pembeda (*distinction*) adalah rasa keikhlasan yang dimiliki para santri dan sang kiai.

²²⁶ Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren, Pendidikan Alternatif Masa Depan*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), h. 70-71

²²⁷ Sulthan Fatoni, *Peradaban Islam; Desain Awal Peradaban, Konsolidasi Teologi, Konstruksi Pemikiran dan Pencarian Madrasah*, (Jakarta: eLSAS, 2006), 165.

²²⁸ Ronald Alan Lukens-Bull, *A Peacefull Jihad*, (terj) Abdurrahman Mas'ud dkk dengan tajuk, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*, (Jogjakarta: Gama Media, 2004). h. 56.

²²⁹ Sulthan Fatoni, *Peradaban ...*, 134.

Beranjak dari apa yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikatakan bahwa perdebatan mengenai asal muasal pondok pesantren pada dasarnya belum selesai. Sehingga berkaitan dengan cikal bakal, kapan, dimana dan siapa tokoh yang mendirikan pondok pesantren belum dapat dipastikan secara jelas. Namun demikian, dengan melihat berbagai pendapat yang telah diuraikan dapat digarisbawahi jika pondok pesantren merupakan karya monumental dan hasil iktiar dari para ulama yang menyebarkan Islam di Nusantara. Adapun tanda-tanda jika Pesantren sebagai lembaga dan model pendidikan Islam tertua merupakan produk dari ulama penyebar Islam di Nusantara yang dikemas dengan nilai-nilai kearifan lokal. Sehingga pesantren benar-benar menyatu dengan masyarakat, tidak ada jarak dan jenjang terlebih pagar tembok tinggi menjulang yang menjadi pembatas. Selain itu, kehidupan para santri pun lebih berbaur dengan masyarakat sekitar pesantren. Dan inilah yang menjadi ciri khas dan karakteristik dari pondok pesantren dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

c. Unsur-unsur Pesantren

Pesantren merupakan lembaga pendidikan yang memiliki ciri khas dan karakteristik tersendiri bila dibandingkan dengan lembaga dan model pendidikan lainnya yang ada di Indonesia. Berkaitan dengan ciri khasnya yang melekat pada unsur-unsur pokoknya, secara umum

setidaknya pesantren memiliki tiga komponen minimal, yaitu: (a) Nyai yang mendidik dan mengajar; (b) Santri yang belajar; dan (c) Masjid.²³⁰

Namun diakui oleh Mujamil Qomar jika ketiga komponen ini mewarnai pesantren pada tahap awal berdirinya atau paling tidak bagi pesantren-pesantren kecil yang belum mampu mengembangkan fasilitasnya. Lebih dari itu, unsur pesantren dalam bentuk segi tiga ini, masih mendeskripsikan kegiatan belajar mengajar ke-Islaman yang sederhana.

Kemudian pesantren mengembangkan fasilitas-fasilitas belajarnya, hal ini disebabkan tuntutan perubahan sistem pendidikan sangat mendesak serta bertambahnya santri yang belajar dari kabupaten atau propinsi lain yang membutuhkan tempat tinggal,²³¹ meski ada yang tidak menyebut unsur pengajian, tetapi menggantinya dengan unsur ruang belajar, aula atau bangunan-bangunan lain.²³² Berdasarkan uraian di atas maka dapat dideskripsikan jika pesantren sebagai lembaga pendidikan merupakan sistem yang memiliki beberapa sub sistem. Dari setiap sub sistem tersebut akan memiliki beberapa sub-sub sistem dan seterusnya. Sehingga setiap sub sistem dengan sub sistem yang lain saling mempengaruhi dan tidak dapat dipisahkan. Adapun Sub sistem

²³⁰ Marwan Saridjo et.al, *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, (Jakarta: Dharma Bhakti, 1982), 9

²³¹ Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 1996), 19

²³² Depag RI, *Pedoman Penyelenggaraan Pusat Informasi Pesantren*, (Jakarta: Proyek Pembinaan dan Bantuan Kepada Pondok Pesantren, 1985/1986), 31

dari sistem pendidikan pesantren, menurut Ahmad Syahid²³³ mestinya mencakup beberapa hal, yaitu:

- 1) Aktor atau pelaku: Nyai; ustadz; santri dan pengurus.
- 2) Sarana perangkat keras: Masjid; rumah Nyai; rumah dan asrama ustadz; pondok dan asrama santri; gedung sekolah atau madrasah; tanah untuk pertanian dan lain-lain.
- 3) Sarana perangkat lunak: Tujuan; kurikulum; kitab; penilaian; tata tertib; perpustakaan; pusat penerangan; keterampilan; pusat pengembangan masyarakat; dan lain-lain.

Maka oleh sebab itu, setiap Pesantren sebagai institusi pendidikan harus memiliki ke-3 sub sistem ini, apabila kehilangan salah satu dari ke-3nya belum dapat dikatakan sebagai sistem pendidikan Pesantren.

Menyikapi hal ini, Zamakhsyari Dhofier merinci ada lima unsur yang melekat dalam Pesantren, yaitu: masjid, pondok, pengajaran kitab-kitab Islam klasik, santri dan Nyai.²³⁴ Melihat kompleksitas unsur-unsur yang melekat pada pesantren, maka wajar jika kemudian Abdurrahman Wahid (Gus Dur) mengatakan bahwa lingkungan dan ata kehidupan pesantren merupakan subkultur.²³⁵ tersendiri yang memiliki keunikan dalam kehidupan masyarakat di sekitarnya.²³⁶

²³³ Ahmad Syahid. (edt), *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat...*, 25

²³⁴ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai...*, 44-45

²³⁵ Abdurrahman Wahid, menyebut pesantren sebagai subkultur. Karena pesantren memiliki tiga elemen utama yang layak untuk menjadikannya sebagai sebuah subkultur, yaitu; (1) pola kepemimpinan pesantren yang mandiri dan tidak terkooptasi oleh negara, (2) kitab-kitab rujukan umum yang selalu digunakan yang diambil dari berbagai abad, (dalam terminologi pesantren dikenal dengan kitab klasik atau kitab kuning) dan (3) sistem nilai (*value system*) yang

4. Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren

Secara historis, eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mengalami perkembangan pesat hingga kini di Indonesia tidak terlepas dari rangkaian sejarah yang sangat panjang. Proses pelembagaannya sudah dimulai ketika para pendakwah atau wali menyebarkan ajaran Islam pada masa awal sejarah Islam di Indonesia melalui masjid, surau, atau langgar.²³⁷

Dalam perkembangannya kemudian, pesantren menjadi tempat pendidikan dan pengajaran agama Islam untuk mencetak ulama, kiai atau ustadz yang menjadi pemimpin keagamaan di masyarakat. Pada masa modern, perkembangan pesantren ditunjukkan antara lain dengan memadukan sistem pendidikan sekolah, madrasah dan universitas. Pesantren pun akhirnya tidak menutup diri dari perkembangan gerakan dan wacana kontemporer seperti masalah-masalah demokrasi dan feminisme. Memperhatikan perkembangan itu, diakui oleh banyak kalangan bahwa kemampuan pesantren bertahan dan berkembang hingga sekarang

dianut. Lebih lengkap lihat Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2001), h. 6–7.

²³⁶ Adapun deskripsi lahiriah, pesantren merupakan sebuah kompleks dengan lokasi yang umumnya terpisah dari kehidupan lingkungan disekitarnya. Didalamnya terdapat beberapa buah bangunan, rumah kediaman pengasuh; Jawa menyebutnya Nyai, Sunda menyebutnya ajengan, dan Madura menyebutnya nun atau bendara yang disingkat menjadi ra), sebuah masjid atau surau, dan asrama tempat tinggal siswa pesantren (yang disebut dengan santri). Lebih lengkap lihat Abdurrahman Wahid, *Islam Kosmopolitan: Nilai-Nilai Indonesia dan Transformasi Kebudayaan*, (Jakarta: The Wahid Institute Seeding Plural and Peaceful Islam, 2007), 90

²³⁷ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Nyai* (Jakarta: LP3ES, 1982), hlm. 49-54. Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam: Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalnya* (Bandung: Trigenda Karya, 1993), hlm. 295. Hanun Asrohah, *Sejarah Pendidikan Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 145-148

menunjukkan kekuatannya untuk merespons perubahan masyarakat dari masa ke masa.²³⁸

Pesantren pada umumnya dipimpin oleh seorang figur kharismatik yang menjadi pusat dalam penentuan arah dan pengambilan kebijakan. Secara tradisional, adanya seorang tokoh yang biasa disebut kiai (ulama) merupakan aspek mutlak dalam sistem kepesantrenan, selain aspek siswa (santri), masjid, dan pondok. Meskipun secara formal terdapat organisasi dan struktur kepengurusan dalam pesantren, kehadiran dan pengaruh seorang tokoh pemimpin kharismatik itu tetap dipandang menonjol.

Adapun kharisma seorang tokoh di lingkungan pesantren menurut Zamakhsyari Dhofier sedikitnya ditentukan oleh tiga faktor: keturunan, keluasan ilmu, dan ketaatan beribadah (spiritual). Tokoh pemimpin pesantren dalam praktiknya tidak saja bertanggung jawab dalam urusan pengelolaan Pesantren, tetapi juga menjadi guru dan pembimbing spiritual serta panutan dan pemimpin informal bagi masyarakat sekitarnya.²³⁹

Bersamaan dengan pergeseran kurikulum, pesantren juga mengalami perkembangan dan perubahan dalam bidang kepemimpinan. Hal ini antara lain dapat diamati dari munculnya kepemimpinan Pesantren yang diperankan oleh ulama perempuan kira-kira sejak awal dekade 90-an ini.²⁴⁰

²³⁸ Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* (Jakarta: LP3ES, 1994), 35-36.

²³⁹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren....*, 55-56.

²⁴⁰ Dalam sejarah pendidikan Islam di Indonesia dilaporkan bahwa tokoh perempuan yang cukup populer dalam mengembangkan pendidikan bagi kaum putri adalah Rangkayo Rahmah al-Yunisiah. Tokoh ini sudah mendirikan Madrasah Diniyyah Putri di Minangkabau pada awal abad ke-20 sebagai bagian dari proses pembaharuan pendidikan Islam di Indonesia. Namun demikian, di samping fenomena ini masih tetap langka hingga pertengahan abad 20, Rahmah al-

Dalam masa yang sangat panjang, kepemimpinan Pesantren khususnya di Jawa selalu identik dengan kepemimpinan kiai (ulama pria). Tetapi, belakangan ini sudah mulai muncul nama-nama ulama perempuan yang memiliki peran besar dalam mengatur dan mengembangkan Pesantren. Bahkan tidak sedikit di antara mereka menjadi tokoh dalam kepemimpinan sosial dan politik dalam lingkup yang lebih luas, salah satunya adalah sebagaimana diperankan oleh Mahmudah dan Nyai Muslihah Umar Banyuwangi.

Tampilnya ulama perempuan dalam kepemimpinan Pesantren dapat dipandang sebagai fenomena baru yang disebabkan oleh beberapa faktor. Secara eksternal, kepemimpinan ulama perempuan muncul karena desakan modernisasi yang menimbulkan kesadaran dikalangan pesantren antara lain mengenai demokrasi, hak-hak asasi manusia dan emansipasi wanita atau feminisme. Pesantren dengan sendirinya didorong untuk merespons wacana perempuan dan sekaligus mempertimbangkan kembali pandangan-pandangan tradisionalnya yang cenderung berlawanan dengan gerakan perempuan. Kajian fiqh yang biasanya terkesan bias gender mengalami koreksi kritis dari dalam lingkungan pesantren sendiri.²⁴¹

Meskipun melalui proses yang panjang dan bertahap, respons pesantren terhadap wacana perempuan itu mempengaruhi aspek-aspek lain dalam sistem Pesantren. Tuduhan sebagian kalangan bahwa dunia pesantren

Yunisiah lebih digambarkan sebagai seorang tokoh pendidikan madrasah yang sistem pengajaran dan pola kepemimpinannya berbeda dengan pendidikan pesantren

²⁴¹ Syafiq Hashim (edit.), *Menakar Harga Perempuan* (Bandung: MIZAN, 1999). Lily Zakiyah Munir (edit.), *Memosisikan Kodrat Perempuan dan Perubahan dalam Perspektif Islam* (Bandung: MIZAN, 1999).

dianggap kurang mengapresiasi kiprah dan peran perempuan dalam ranah publik tidak selamanya dibenarkan, karena ada sebagian kalangan ulama Pesantren yang justru menempatkan perempuan sama dengan laki-laki baik sebagai makhluk Tuhan maupun kiprahnya dalam ranah sosial-politik. Sebagaimana dikemukakan Gus Dur bahwa perempuan dan laki-laki pada dasarnya mempunyai derajat yang sama, memiliki persamaan hak, kewajiban dan kesamaan kedudukan.²⁴² Ia mendasarkan pada konsep *al-kulliyah al-khams* (lima prinsip umum) yang ada dalam Islam yaitu, hak dasar bagi keselamatan fisik, hak keselamatan keyakinan, kesucian keturunan dan keselamatan keluarga, hak keselamatan milik pribadi, dan hak keselamatan profesi atau pekerjaan. Kelima hak ini merupakan hak dasar yang dimiliki perempuan dan laki-laki secara bersama-sama.

Dengan pandangan yang lebih kritis, Gus Dur merekomendasikan perlunya pendekatan kontekstualisasi terhadap khazanah pengetahuan keislaman yang telah ditulis para ulama di masa lampau, terutama menyoal tentang posisi dan peran perempuan. Tak terkecuali dengan berbagai produk hukum Islam yang tercermin dalam kitab fiqih yang cenderung memenangkan lelaki terhadap perempuan menurut Gus Dur perlu dikontekstualisasikan sesuai dengan waktu dan ruang.²⁴³ Senada dengan Gus Dur, KH. Sahal Mahfudh mengatakan bahwa manusia laki dan perempuan pada dasarnya mempunyai kesamaan yang hakiki, yaitu sama-sama mempunyai hak dan kewajiban, serta terdiri dari ruh, jasad, akal,

²⁴² Abdurrahman Wahid, "Islam dan Hak Asasi Manusia", dalam Lily Zakiyah Munir (ed.), *Memposisikan Kodrat* (Bandung: MIZAN, 1999), 35-36.

²⁴³ Abdurrahman Wahid, "Islam...", 35-36

nafsu, dan perasaan. Kelima unsur tadi dalam kehidupan manusia saling mempengaruhi satu sama lainnya, yang kemudian dapat menumbuhkan dua kekuatan, yaitu: *quwwah 'amaliyah dan nadhariyyah* (kemampuan fisik dan intelektual).²⁴⁴

Dengan mengutip Dr. Bahai al-Khauili, Sahal berpendapat bahwa perempuan juga memiliki hak dan kewajiban-kewajiban, mempunyai kekhususan spiritual dan kemampuan yang tinggi, mempunyai kewenangan ekonomi dan merupakan partner dari laki-laki, memiliki kewenangan sosial, beribadah dan lainnya. Dalam artikelnya yang lain, berjudul “Islam dan Hak Reproduksi Perempuan: Perspektif Fiqih”, Sahal mengatakan bahwa Islam sangat menjunjung tinggi hak-hak reproduksi perempuan.²⁴⁵ Dalam hal kehamilan dan kelahiran, Islam memandang empatik terhadap penderitaan kaum perempuan, terutama saat melahirkan. Tidak ada satu ayat Al-Quran pun yang melukiskan peristiwa kemanusiaan sepeenting ayat tentang kehamilan dan kelahiran. Ironisnya, beban berat seperti itu tidak banyak disadari oleh kaum bapak (laki-laki). Kaum bapak tidak pernah secara langsung menanggung beban reproduksi seberat kaum ibu. Tugas yang sangat berat inilah yang menyebabkan kepantasan apabila fiqih Islam mendudukan perempuan demikian pentingnya.

Tidak hanya itu, fiqih juga memberikan keringanan-keringanan yang tidak diberikan kepada orang selainya. Misalnya, ketika sedang

²⁴⁴ MA. Sahal Mahfudz, *Pesantren Mencari Makna*, Marwan Ja'far (ed.), (Jakarta: Pustaka Ciganjur, 1999), 27.

²⁴⁵ Sahal Mahfudz, “Islam dan Hak Reproduksi Perempuan: Perspektif Fiqih”, dalam Syafiq Hasyim (ed.), *Menakar Harga*, 11-17.

mengandung, ibu diperkenankan tidak puasa demi menjaga kesehatan reproduksinya meskipun kemudian wajib qadla (mengganti puasa yang ditinggalkannya pada hari-hari di luar bulan Ramadhan). Bagi mereka, tujuan pembicaraan tentang pola hubungan laki-laki dan perempuan, khususnya dalam konteks kehidupan keluarga antara suami dan istri bukanlah untuk membalikkan posisi antar jenis kelamin, melainkan pada keadilan itu sendiri, yaitu menghilangkan dominasi. Keadilan di sini tidak identik dengan keserupaan. Keadilan, seperti dirumuskan Rasulullah SAW, adalah terpenuhinya hak bagi yang memilikinya secara sah. Dan hak pada saat yang sama, jika dilihat dari sudut pandang orang lain, adalah kewajiban. Oleh sebab itu, lanjut Masdar, siapa pun yang lebih banyak menunaikan kewajiban, atau yang memikul kewajiban lebih besar, dialah yang lebih memiliki hak lebih dibandingkan yang lain.²⁴⁶

5. Peran

a. Definisi Peran

Teori peran adalah sebuah teori yang digunakan dalam dunia sosiologi, psikologi dan antropologi yang merupakan perpaduan berbagai teori, orientasi maupun disiplin ilmu. Teori peran berbicara tentang istilah “peran” yang biasa digunakan dalam dunia teater, dimana seorang aktor dalam teater harus bermain sebagai tokoh tertentu dan dalam posisinya sebagai tokoh itu ia diharapkan untuk berperilaku secara

²⁴⁶ Masdar F. Mas’udi, *Islam dan Hak-hak Reproduksi*, (Bandung: Mizan, 1997), hlm. 179-181. Lihat juga Wawancara Marzuki Wahid dengan KH. Hussein Muhammad, “Meraba „Jenis Kelamin“ Fiqh Perempuan”, dalam *Gerbang*, Vol. 03, No. 08, Agustus-Oktober 2000, 140-142.

tertentu. Posisi seorang aktor dalam teater dinalogikan dengan posisi seseorang dalam masyarakat, dan keduanya memiliki kesamaan posisi.²⁴⁷

Peran diartikan pada karakterisasi yang disandang untuk dibawakan oleh seorang aktor dalam sebuah pentas drama, yang dalam konteks sosial peran diartikan sebagai suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu posisi dalam struktur sosial. Peran seorang aktor adalah batasan yang dirancang oleh aktor lain, yang kebetulan sama-sama berada dalam satu penampilan/ unjuk peran (role performance).²⁴⁸

Dari paparan diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa teori peran adalah teori yang berbicara tentang posisi dan perilaku seseorang yang diharapkan dari padanya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu beradadalam kaitannya dengan adanya orang- orang lain yang berhubungan dengan orang atau aktor tersebut. Pelaku peran menjadi sadar akan struktur sosial yang didudukinya, oleh karena itu seorang actor berusaha untuk selalu nampak “mumpuni” dan dipersepsi oleh actor lainnya sebagai “tak menyimpang“ dari sistem harapan yang ada dalam masyarakat.²⁴⁹

Menurut Soerjono Soekanto²⁵⁰ Peran merupakan aspek dinamis kedudukan (status), apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan. Sedangkan status merupakan sekumpulan hak dan kewajiban

²⁴⁷ Sarlito Wirawan Sarwono, *Teori- Teori Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 215

²⁴⁸ Edy Suhardono, *Teori Peran (Konsep, Derivasi dan Implikasinya)*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1994), 3

²⁴⁹ Edy Suhardono, *Teori Peran...* 4

²⁵⁰ Soerjono Soekanto, *Teori Peranan*, Jakarta, Bumi Aksara. 2002, 243

yang dimiliki seseorang apabila seseorang melakukan hak-hak dan kewajiban kewajiban sesuai kedudukannya, maka ia menjalankan suatu fungsi. Hakekatnya peran juga dapat dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku tertentu yang ditimbulkan oleh suatu jabatan tertentu. Kepribadian seseorang juga mempengaruhi bagaimana peran itu harus dijalankan atau diperankan pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawahakan mempunyai peran yang sama. Peran merupakan tindakan atau perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang menempati suatu posisi di dalam status sosial.

Adapun syarat-syarat peran dalam Soerjono Soekanto²⁵¹ mencakup tiga hal penting, yaitu :

- 1) Peran meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemsyarakatan.
- 2) Peran adalah suatu konsep perilaku apa yang dapat dilaksanakan oleh individu-individu dalam masyarakat sebagai organisasi.

b. Teori Peran Menurut Para Ahli

- 1) Peran menurut Soekanto

Peran adalah proses dinamis kedudukan (status). Apabila seorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, dia menjalankan suatu peranan. Perbedaan antara kedudukan dengan

²⁵¹ Soerjono Soekanto, Teori....243

peranan adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan. Keduanya tidak dapat dipisahkan karena yang satu tergantung pada yang lain dan sebaliknya.²⁵²

2) Menurut Merton

Merton mengatakan bahwa peranan didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang diharapkan masyarakat dari orang yang menduduki status tertentu. Sejumlah peran disebut sebagai perangkat peran adalah kelengkapan dari hubungan – hubungan berdasarkan peran yang dimiliki oleh orang karena menduduki status-status sosial khusus.²⁵³

3) Menurut Abu Ahmadi

Peran adalah suatu kompleks pengharapan manusia terhadap caranya individu harus bersikap dan berbuat dalam situasi tertentu yang berdasarkan status dan fungsi sosial.²⁵⁴

4) Menurut Dougherty dan Pritchard

Teori peran ini memberikan suatu kerangka konseptual dalam studi perilaku didalam organisasi. Mereka menyatakan bahwa peran itu melibatkan pola penciptaan produk sebagai lawan dari perilaku atau tindakan.²⁵⁵

²⁵² Soerjono Soeknato . Sosiologi Suatu Pengantar . edisi baru. Jakarta : Rajawali Pers. 2009 .212 – 213.

²⁵³ Soerjono Soeknato . Sosiologi Suatu Pengantar...67

²⁵⁴ Soerjono Soeknato . Sosiologi Suatu Pengantar...58

²⁵⁵ Bauer Dan Jeffrey C. 2003 . Role Ambiguity And Role Clarity. Clermont : A Comparison Of Attitudes In Germany And The United States. 143.

Peran juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu, yang penting bagi struktur sosial masyarakat. Menurut Veithzal Rivai²⁵⁶ Peranan di artikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan seseorang dalam posisi tertentu. Miftah Thoha²⁵⁷ peranan sebagai suatu rangkaian perilaku yang timbul karena suatu jabatan. Jadi, peran adalah suatu rangkaian kegiatan yang teratur yang ditimbulkan karena suatu jabatan. Manusia sebagai makhluk sosial memiliki kecenderungan untuk hidup berkelompok. Salam kehidupan berkelompok tadi akan terjadi interaksi antara anggota masyarakat yang satu dengan anggota masyarakat lainnya. Timbulnya interaksi diantar mereka ada saling ketergantungan. Dengan adanya saling ketergantungan tersebutlah maka suatu peran tersebut akan terbentuk.

Menurut J. Dwi Narwoko dan Bagong Suyanto²⁵⁸ peranan dapat membimbing seseorang dalam berperilaku, karena fungsi peran sendiri adalah sebagai berikut:

- a) Memberi arah pada proses sosialisasi;
- b) Pewarisan tradisi, kepercayaan, nilai-nilai, norma-norma dan pengetahuan;
- c) Dapat mempersatukan kelompok atau masyarakat;

²⁵⁶ Rivai Veithzal Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta 2004, 148

²⁵⁷ Miftah Toha. Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasinya. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada 2005, 10

²⁵⁸ J. Dwi Narwoko dan Suyanto, Bagong, Sosiologi Teks Pengantar dan Terapan edisi ketiga. Jakarta : Prenada Media Group 2010, 160

d) Menghidupkan sistem pengendalian dan control, sehingga dapat melestarikan kehidupan masyarakat.

Peranan sosial yang ada dalam masyarakat dapat diklasifikasikan menurut bermacam-macam cara sesuai dengan banyaknya sudut pandang. Berdasarkan pelaksanaannya peranan sosial dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

a) Peranan yang diharapkan (expected roles), cara ideal dalam pelaksanaan peranan menurut penilaian masyarakat. Masyarakat menghendaki peranan yang diharapkan dilaksanakan secermat-cermatnya dan peranan ini tidak dapat ditawar dan harus dilaksanakan seperti yang ditentukan;

b) Peranan yang disesuaikan (actual roles), yaitu cara bagaimana sebenarnya peranan itu dijalankan. Peranan ini pelaksanaannya lebih luwes, dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi tertentu. Peranan yang disesuaikan mungkin tidak cocok dengan situasi setempat, tetapi kekurangan yang muncul dapat di anggap wajar oleh masyarakat.

Dari beberapa pengertian diatas penulis menyimpulkan bahwa peran adalah suatu sikap atau perilaku yang diharapkan oleh banyak orang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki status dan kedudukan tertentu.

c. Aspek- aspek Peran

Biddle dan Thomas membagi peristilahan dalam teori peran dalam empat golongan, yaitu:²⁵⁹

- 1) Orang- orang yang mengambil bagian dalam interaksi sosial
- 2) Perilaku yang muncul dalam interaksi tersebut
- 3) Kedudukan orang- orang dalam perilaku
- 4) Kaitan antara orang dan perilaku

d. Orang Yang Berperan

Berbagai istilah tentang orang- orang dalam teori peran. Orang- orang yang mengambil bagian dalam interaksi sosial dapat dibagi dalam dua golongan sebagai berikut :

- 1) Aktor atau pelaku, yaitu orang yang sedang berperilaku menurut suatu peran tertentu.
- 2) Target (sasaran) atau orang lain, yaitu orang yang mempunyai hubungan dengan aktor dan perilakunya.

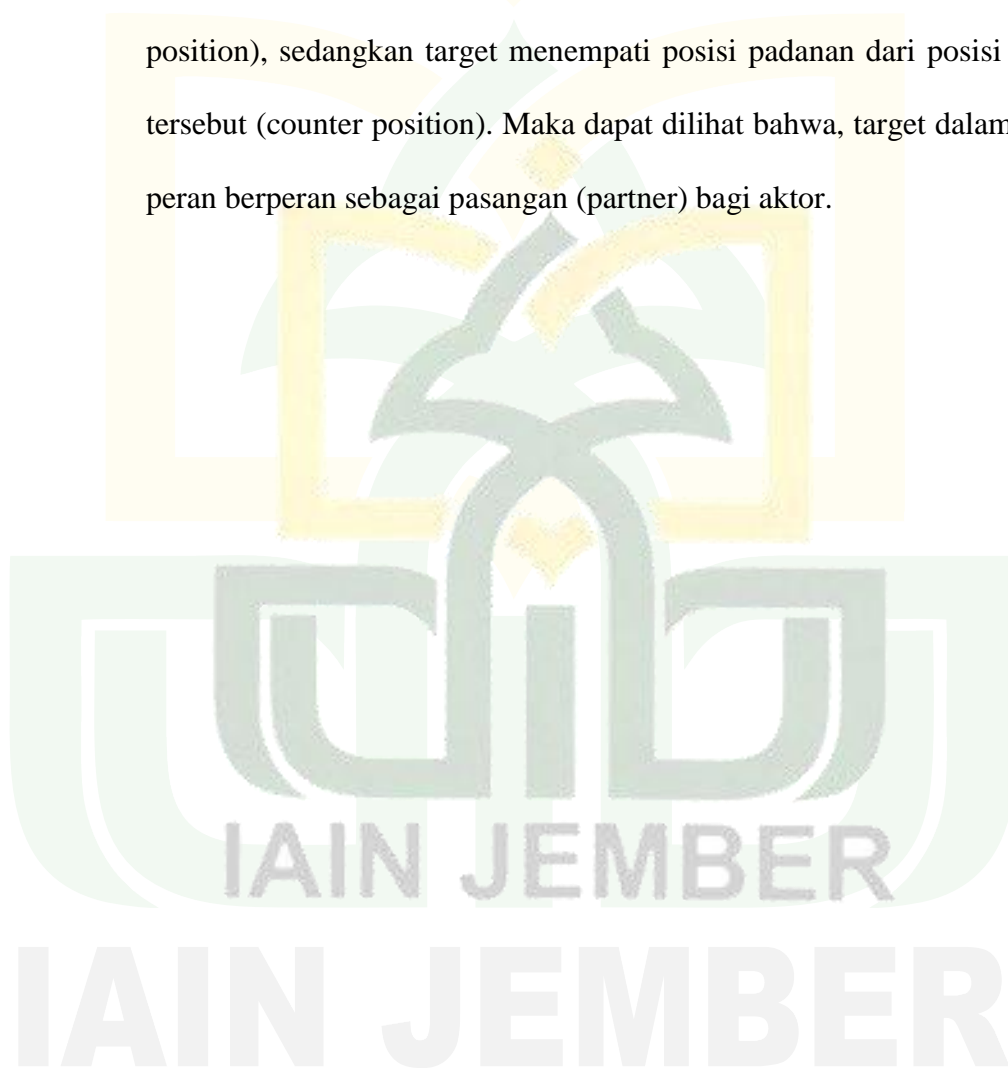
Aktor maupun target bisa berupa individu ataupun kumpulan individu (kelompok). Hubungan antara kelompok dengan kelompok misalnya terjadi antara sebuah paduan suara (aktor) dan pendengar (target). Biasanya istilah aktor diganti dengan person, ego, atau self. Sedangkan target diganti dengan istilah alter-ego, ego, atau non-self.²⁶⁰

Dengan demikian dapat dilihat bahwa sebenarnya teori peran digunakan untuk menganalisis setiap hubungan antara dua orang atau

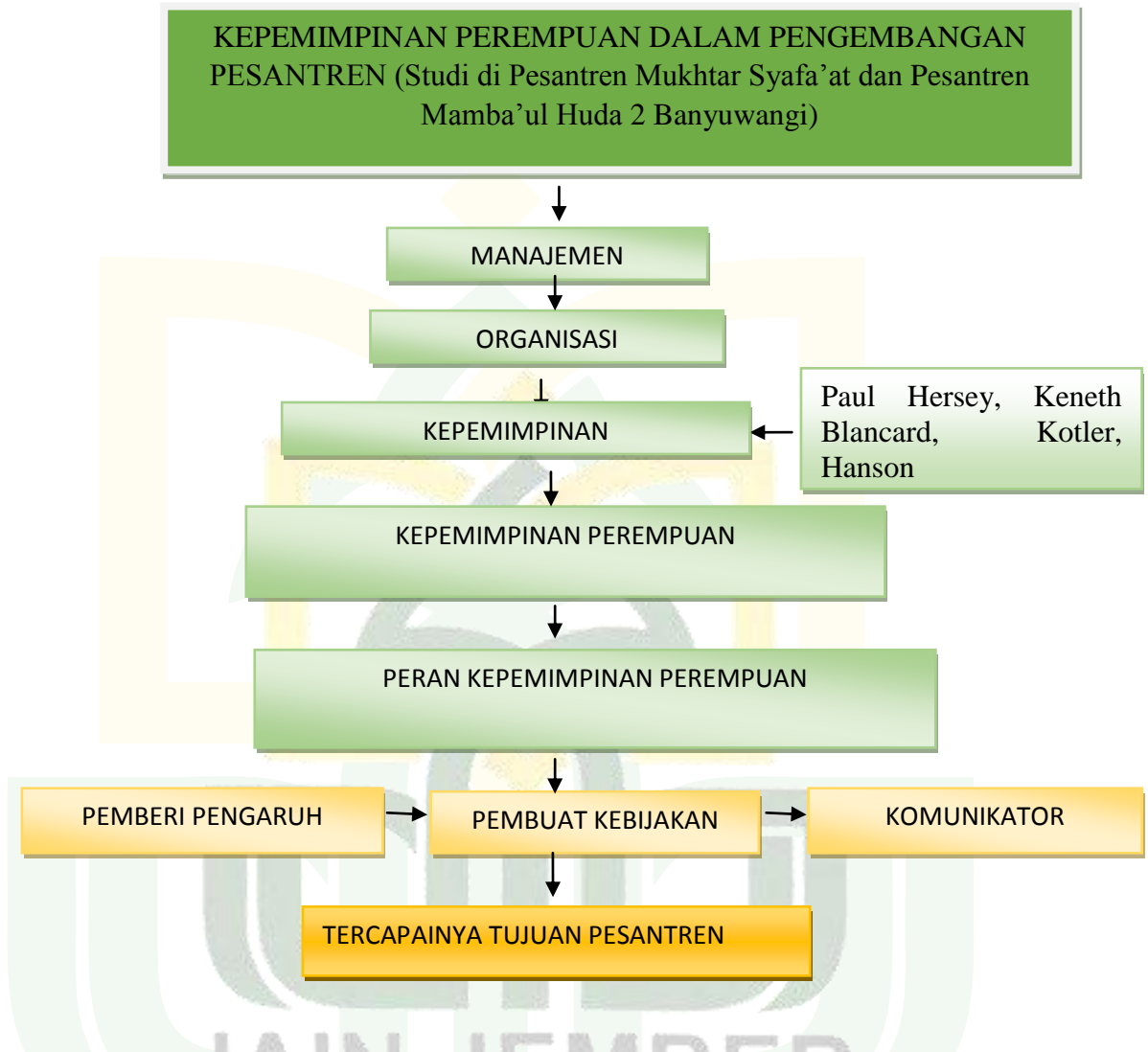
²⁵⁹ Sarlito Wirawan Sarwono, Teori- Teori Psikologi Sosial, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 215

²⁶⁰ Sarlito Wirawan Sarwono, Teori- Teori Psikologi Sosial216

banyak orang. Menurut Cooley dan Mead, hubungan antara aktor dan target adalah untuk membentuk identitas aktor (person, ego, self) yang dalam hal ini dipengaruhi oleh penilaian atau sikap orang-orang lain (target) yang telah digeneralisasikan oleh aktor. Secord dan Backman berpendapat bahwa aktor menempati posisi pusat tersebut (focal position), sedangkan target menempati posisi padanan dari posisi pusat tersebut (counter position). Maka dapat dilihat bahwa, target dalam teori peran berperan sebagai pasangan (partner) bagi aktor.



C. Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren Mukhtar Syafaat dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Dalam penelitian kualitatif lebih bersifat *naturalistic* karena untuk mendapatkan makna dibalik subjek yang diteliti baik pemikiran, perilaku dan sikap secara holistik dengan cara menguraikannya dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Leonard A. Jason & Davids S. Glenwick menerangkan bahwa, *“community-based inquiry is often designed to question dominant, laboratory-based, so-called “scientific” findings and paradigms; to privilege external validity and local knowledge; to work with participants and communities; to value culture and context; and to lead to action and change”*. (“pada umumnya penelitian kualitatif berbasis masyarakat dan seringkali dirancang untuk pertanyaan dan paradigma yang dominan, serta untuk mengungkap validitas eksternal dan kearifan lokal, menghargai budaya dan konteks, serta mengarah pada tindakan dan perubahan”).²⁶¹ Dengan cara inilah diharapkan penelitian yang dilakukan dapat menggambarkan kondisi objek secara objektif serta mampu mengungkapkannya ke permukaan dan mampu menjelaskannya secara objektif pula.

²⁶¹ Leonard A. Jason & Davids S. Glenwick, *Handbook of Methodological Approaches to Community based Research* (New York: Oxford University Press, 2016), 13

Jenis penelitian ini menggunakan studi multisitus terkait dengan suatu gejala atau kejadian yang sedang berlangsung di lembaga pesantren disebut dengan (*ex post facto*). Sedangkan penelitian ini difokuskan pada individu atau sekelompok dari lingkungan pesantren yang diteliti disebut dengan *Unit of analysis*.

Selain itu sebagaimana penjelasan Suprayogo dan Tobroni²⁶² penelitian ini dikategorikan dalam penelitian kualitatif karena bersifat *understanding* (memahami) terhadap fenomena bukan *explantation* (menerangkan, menjelaskan). Peneliti ingin memahami (*how to understand*) masalah yang diteliti bukan menjelaskan (*how to explain*) hubungan sebab akibat sebagaimana penelitian kuantitatif oleh karenanya peneliti memperlakukan masyarakat sebagai subyek bukan sebagai objek dari penelitian. Sedangkan jenis penelitian ini adalah pendekatan fenomenologis. Studi fenomenologis mendeskripsikan pemaknaan umum dari sejumlah individu terhadap berbagai pengalaman hidup mereka terkait dengan konsep atau fenomena.²⁶³ Peneliti bertujuan untuk mereduksi pengalaman individu pada fenomena menjadi deskripsi tentang esensi atau intisari universal.

Dalam penelitian kualitatif dengan jenis multisitus, pengumpulan data secara alamiah (*natural setting*) yang merupakan sumber data langsung di dapat oleh peneliti dari lapangan. Fenomena yang terjadi di setiap obyek yang diteliti perlu diungkap secara rinci dan mendalam untuk menemukan gambaran yang

²⁶²Imam Suprayogo and Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), 163.

²⁶³ Jhon W Creswell, *Qualitative Inquiry & Reseach Design : Choosing Among Five Approach*, 3rd ed. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 105.

utuh dalam mendeskripsikan peran kepemimpinan perempuan di situs 1 dan situs 2 yang sama-sama dilakukan di pesantren. Akhir dari penelitian ini bukan hanya lingkup temuan secara substantif berdasarkan fokus yang diteliti, namun dikembangkan pada tataran temuan yang bersifat formal atau disebut dengan “*thesis statemen*”.

Dengan demikian, proses pendekatan awal diawali dengan studi pendahuluan sebagai studi penjajakan di Pesantren Mukhtar Syafa’at dan Pesantren Mambaul Huda 2 sebagai obyek kajian kedua di mulai pada tahun 2020 guna mendapatkan informasi awal terkait kepemimpinan perempuan yang diterapkan di pesantren.

Penelitian multisitus ini merupakan inquiri secara empiris melakukan investigasi terhadap fenomena-fenomena yang bersifat sementara yang ada di dalam konteks yang nyata (*real life context*), ketika tidak terlihat antara batas fenomena dan konteks serta sumber-sumber fakta ganda. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bogdan dan Biklen:

“Multi-case Studi oriented more toward developing theory and they usually require many sites or subjects rather than two or three”.²⁶⁴

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Mukhtar Syafaat Desa Karangdoro Kecamatan Tegalsari Kabupaten Banyuwangi dan Pondok Pesantren Mamba’ul Huda 2 Desa krasak Kecamatan Tegalsari Kabupaten Banyuwangi.

²⁶⁴Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research*...., 62.

C. Kehadiran Peneliti (*Key Instrumen*)

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai *key instrument* yang melakukan observasi di lapangan yaitu dalam rangka melakukan perencanaan, peninjauan dan pengamatan berpartisipasi. Sebagaimana penjelasan Moleong kedudukan seorang peneliti kualitatif adalah rumit, ia adalah seorang perencana, pelaksana pengumpulan data, analis penafsir data dan akhirnya menjadi pelapor hasil penelitiannya.²⁶⁵ Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan fenomenologi transedental empiris dari Moustakas. Posisi peneliti dalam penelitian ini adalah sebagaimana konsep dari Husserls yakni *ephoce* (pengurangan). Peneliti menyingkirkan pengalamannya sejauh mungkin untuk memperoleh perspektif yang baru (segar) terhadap fenomena yang diteliti. Peneliti mengikuti prosedur dari pelaksanaan riset fenomenologis dengan menentukan problem riset yaitu problem untuk memahami pengalaman yang sama atau bersama dari individu pada fenomena dengan tujuan mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena tersebut. Langkah selanjutnya peneliti mengenali dan menentukan asumsi filosofis yang luas dari fenomenologi.

D. Subjek Penelitian

Moleong²⁶⁶ menjelaskan subjek penelitian adalah sebagai informan yaitu orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Hal senada juga

²⁶⁵lexy J Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), 168.

²⁶⁶J.L. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosyda Karya, 2010), 132

disampaikan Moeliono²⁶⁷ yang menjelaskan subjek penelitian adalah orang yang diamati sebagai sasaran dalam penelitian . Berdasarkan dua pengertian tersebut peneliti menjelaskan bahwa subjek penelitian dalam Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren adalah pelaku yang merupakan sasaran pengamatan atau informan pada suatu penelitian yang diadakan oleh peneliti. Subjek dalam penelitian ini adalah Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mambaul Huda 2 Banyuwangi. Adapun yang akan menjadi informan dalam penelitian ini antara lain: Pengasuh Pesantren, Pengurus Pesantren, Asatidz/ah dan Santri.

E. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini adalah seluruh data yang berbentuk kalimat, kata atau gambar yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan materi-materi audio-visual.

Data dan sumber data dalam penelitian ini merupakan semua data yang berhubungan dengan tema penelitian yang diambil dari Informan, hasil observasi dan wawancara yang mendalam dengan subjek penelitian. Peneliti telah menetapkan sumber data yaitu: Nyai, pengurus yayasan, kepala sekolah, ustadz/ustadzah, santri yang menjadi pelaku dalam kepemimpinan perempuan dalam pengembangan Pesantren Mukhtar Syafaat dan Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi.

Data sekunder, yaitu hasil kajian melalui dokumentasi, dan materi-materi audio-visual (fotografi dan lainnya) mengenai perkembangan Pesantren.

²⁶⁷ Moeliono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), 862

Guna keperluan triangulasi data, peneliti juga mengambil data dari beberapa alumni dan wali santri. Sedangkan sebagai data pendukung, peneliti mengambil data dari kepustakaan, buku arsip, dan laporan kegiatan penyelenggaraan pengelolaan pondok pesantren Mukhtar Syafa'at dan Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi.

Tabel 3.1
Sumber Data Mukhtar Syafa'at

No	Nama	Jabatan
1	Nyai Hj. Mahmudah Ahmad	Pengasuh Pesantren Mukhtar Syafaat Banyuwangi
2	K.H. Khotibul Umam, S.Pd.I	Ketua I Yayasan
3	Ny. Hj. Vina Mawaddah S.Pd	Wakil pengasuh MS II Putri
4	K.H. Imam Haudli, M.Si.	Pimpinan /Ustadz
5	Hj. Shofiah Nabilah	Kabid Pembantu Umum
6	Mukhtar Basyir S.E	Wakil Pengasuh MS I Putra
7	Afandi Rohman, S.Sos.I	Kabid Penjamin Mutu
8	Abdur Rohim S,E	Kabid Rumah tangga
9	M. Mashudi, S.Pd.I	Kepala SMK
10	Mohammad Masruhin, S.Pd.I	Kepala MA
11	Nur Huda S.Pd.I	Kepala SMP
12	Moh. Wafi, S.Sos.I	Kepala Sekolah TK
13	Moh. Miftahul Gufron	Santri

Tabel 3.2
Sumber Data Mamba'ul Huda 2

No	Nama	Jabatan
1	Nyai Muslihah Umar	Pengasuh Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi.
2	Agus Muhyidin, S.Sos	Ustadz
3	Mustakim	Koor Bidang pendidikan formal dan non formal
4	Wiwik Minahul Wafiroh	Ustadzah
5	Noviani Rahayu	Ustadzah
6	Mohammad Ulinnuha	Ketua Yayasan
7	Lailatul Zahro	Bidang kesehatan
8	Eka Nur F	Ustadzah
9	Ustadzah Fitrotin Nisa	Bidang ekonomi, administrasi dan

		pengembangan
10	Ahmad Rijan Hadziqi, ST	Putra Nyai sekaligus bidang pesantrenan dan pendidikan diniyah
11	Exist Ferinda Aghata	Santri

F. Teknik Pengumpulan Data

Agar mendapatkan data yang valid dan relevan dengan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data-data yang diperlukan selama proses penelitian. Hal ini dimaksudkan agar antara teknik yang satu dengan yang lainnya saling berhubungan dan melengkapi. Sesuai dengan karakter penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrument kunci dalam mendapatkan data. Oleh karena itu peneliti memiliki peran yang sangat fleksibel serta adaptif terhadap setiap fenomena yang terjadi. Sebagaimana yang disampaikan Creswell²⁶⁸ bahwa prosedur pengumpulan data dibagi dalam 4 tipe dasar yaitu: wawancara (*interviews*), observasi (*observation*), dokumentasi (*documentation*) dan foto grafi (*audio and visual material*).

1. Wawancara

Wawancara adalah cara mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden.²⁶⁹ Dalam penelitian ini model wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara semi terstruktur adalah wawancara

²⁶⁸JW. Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* Second Edition (New Delhi: Sage Publications, 2003), 185-188

²⁶⁹ Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, *Metode Penelitian Survey* (Jakarta: LP3ES, 1994), 192

dengan kategori *in dept interview* yaitu dalam pelaksanaannya lebih fleksibel dibandingkan dengan wawancara yang terstruktur.²⁷⁰

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas dimana peneliti hanya menggunakan garis-garis besar pertanyaan sebagai pedoman dalam wawancara dan peneliti bebas mengembangkan pertanyaan manakala masih diperlukan.²⁷¹ Wawancara semi terstruktur digunakan untuk mendapatkan data dari pengasuh Pesantren sebagai informan kunci. Adapun wawancara tidak terstruktur digunakan untuk mendapatkan data dari pengurus, ustadz-ustadzah, kepala asrama santri, alumni Pesantren. Adapun data yang ingin diperoleh melalui wawancara adalah semua data yang berkaitan dengan kepemimpinan nyai mulai dari pemberi pengaruh, pembuat kebijakan, dan komunikator dalam pengembangan pesantren.

Tabel 3.3
Nama-nama Informan Kunci dan Informan Pendukung Mukhtar Syafa'at

No	Nama	Jabatan
1	Nyai Mahmudah Ahmad	Pengasuh Pesantren Mukhtar Syafaat Banyuwangi
2	Moh. Wafi, S.Sos.I	Kepala Sekolah TK
3	Abdur Rohim S,E	Kabid Rumah tangga
4	Ny. Hj. Vina Mawaddah S.Pd	Wakil pengasuh MS II Putri
5	M. Mashudi, S.Pd.I	Kepala SMK
6	K.H. Imam Haudli, M.Si.	Ustadz
7	Mohammad Masruhin, S.Pd.I	Kepala MA
8	Afandi Rohman, S.Sos.I	Kabid Penjamin Mutu
9	Nur Huda S.Pd.I	Kepala SMP
10	Hj. Shofiah Nabilah	Kabid Pembantu Umum
11	Mukhtar Basyir S.E	Wakil Pengasuh MS I Putra

²⁷⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif dab R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), 233

²⁷¹ Sugiono, *Metode...*, 233-234

Tabel 3.4
Nama-nama Informan Kunci dan Informan Pendukung
Mamba'ul Huda 2

No	Nama	Jabatan
1	Nyai Muslihah Umar	Pengasuh Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi.
2	Agus Muhyidin, S.Sos	Ustadz
3	Mustakim	Koor Bidang pendidikan formal dan non formal
4	Wiwik Minahul Wafiroh	Ustadzah
5	Noviani Rahayu	Ustadzah
6	Mohammad Ulinnuha	Ketua Yayasan
7	Lailatul Zahro	Bidang kesehatan
8	Eka Nur F	Ustadzah
9	Ustadzah Fitrotin Nisa	Bidang ekonomi, administrasi dan pengembangan
10	Ahmad Rijan Hadziqi, ST	Putra Nyai sekaligus bidang pesantrenan dan pendidikan diniyah
11	Exist Ferinda Aghata	Santri alumni

Data yang diperoleh melalui wawancara secara intens dan mendalam kepada para informan kunci dan para informan pendukung adalah semua data yang berkaitan dengan pengembangan Pesantren mulai sebagai pemberi pengaruh, pembuat kebijakan dan komunikator sesuai dengan fokus penelitian dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 3.5
Indikator Pertanyaan dalam wawancara

No	Fokus	Komponen
1	Bagaimana peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmaddi Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai pemberi	a. Directing b. Cooching c. Supporting d. Delegating

	pengaruh dalam pengembangan Pesantren ?	
2	Bagaimana peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai pembuat kebijakan dalam pengembangan Pesantren ?	<ul style="list-style-type: none"> a. Identifikasi masalah. b. Pengumpulan dan analisis data. c. Membuat alternatif-alternatif kebijakan d. Memilih salah satu alternatif terbaik e. Pelaksanaan keputusan f. Pemantauan dalam pelaksanaan pengambilan keputusan
3	Bagaimana peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai komunikator dalam pengembangan Pesantren ?	<ul style="list-style-type: none"> a. Source b. Message c. Channel d. Receiver

Komponen dari fokus penelitian tersebut kemudian peneliti menjabarkan menjadi sebuah pertanyaan dengan metode wawancara semi terstruktur kepada sumber-sumber yang telah peneliti tetapkan sebelumnya.

2. Observasi

Menurut Guba dan Lincoln, observasi dilakukan dengan alasan: (a) pengamatan didasarkan atas pengalaman secara langsung, (b) teknik pengamatan juga memungkinkan peneliti dapat melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya, (c) pengamatan dapat digunakan untuk menegcek keabsahan data, (d) tehnik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit, dan (e) dalam kasus kasus tertentu

dimana penggunaan teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, maka pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.²⁷²

Dalam kegiatan pengamatan di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi peneliti selalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan kepesantrenan, hal ini sudah terjadwal sesuai dengan informasi dari pengasuh. Peneliti dalam hal ini selalu proaktif dengan informan. Pengamatan yang dilakukan peneliti terbatas pada pengamatan yang relevan dengan fokus penelitian.

Adapun hal pokok yang diamati dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.6
Data Observasi

No	Situasi Yang Diamati
1.	Kegiatan rutin Nyai
2.	Kegiatan berkala/periodik pesantren (menyesuaikan jadwal)
3.	Sarana dan prasarana Pesantren
4.	Media yang digunakan dalam pembelajaran dan aktivitas Nyai
5.	Strategi yang digunakan dalalam pengembangan Pesantren
6.	Prilaku santri di Pesantren
7.	Kegiatan Nyai dan guru di Pesantren
8	Hal-hal lain yang dianggap perlu sebagai informasi tambahan

²⁷² Lincoln, *Naturalistic Inquiry* (New Delhi: Sage Publication, inc, 1995), hlm.124.

3. Dokumenter

Dokumenter adalah suatu teknik dimana data diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada benda tertulis, misalnya buku, notulensi, makalah, peraturan-peraturan, buletin, catatan harian dan lain-lain.²⁷³

Dokumen yang dimaksud adalah tentang profil Pesantren dan nyai, program kerja Pesantren, aktivitas pesantren dan nyai, data keadaan guru dan pegawai, sarana dan prasarana yang lainnya yang diperlukan dalam penelitian ini. Dokumen penelitian digunakan untuk acuan selain bahan atau rekaman yang tidak dipersiapkan secara khusus untuk tujuan tertentu seperti surat-surat, buku harian, foto-foto, naskah pidato, buku pedoman pendidikan.²⁷⁴ Data dokumen ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi peran serta sebagai penguat data serta untuk membandingkan data-data yang diperoleh melalui wawancara. Salah satu cara yang dilakukan adalah menelaah rekaman dan dokumen mengenai kepemimpinan perempuan dalam pengembangan Pesantren.

4. Fotografi

Fotografi menyediakan data deskriptif yang menarik dan digunakan untuk membantu memahami subjektif dan produk-produknya dianalisis secara induktif. Dalam laporan penelitian kualitatif peneliti melengkapi data dengan sejumlah foto-foto atau dokumen autentik sehingga dapat lebih dipercaya.

²⁷³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 135

²⁷⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*....hlm.161.

G. Analisis Data

Analisis yang dipahami oleh peneliti adalah penelaahan untuk mencari pola (*patterns*) pada tahap ini peneliti banyak terlihat dalam kegiatan penyajian dan penampilan (*display*) dari data yang dikumpulkan. Analisis dilakukan untuk menemukan pola. Caranya dengan melakukan pengujian sistematis untuk menetapkan bagian-bagian, hubungan antar kajian, dan hubungan terhadap keseluruhannya. Untuk dapat menemukan pola tersebut peneliti akan melakukan penelusuran melalui catatan-catatan lapangan, hasil wawancara dan bahan-bahan yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap semua hal yang dikumpulkan dan memungkinkan menyajikan apa yang ditemukan.

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti untuk menambah pemahaman peneliti sendiri dan untuk memungkinkan peneliti melaporkan apa yang telah ditemukan pada pihak lain. Oleh karena itu, analisis dilakukan melalui kegiatan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, memadukan, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa diteliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis.

Analisis data dilakukan pada masing-masing obyek yaitu di Pesantren Mukhtar Syafaat dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi. Peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang berupa kata-kata verbal dan non

verbal, sehingga diperoleh makna (*meaning*). Karena itu analisis dilakukan bersama-sama dengan proses pengumpulan data, serta setelah data terkumpul.

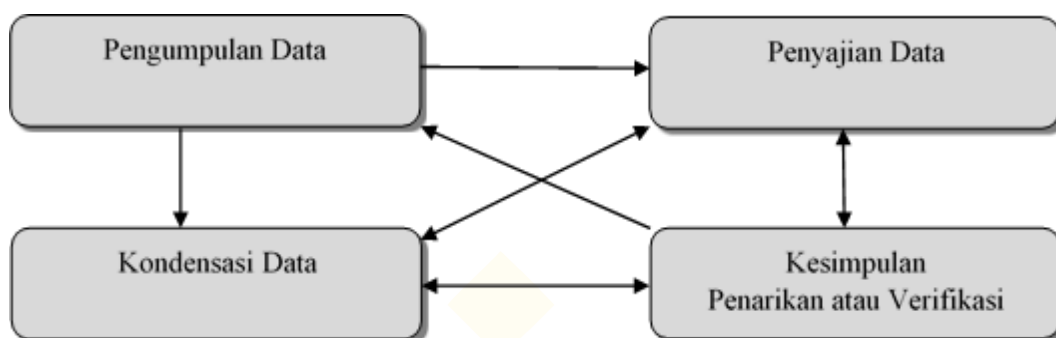
1. Analisis Situs Individu

Analisis data Dalam penelitian ini dilakukan sejak pengumpulan data secara keseluruhan, dicek kembali. Berulang kali peneliti mencocokkan data yang diperoleh, disistematisasikan, diinterpretasikan secara logis demi keabsahan dan kredibilitas data yang diperoleh peneliti lapangan. Tahapan analisis data, yaitu:

Pertama, tahap pendahuluan atau pengolahan data (kelengkapan data yang diperoleh, keterbatasan tulisan, kejelasan makna, konsistensi, dan kesesuaian data dengan yang lain). *Kedua*, tahap pengorganisasian data yang merupakan inti dari analisis data. *Ketiga*, tahap penemuan hasil, tahap analisis data dimulai dari data awal yang diperoleh peneliti. Hasil penelitian dicek kembali dalam rangka mendapatkan keabsahan dan kredibilitas data yang diperoleh peneliti.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan model interaksi menurut Miles & Huberman.²⁷⁵ Model tersebut tergambar sebagai berikut :

²⁷⁵ M.B. Miles, & A.M. Huberman, *qualitatif analysis*, (Penerjemah: Rohidi, R. T.).(Jakarta: UI-Press., 1992), hlm.89.



Gambar 3.1 Komponen-komponen analisis model interaktif
Sumber: Miles dan Huberman, 2014:14

Dari gambar analisis Miles & Huberman maka langkah-langkah analisis tersebut sebagai berikut :

a. Kondensasi data

Data yang diperoleh peneliti di lapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi diolah dengan cara merangkum, memilih dan memfokuskan data, pengumpulan data, penyajian data, kondensasi data, kesimpulan-kesimpulan, penarikan/verifikasi pada hal-hal yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan pengolahan data dengan cara melakukan pemilahan, mengkategorikan dan membuat abstraksi dari catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi. Miles dan Huberman²⁷⁶ menyampaikan “*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*”. Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang

²⁷⁶ Milles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, *Qualitative...*,10

terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut.

1) *Selecting*

Menurut Milles dan Huberman²⁷⁷ peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis. Informasi-informasi yang berhubungan dengan kepemimpinan perempuan dikumpulkan pada tahapan ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.

2) *Focusing*

Milles dan Huberman²⁷⁸ menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan pertanyaan pada fokus penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan fokus penelitian.

3) *Abstracting*

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya

²⁷⁷ Miles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, Qualitative...,18

²⁷⁸ Miles, M.B, Huberman, AM dan Saldana, Qualitative...,19

yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data tentang kepemimpinan perempuan dalam pengembangan pesantren sudah dirasakan baik dan jumlah data sudah cukup, data tersebut digunakan untuk menjawab masalah yang diteliti.

4) *Simplifying dan Transforming*

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya. Untuk menyederhanakan data, peneliti mengumpulkan data setiap proses dan konteks sosial dalam tabel .

b. Penyajian data

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dianalisis lalu disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi. Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah. Peneliti membuat daftar awal kode yang sesuai dengan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Masing-masing data yang sudah diberi kode dianalisis dalam bentuk refleksi dan disajikan dalam bentuk teks yang sistematis.

c. Penarikan kesimpulan/temuan sementara

Sejak awal proses pengumpulan data di lapangan, serta langsung dianalisis, peneliti sambil lalu dapat menarik kesimpulan. Pada saat peneliti memberi arti atau memaknai data-data yang diperoleh baik melalui observasi, wawancara maupun studi dokumentasi peneliti telah menarik kesimpulan. Kesimpulan-kesimpulan ini masih bersifat sementara, sebab pada awalnya belum jelas, dan masih berpeluang untuk berubah sesuai kondisi yang berkembang di lapangan.

Melakukan verifikasi, setelah dilakukan reduksi data secara berulang dan diperoleh kesesuaian dengan penyajian data, kemudian kesimpulan sementara disempurnakan melalui verifikasi, maka dapat ditarik kesimpulan akhir yang merupakan temuan-temuan penelitian.

d. Penarikan kesimpulan/temuan akhir

Setelah temuan-temuan sementara dilakukan verifikasi melalui teknik-teknik pengecekan keabsahan temuan penelitian, selanjutnya dirumuskan kesimpulan temuan-temuan yang merupakan hasil-hasil penelitian, kemudian diabstraksikan ke dalam proposisi-proposisi.

2. Analisis Lintas Situs

Analisis data lintas situs dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing situs sekaligus sebagai proses memadukan antar situs. Adapun langkah langkah dalam analisis data lintas situs sebagaimana di bawah ini :

a. Langkah Teoritis,

Secara teoritis langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas situs ini meliputi:

- 1) Menggunakan pendekatan komparatif yang dilakukan dengan membandingkan dan memadukan temuan konseptual dari masing-masing situs tunggal
- 2) Hasilnya dijadikan dasar untuk menyusun pernyataan konseptual atau proposisi-proposisi lintas situs
- 3) Mengevaluasi kesesuaian proposisi dengan fakta yang menjadi acuan
- 4) Merekonstruksi ulang proposisi-proposisi yang sesuai dengan fakta dari masing-masing situs tunggal, dan
- 5) Mengulangi proses ini sesuai keperluan, sampai batas kejenuhan.

b. Langkah Teknis dalam Penelitian

Sedangkan secara teknis langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas situs dalam penelitian ini meliputi :

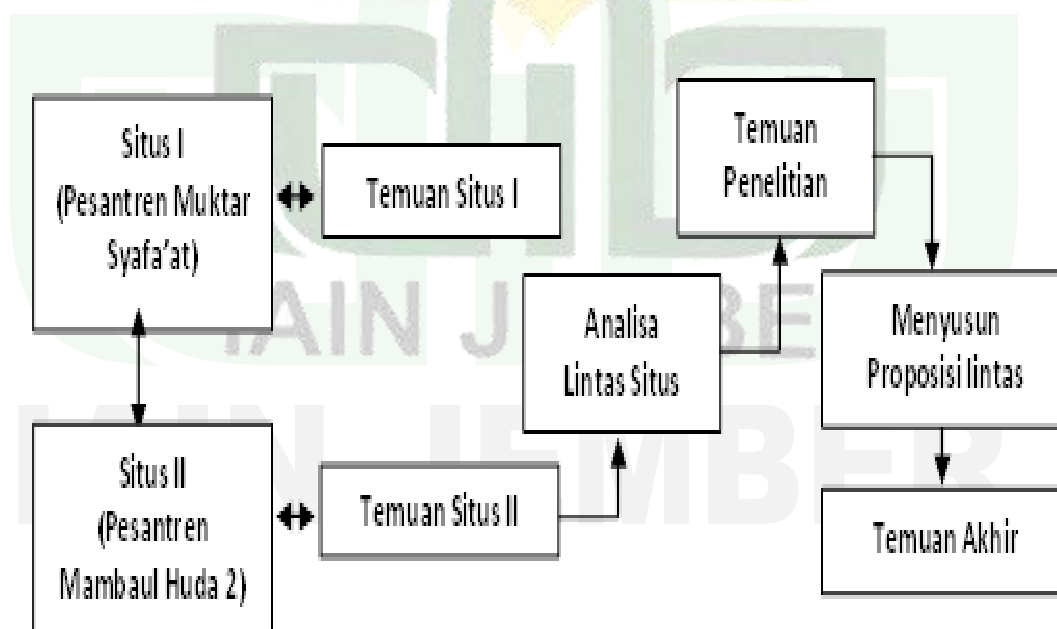
- 1) Pada temuan yang diperoleh dari pesantren Mukhtar Syafaat disusun kategori dan tema, dianalisis secara induktif konseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi temuan substantif I.
- 2) Sedangkan temuan yang diperoleh dari Mamba'ul Huda 2 disusun kategori dan tema, dianalisis secara induktif konseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi temuan substantif II.

- 3) Proposisi-proposisi dan temuan substantif I selanjutnya dianalisis dengan cara membandingkan dengan proposisi-proposisi dan temuan substantif II (temuan dari dua pesantren). Begitu pula untuk menemukan perbedaan karakteristik dari masing-masing situs sebagai konsepsi teoritik berdasarkan perbedaan.
- 4) Pada tahap akhir dilakukan analisis secara simultan untuk merekonstruksi dan menyusun konsep tentang persamaan situs I, dan situs II secara sistematis. Analisis akhir ini dimaksudkan untuk menyusun konsepsi sistematis berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi teoritik yang bersifat naratif berupa proposisi-proposisi lintas situs yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengembangkan temuan substantif secara umum sesuai dengan fokus penelitian.

Analisis secara induktif konseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu dengan temuan substantif I dari situs I, dan situs II dengan temuan substantif II. kemudian langkah selanjutnya membandingkan temuan yang ada antar temuan situs, dan langkah terakhir analisis secara simultan untuk merekonstruksi dan menyusun konsep tentang persamaan situs I, dan situs II secara sistematis.

Analisa data lintas situs (cross site analysis). Dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh di masing-masing situs yang sekaligus memadukan antar dua situs (Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mambaul Huda 2). Dengan

demikian, temuan yang diperoleh dari situs I (Pesantren Mukhtar Syafa'at) dibandingkan dengan temuan pada situs II (Pesantren Mambaul Huda 2) untuk menemukan keunikan, perbedaan, serta persamaan karakteristik dari masing-masing situs sebagai konsepsi teoritik. Selanjutnya pada tahap akhir analisis, peneliti melakukan analisa secara simultan untuk merekonstruksi dan menyusun konsepsi tentang persamaan secara sistematis. Analisis akhir ini dimaksudkan untuk menyusun konsepsi sistematis berdasarkan analisis data dan interpretasi teoritik yang bersifat naratif berupa prosisi-proposisi lintas situs yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengembangkan temuan substantif. Adapun rangkaian kegiatan analisis lintas situs dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar 3.2 :
Analisis Lintas Situs

H. Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian kualitatif-deskriptif sangat urgen dilakukan karena data-data yang telah didapatkan baik data manusia maupun data non manusia perlu diperiksa kesahihannya sehingga data-data hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan dan dijadikan dasar yang kuat dalam menarik kesimpulan. Karena itu, penelitian ini menggunakan pemeriksaan data dengan cara (a) kredibilitas, (b) transferabilitas, (c) dependabilitas (d) konfirmasiabilitas. Kegiatan yang akan dilakukan untuk memeriksa kredibilitas hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kredibilitas

Verifikasi data adalah langkah yang penting untuk menguji validitas data terhadap temuan-temuan data situs I, data situs II yang berhubungan data-data kepemimpinan perempuan di Pesantren. Validitas hasil penelitian ini dilakukan dengan menetapkan tingkat kepercayaan dan kebenaran. Kredibilitas data penelitian dilakukan dengan mencocokkan konsep penelitian dengan informan (data emic) diperoleh dengan kegiatan (1) observasi dilakukan terus menerus (*presentment observation*), (2) Triangulasi (*triangulation*) meliputi sumber data, metode dan peneliti lain (3) pengecekan anggota (*member check*), diskusi teman sejawat (*peer reviewing*) (4) pengecekan mengenai kecukupan referensi (*referential adequacy checks*).²⁷⁹ Dengan demikian, peneliti dapat mengecek kebenaran berbagai informasi dan data yang diperoleh sampai dirasa benar.

²⁷⁹ Lincoln dan Guba.....

Selanjutnya menggunakan model triangulasi yaitu mengecek kebenaran data dengan menggunakan sumber yang berbeda-beda. Menurut Burns: *Triangulation may be defined as the use of two or more methods of data collection in the study of some aspect of human behavior.*

²⁸⁰Cara menggunakan triangulasi antara lain:

- a. Membicarakan dengan orang lain, misalnya membahas catatan lapangan dengan rekan atau pejabat di lingkungan akademik atau instansi terkait lainnya yang berkepentingan dengan penelitian ini.
- b. Penggunaan bahasa referensi untuk meningkatkan kepercayaan terhadap kebenaran penelitian dengan menggunakan rekaman, dokumen, dan catatan hasil penelitian, serta berbagai buku sebagai landasan teoritis.
- c. Mengadakan memberi cek untuk menghindari perbedaan-perbedaan antara peneliti dengan informan. Kegiatan ini dilakukan setelah peneliti membuat rangkuman penelitian dibicarakan kembali dengan informan. Misalnya bersama-sama Nyai mengecek ulang data-data mengenai kepemimpinan Nyai dalam pengembangan pesantren.

Pengecekan mengenai kecukupan referensi (*referential adequacy checks*) adalah hasil penelitian dikomparasikan dengan referensi yang menunjang dan referensi yang mendukung dengan temuan penelitian. Semakin banyak referensi yang digunakan peneliti maka semakin kuat keabsahan data yang dihasilkannya.

²⁸⁰ Burns, A. *Collaborative action for English Language Teachers* (Cambridge: CUP, 1999), 231

2. Transferabilitas

Transferabilitas adalah salah satu teknik keabsahan data dalam rangka menransfer temuan-temuan penelitian di koreksi bersama-sama, lalu kemudian digunakan untuk kepentingan lembaga yang diteliti atau lembaga lain yang ingin menerapkan teori pengetahuan yang dihasilkan melalui penelitian. Hasil dari penelitian ini tentang kepemimpinan perempuan dalam pengembangan pesantren digunakan didua pesantren yaitu di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi.

3. Dependabilitas

Dependabilitas atau independensi data mengacu kepada kualitas proses dalam mengkonstruksikan penelitian, proses pengumpulan data, interpretasi dan laporan penelitian adalah tergantung pada independensi peneliti dalam mengeksplorasi dan menata data secara mandiri, oleh karena itu, data-data independensi tersebut perlu di audit oleh auditor guna mengkaji dan menilai data-data yang dihasilkan. Aspek dependabilitas akan dilakukan melalui proses audit dimana Promotor Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E.,M.M. dan co- Promotor Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd. bertindak sebagai auditor dan peneliti sebagai mitra. Peneliti, Promotor dan co-Promotor bersepakat untuk melakukan proses lebih lanjut untuk mendapatkan temuan penelitian berdasarkan proses yang telah dilakukan sebelumnya.

4. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas adalah salah satu teknik untuk menilai kualitas hasil data-data penelitian dengan cara pelacakan dan penelusuran data (*audit trail*), teknik ini digunakan untuk memahami tingkat konfirmabilitas (objektifitas) data yang dihasilkan dengan data-data pendukungnya tidak bertolak belakang, hal ini dapat dilakukan dengan cara (a) memeriksa berulang kali data-data hasil penelitian, (b). Setiap temuan penelitian dicocokkan kembali sampai menemui kejenuhan.

I. Tahapan Penelitian

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari proses penelitian, maka dalam penelitian ini di bagi dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Tahapan Persiapan

a. Menyusun rancangan penelitian

Penelitian dilakukan berangkat dari permasalahan dalam lingkup peristiwa yang sedang terus berlangsung dan bisa diamati serta diverifikasi secara nyata pada saat berlangsungnya penelitian. Peristiwa-peristiwa yang diamati dalam konteks kegiatan orang-orang/organisasi.

b. Memilih lokasi Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian, maka dipilih lokasi penelitian yang digunakan sebagai sumber data yaitu

Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi.

c. Mengurus perizinan

Sebelum peneliti melakukan kegiatan penelitian dilapangan terlebih dahulu peneliti mengurus berbagai hal yang diperlukan untuk kelancaran kegiatan penelitian (surat ijin penelitian dll).

d. Menjajagi dan melihat keadaan

Proses penjajagan lapangan dan sosialisasi diri dengan keadaan, karena penelitalah yang menjadi alat utamanya maka penelitalah yang akan menentukan apakah lapangan merasa terganggu atau tidak.

e. Memilih dan memanfaatkan informan

Ketika peneliti menjajagi dan mensosialisasikan diri di lapangan, ada hal penting lainnya yang perlu peneliti lakukan yaitu menentukan narasumber. Narasumber dalam penelitian ini adalah pengasuh (Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar), pengurus yayasan, ustadz/ustadzah,tokoh masyarakat, wali santri, santri dan alumni.

f. Menyiapkan instrumen penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah ujung tombak sebagai pengumpul data (instrumen). Peneliti terjun secara langsung ke lapangan untuk mengumpulkan sejumlah informasi yang diperlukan. Dalam rangka kepentingan pengumpulan data, teknik yang digunakan dapat berupa kegiatan observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

2. Tahapan Lapangan

a. Memahami dan memasuki lapangan

Memahami latar penelitian; latar terbuka; dimana secara terbuka orang berinteraksi sehingga peneliti hanya mengamati, latar tertutup dimana peneliti berinteraksi secara langsung dengan orang. Penampilan peneliti menyesuaikan dengan kebiasaan, adat, tata cara, dan budaya latar penelitian. Pengenalan hubungan peneliti di lapangan, bertindak netral dengan peran serta dalam kegiatan dan hubungan akrab dengan subjek. Jumlah waktu studi, pembatasan waktu melalui keterpenuhan informasi yang dibutuhkan.

b. Aktif dalam kegiatan (pengumpulan data)

Peneliti merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data, jadi peneliti berperan aktif dalam pengumpulan data melalui sumber data.

3. Tahapan Pengolahan Data

a. Analisis Data

Melakukan analisis terhadap data yang telah didapatkan, peneliti dalam hal ini melakukan interpretasi dari data yang didapatkan dilapangan.

b. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi

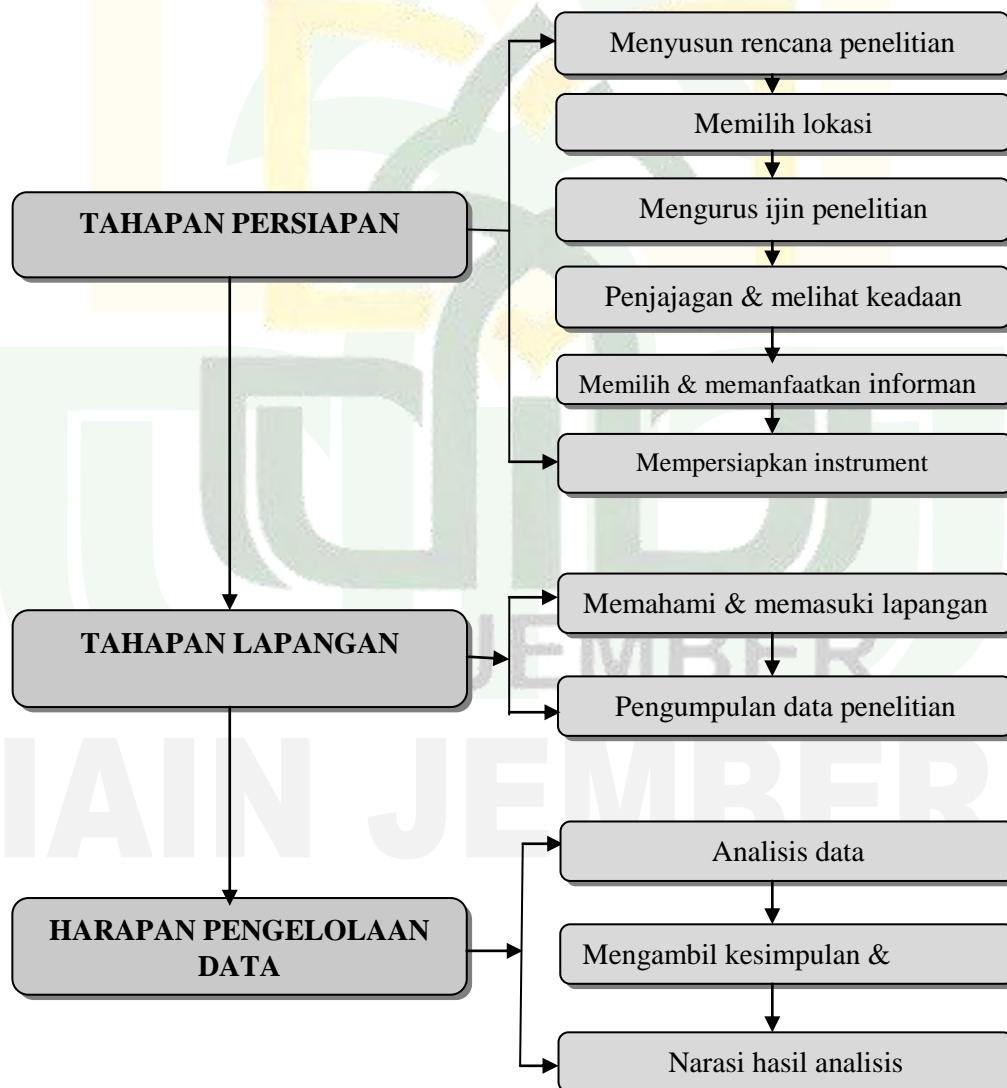
Dari kegiatan-kegiatan penelitian sebelumnya, langkah selanjutnya adalah menyimpulkan dan melakukan verifikasi atau kritik sumber apakah data tersebut valid atau tidak.

c. Narasi Hasil Analisis

Langkah terakhir adalah pelaporan hasil penelitian dalam bentuk tulisan dengan pendekatan kualitatif dan menggunakan metode deskriptif-analitis.

Secara lebih detail mengenai tahapan penelitian berikut penulis sampaikan dalam bentuk gambar dibawah ini:

Gambar 3.3
Tahapan-tahapan Penelitian



BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

Berdasarkan survey terhadap lokus penelitian, di bawah ini digambarkan bagaimana deskripsi obyek penelitian. Paparan data tersebut diperoleh dari tiga proses metode penggalian informasi; observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pada akhir paparan, penulis akan membuat kondensasi temuan berdasarkan fokus kajian yang berbasis pada data-data yang didapatkan.

A. Deskripsi Paparan Data

Islam adalah agama yang bersifat universal, mampu mengatur berbagai dimensi kehidupan anak manusia untuk mencapai kebahagiaan di dunia dan di akhirat, termasuk mengatur masalah kepemimpinan dalam mengkhalfahi bumi ini. Pemimpin dalam syari'at Islam merupakan wakil dan ummat, rupa, seolah-olah dia luput dari perbuatan salah, pemimpin mempunyai tugas yang sangat berat sebagai pengganti tugas kenabian dalam rangka mengatur kehidupan dan mengurus umat mencapai kemashalatan, menegakkan keadilan, konsekwen dari syariat Islam, terwujudnya kesejahteraan rakyat, memelihara persatuan ummat lewat kerja sama yang baik dan toleransi serta mampu menciptakan keamanan dan ketenangan bagi ummat. Sebagai panutan, pemimpin harus memiliki kriteria-kriteria yang telah ditentukan, antara lain adil, mempunyai kapasitas keislaman dan mampu secara fisik maupun mental.

Mengikuti perkembangan zaman saat ini, ilmu kepemimpinan secara ilmiah kian berkembang, bersamaan dengan pertumbuhan Scientific Management (manajemen ilmiah). Kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada

bakat, pengalaman dan laki-laki saja, tetapi juga pada kesiapan secara berencana, Semua program dilakukan lewat perencanaan, analisis, dan pengembangan secara sistematis untuk membangkitkan sifat-sifat pemimpin yang sesuai dengan tuntutan syari'at, agar mereka berhasil dalam tugas-tugasnya.

B. Paparan Data

Sebagaimana telah dijelaskan dalam konteks penelitian di atas bahwa pola kepemimpinan Nyai dalam pengembangan pesantren pada praktiknya akan lebih mengarah kepada pendekatan kepemimpinan situasional. Di bawah ini akan dipaparkan data mengenai perilaku kepemimpinan Nyai dalam pengembangan pesantren pada masing-masing situs.

1. Paparan Data Situs I: PP. Mukhtar Syafa'at

a. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai pemberi Pengaruh dalam Pengembangan Pesantren

Pesantren PP. Mukhtar Syafa'at berdiri pada tahun 1990. Seiring dengan dibentuknya yayasan, Nyai Mahmudah Ahmad diberi kepercayaan dan amanat sebagai ketua yayasan. Berikut adalah hasil wawancara dengan Nyai Hj. Vina Mawaddah:

“Perilaku kepemimpinan Nyai yang menonjol sebagai pemberi pengaruh dalam pengembangan pesantren diklasifikasikan menjadi dua bagian, yang pertama adalah tindakan kepemimpinan Nyai pada saat pendirian lembaga pendidikan dan yang kedua adalah pada saat proses pengembangan. Kepemimpinan Nyai pada saat pendirian berada dalam ruang lingkup gagasan. Sedangkan kepemimpinan pada saat pengembangan merupakan ruang lingkup tindakan yang dilakukan pasca tahap pendirian lembaga diselesaikan. Dalam

lingkup gagasan maupun tindakan tersebut pengaruh peran kepemimpinan Nyai sangat menonjol.”²⁸¹

Amanat tersebut mendorong beliau untuk mengemukakan gagasan untuk mendirikan lembaga pendidikan formal didalam pesantren. Sebagai ketua yayasan beliau menyadari meskipun memiliki wewenang dan pengaruh, tetapi dalam gagasan untuk mendirikan lembaga pendidikan didalam pesantren Nyai Mahmudah Ahmad aktif berkomunikasi dengan pengasuh (Nyai) PP. Mukhtar Syafa'at yang dalam hal ini suaminya sendiri. Gagasan itu mendapat sambutan positif dari Nyai dan disarankan untuk mempelajari lebih dalam, sebab sebuah lembaga pendidikan formal tentu akan melibatkan SDM yang cukup banyak dan kompeten dibidangnya.

Memahami hal demikian, solusi agar orientasi pengembangan pendidikan formal pesantren berjalan adalah dengan cara mengidentifikasi potensi sumber daya manusia yang ada. Hal disadarinya kala itu, satu-satunya SDM yang ada adalah dirinya sendiri. Dalam penilainnya, karena keterbatasan SDM tersebut akhirnya diputuskan untuk langkah awal adalah dengan melaksanakan pembelajaran pada peserta didik usia kanak-kanak. Lengkapnya Nyai Mahmudah Ahmad menceritakan,

“....Saat itu saya ingin sekali membuka lembaga pendidikan formal. Saya terjun langsung untuk mengetahui bagaimana kondisi pesantren yang sebenarnya Namun, saya sadari masih belum memiliki SDM bu. Sebagai bagian dari PP. Mukhtar

²⁸¹ Wawancara dengan Nyai Hj.Vina Mawaddah di kantor yayasan Mukhtar Syafa'at pada tanggal 23 April 2020.

Syafa'at, tentu memiliki kewajiban untuk ikut mengembangkan program pendidikan. Pada awalnya, saya kesulitan untuk menemukan partner. Sulit kan bu! mencari orang yang memiliki komitmen, loyalitas dan keterampilan pengelolaan serta pengembangan pendidikan. Apalagi mencari yang satu ideologi, tentu tidak gampang bu. Lama saya berpikir, akhirnya kulo (sadar) bahwa saya sendirilah yang harus terjun dulu sambil mencari orang-orang terdekat yang memiliki kompetensi. Pengalaman mendidik anak dan rnengerti ilmu apa yang harus saya ajarkan. Sehingga, pas kemudian untuk mengawali pendirian lembaga pendidikan di pesantren ini. Karena potensi mengurus anak, ya kemudian yang diinisiasi awal adalah pendidikan formal tingkat kanak-kanak (TK)...²⁸²

Ungkapan nyai di atas senada dengan ungkapan Moh. Wafi, sebagai kepala sekolah TK ;

“...Benar yang diungkapkan oleh Nyai Mahmudah yang akrab dipanggil ummi, bahwasanya awal perintisan lembaga pendidikan di pesantren ini diawali dengan pendirian pendidikan formal tingkat kanak-kanak (TK). Dan beliau punya komitmen dan loyalitas tinggi serta disiplin yang tinggi terhadap pengembangan pesantren ini, dalam hal ini beliau terjun langsung baik segi pembinaan dan pengawasan terhadap berlangsungnya pengembangan lembaga ini.”²⁸³

Apa yang disampaikan oleh Moh. Wafi tersebut diperkuat oleh K.H. Imam Haudli, salah seorang ustadz dan pengurus yayasan. Haudli memberikan keterangan sebagai berikut;

“Sebagai salah satu pengurus yayasan, saya tahu persis memang Nyai Mahmudah Ahmad adalah tulang punggung dalam pengembangan pesantren Muhtar Syafaat. Beliau sangat berpengaruh dalam menentukan arah dan kebijakan baik dalam bidang pendidikan formal maupun dalam bidang kepesantrenan. Saya dan semua pengurus yayasan ini selalu bekerja dalam arahan beliau. Hal ini tentu tak terlepas juga dari peran beliau sebagai ketua yayasan. Apalagi dulu pada saat awal pendirian lembaga pendidikan, beliau sangat aktif bersama semua

²⁸² Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan Mukhtar Syafa'at pada tanggal 23 April 2020.

²⁸³ Wawancara dengan Moh. Wafi di kantor TK pada tanggal 24 April 2020

pengurus yayasan dalam mengidentifikasi sumber daya manusia dan orang-orang terdekat yang dimiliki oleh pesantren”.²⁸⁴

Berdasarkan pemaparan Nyai Mahmudah Ahmad serta apa yang disampaikan oleh Moh. Wafi dan KH. Imam Haudli di atas, pendirian pendidikan formal di PP. Mukhtar Syafa'at, nampaknya beliau terlibat langsung dalam melakukan proses penjangkaran sumber daya manusia yang memiliki potensi pengembangan pendidikan. Dengan kata lain, tahapan yang dilakukan adalah mempertimbangkan beberapa orang terdekat yang dapat dijadikan partner dalam pendirian pendidikan formal pesantren. Adapun pertimbangan yang dilakukan adalah dengan cara menghubungkan orientasi pendirian pendidikannya dengan beberapa potensi orang terdekatnya.

Hasil wawancara tersebut di atas diperkuat dengan hasil observasi peneliti pada hari Sabtu 09 Mei 2020 : Berlangsungnya semua proses dalam tahap ini menunjukkan tentang kuatnya pengaruh nyai. Dalam perspektif yang lain, pengaruh nyai Mahmudah Ahmad dalam lembaga pesantren Mukhtar Syafa'at dapat peneliti lihat dalam observasi langsung didalam situs penelitian. Selama proses penggalan data, semua keterangan dan penjelasan yang peneliti peroleh dari beberapa pengasuh dan ustadz selalu mendapat kemudahan dan difasilitasi serta direspon dengan cepat karena adanya faktor pengaruh privilege dari Nyai.²⁸⁵

²⁸⁴ Wawancara dengan KH. Imam Haudli di kantor yayasan Mukhtar Syafa'at pada tanggal 24 April 2020.

²⁸⁵ Observasi pada 24 April 2020 di Kantor yayasan Mukhtar Syafa'at Banyuwangi

Hasil observasi di atas diperkuat dengan dokumen di bawah ini yaitu kegiatan rapat bulanan yayasan dalam rangka orientasi kelembagaan PP. Mukhtar Syafaat yang diarahkan oleh Nyai Mahmudah Ahmad.



Gambar 4.1
Kegiatan rapat bulanan yayasan Mukhtar Syafaat²⁸⁶

Selain itu, paparan Nyai Mahmudah Ahmad di atas juga mengisyaratkan adanya standar pertimbangan sumber daya manusia yang akan dipercayainya dalam pengembangan lembaga pendidikan di pesantrennya. Adapun yang demikian adalah pertimbangan keunggulannya. Konsepsi unggul sebagaimana dijelaskan di atas meliputi keterampilan dan kemampuan melakukan pembelajaran, komitmen dan loyalitas serta memiliki ideologi yang sama. Maksud dari keterampilan dan kemampuan adalah SDM yang dipilihnya memiliki standar pengalaman mengajar dan mengerti apa yang akan diajarkan.

Terkait dengan komitmen dan loyalitas. Merupakan profesionalitas kerja yang diinginkan. Sedangkan yang dimaksud

²⁸⁶ Dokumen rapat yayasan PP Mukhtar Syafa'at Banyuwangi

dengan standar seideologis/sepemahaman, nampak merupakan standar spiritual keagamaan. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa tiga standar penting dalam identifikasi rekrutmen bawahannya dipakai yakni tingkat pemahaman atau keterampilan, profesionalitas dan spiritualitas keagamaan.

Hal demikian juga diakui oleh Nyai Mahmudah Ahmad ketika awal merintis lembaga pendidikan di pesantren. Ia menceritakan hal senada dengan menuturkan,

"...Nggih, rumiyen kulo kemutan. Kyai sering ningali kulo ketika ngajari anak-anak. Tirose Kyai kulo sampun mampu mendidik anak-anak. Selang pinten dinten saklajengipun, lek mboten klentu saat niku tahun 1995. Kyai ngengken kulo untuk merintis TK di pesantren. Menurut Kyai kulo saget. Awalipun kulo mboten purun. Kulo nyuwun madosaken tiyang lintu mawon. Namun. Kyai tetep memaksa. Kata Kyai untuk memimpin lembaga pertama di pesantren niku kedah arang engkang bener, paham, ngerti nopo engkang dados arah tujuan lan harapan pengembangan pendidikan pesantren. Agar dalam pelaksanaannya tetap sesuai. Kulo terus dipun pekso Kyai, akhiripun kulo setuju. Nggih kulo cobu mawon. Terus niki malih, engkang dados pesan awal nalika merintis pendidikan TK niku, tirose Kyai ngengken ngajari dateng anak-anak kaitan kalih ilmu agama. Maksudipun mungkin ilmu-ilmu ingkang biasa di pesantren niku lo Bu..." (Iya, dulu saya ingat. Kyai sering memperhatikan jika saya lagi mengajari anak-anak. Katanya Kyai saya sudah mampu mendidik anak-anak. Beberapa hari selanjutnya, kalau tidak salah saat itu tahun 1995. Ia menyuruh saya untuk merintis TK di pesantren. Menurutnya saya pasti mampu. Awalnya menolak. Saya minta agar mencari orang lain saja. Akan tetapi, Kyai memaksa. Katanya untuk memimpin lembaga pertama di pesantren itu harus orang yang benar paham mengenai arah tujuan dan harapan pengembangan pendidikan pesantren. Agar dalam pelaksanaannya tetap sesuai. Kemudian, karena terus dipaksa, saya akhirnya setuju. Terus ini lagi, yang menjadi pesan awal saat merintis pendidikan TK itu, katanya ajari anak-anak itu ilmu agama sebagaimana yang saya pahami

sejak kecil. Maksudnya mungkin ilmu-ilmu yang biasa di pesantren itu lho Bu...".²⁸⁷

Berdasarkan hasil wawancara dengan Nyai Mahmudah di atas bahwa untuk menjadi rekan pengembangan lembaga pendidikan di pesantren PP. Mukhtar Syafa'at adalah orang yang oleh Nyai Mahmudah Ahmad dipandang memiliki tiga potensi penting. Seperti yang dipaparkan olehnya bahwa yang terpenting dalam mengembangkan pendidikan formal pesantren adalah sumber daya manusia yang memiliki keterampilan, komitmen dan loyalitas pada tujuannya dan memiliki spiritual ajaran kegamaan pesantren. Selain itu dengan merekrut orang-orang terdekat secara emosional kondisi ini sangat mendukung terhadap peran dan pengaruh Nyai. Kondisi situasional ini pada akhirnya akan memudahkan untuk mengusung visi dan misi yayasan yang telah disusunnya sejak awal. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Abdur Rohim, di bawah ini,

“...Menjadikan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mencetak generasi yang berIPTEK dan IMTAQ, terampil serta berakhlakul karimah”. Visi pesantren tersebut dipajang di kantor kerja yayasan, demi menguatkan pemahaman orientasi bersama yang ingin dicapai sebagaimana nilai-nilai yang terkandung dalam visi tersebut. “Semua tujuan Ummi dalam mengembangkan lembaga pendidikan sudah kita pahami semua. Saya sebagai alumni dan santri lulusan pesantren disini sangat merasakan pengaruh nyai dalam menanamkan visi misi yayasan. Maksud dari mencetak generasi yang berIPTEK dan IMTAQ sesuai harapan Nyai adalah terkulturasinya antara ilmu agama dan ilmu pengetahuan...”²⁸⁸

²⁸⁷ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan Mukhtar Syafa'at pada tanggal 24 April 2020.

²⁸⁸ Wawancara dengan Abdur Rohim, (Kepala TK) di kantor TK Mukhtar Syafa'at pada tanggal 24 April 2020.

Apa yang disampaikan oleh Rohim di atas senada dengan apa yang diungkapkan oleh Ny. Hj. Vina Mawaddah di bawah ini;

“...Bahwasanya dalam mencapai visi misi dari pesantren ini, proses demi proses serta program yang mendukung untuk mencapai visi misi pesantren, selalu menjadi prioritas ummi/ Nyai Mahmudah, beliau adalah sosok pemimpin yang visioner dan sangat getol memberikan ide-ide dan gagasan serta program-program dalam pengembangan pesantren yang akan mendukung tercapainya visi misi tersebut.”²⁸⁹

Apa yang dipaparkan oleh Abdur Rohim dan Ny. Hj. Vina Mawaddah tersebut di atas memperkuat elemen peran dan pengaruh kepemimpinan Nyai dalam hal rekrutmen bawahan dalam pengembangan lembaga pendidikan di pesantrennya. Beberapa komponen ini juga terlihat pada waktu pendirian lembaga pendidikan pada jenjang berikutnya, SMK Unggulan Mukhtar Syafa’at.

Diceritakan dalam pendirian SMK, Nyai mendatangi seseorang yang juga santri alumnus PP. Mukhtar Syafa’at, Mohammad Masyhudi. Latar belakangnya ia merupakan anggota NU yang tempat didekat pesantren. Kebetulan ia juga merupakan bawahan Nyai dalam struktur Yayasan PP. Mukhtar Syafa’at. Nyai tentu sudah memahami bahwa keyakinan agamanya sudah seirama dengannya. Terkait dengan masalah keterampilan dan profesionalitas dalam bekerja, Nyai diceritakan mendatanginya. Masyhudi mengisahkan,

“...Ummi mendatangi saya dulu, ia menyampaikan keinginannya mendirikan SMK di pesantren. Saya pun sangat bersemangat, sebab saya kan juga kala itu jadi pengurus

²⁸⁹ Wawancara dengan Ny. Hj. Vina Mawaddah di pesantren Mukhtar Syafa’at, 24 April 2020

yayasan. Tentu saya bersemangat sekali untuk merealisasikan keinginan itu. Nah, anehnya kala itu Ummi menawari saya untuk menjadi penggerak pertama suksesnya pendirian SMK. Saya pun terkejut, kenapa harus saya? Ummi menanyakan apa saya mampu. Walaupun juga bersemangat, namun agak ragu. Saya tidak paham apa yang mesti saya kerjakan. Kemudian Ummi langsung memberikan tantangan pada saya²⁹⁰ Beliau berkata, “kamu akan saya beri kepercayaan untuk menjadi kepala SMK jika bisa mendirikan dan menjaring peserta didik lebih dari 100 siswa. Saya kala itu merasa Ummi sedang menguji kinerja saya. Ya, saya patuh dan menerima dan tentu saya berupaya untuk memenuhi harapan Ummi. Alhamdulillah berhasil dan kemudian Ummi memilih saya untuk menjadi kepala pertama di SMK...”²⁹⁰

Kisah yang diceritakan di atas, dikonfirmasi oleh peneliti pada Nyai Mahmudah Ahmad langsung. Beliau membenarkan cerita demikian itu.

“...Niat saya ketika itu...sebenarnya mencari orang yang pantas dipercaya untuk menjadi penggerak dalam pengembangan lembaga pendidikan SMK di pesantren. Dalam identifikasi awal bersama pengurus yayasan, saya menemukan seseorang yang saya anggap memiliki kualitas dan kinerja yang baik. Tentu juga, seseorang yang pemahaman agamanya sesuai dengan pesantren. Seseorang dimaksud adalah Mohammad Masyhudi. Pada saat itu, saya belum percaya secara total kualitas kerja Mohammad Masyhudi. Karena itu kemudian saya memberikan tantangan untuk menguji kematangan mental yang sebenarnya merupakan ujian atau tes kinerjanya dalam bertanggung jawab dan bekerja demi rencana pengembangan SMK dipesantren. Pada akhirnya terbukti, dirinya mampu?”

Keterangan yang diampaikan Nyai Mahmudah Ahmad di atas dibenarkan oleh Afandi Rohman, kbid pendidikan dan penjaminan mutu pesantren sebagai berikut;

“...Pada saat Nyai menggagas untuk mendirikan SMK di pesantren, terus terang kami sebagai pengurus yayasan kesulitan

²⁹⁰ Wawancara dengan Mohammad Masyhudi, (Kepala SMK) di kantor SMK Unggulan Mukhtar Syafa'at pada tanggal 24 April 2020.

untuk menyiapkan SDM nya. Karena proses pembelajaran SMK tentu sangat berbeda dengan pembelajaran sekolah pada umumnya yang lebih banyak memerlukan praktek. Setelah kami telusuri terhadap orang-orang terdekat yang sesuai atau paling tidak mendekati kepada kriteria yang Nyai inginkan, maka kami menemukan sosok itu pada Mohammad Masyhudi yang akhirnya kami ajukan kepada beliau.²⁹¹

Berdasarkan hasil wawancara di atas, pada pendirian SMK, yang juga menjadi komponen penting yang diidentifikasi adalah kompetensi, profesionalitas dan tentu juga kesenadaan ajaran agamanya dengan pesantren. Nampaknya ketiganya memang secara konsisten menjadi dasar standar kompetensi dalam memahami situasional rekrutmen pengelola seluruh lembaga pendidikan pesantren PP. Mukhtar Syafa'at yang ada. Ketiga komponen ini acuan Nyai dalam memahami kompetensi bahkan motivasi dalam mengelola lembaga pendidikan pesantrennya.

Seluruh elemen yang ada nampak berkaitan dengan konstruksi yang dibangun oleh Nyai sendiri. Dalam konstruksinya, Nyai mempertemukan standar orientasi pendidikan dalam menjawab tantangan zaman dengan pendidikan pesantren yang memiliki orientasi pengembangan ajaran Islam dan peningkatan semangat pengabdian. Dalam hal integarasi inilah pengaruh Nyai sangat terasa dalam menentukan komponen-komponen spesifikasi kualitas bawahannya.

Sebagaimana yang Nyai Mahmudah Ahmad katakan,

²⁹¹ Wawancara dengan Afandi Rohman, kabid pendidikan dan penjaminan mutu PP Mukhtar Syafa'at pada tanggal 24 April 2020.

“...Pesantren saya ini dapat dilihat dari sudut pandang sebagai lembaga dakwah agama dan juga dapat dipandang sebagai lembaga pendidikan masyarakat. Sebagai lembaga dakwah tentu kewajiban menyebarkan ajaran dan mempertahankan nilai-nilai agama. Sedangkan sebagai lembaga pendidikan tentu memiliki kewajiban untuk membekali masyarakat dengan ilmu pengetahuan agar mereka mampu mengembangkan dan menyelesaikan kebutuhan kehidupan sosialnya. Nah, dua pandangan ini yang menjadi dasar saya melihat siapa yang pantas mengelola lembaga pendidikan formal pesantren ini. Pendidikan yang ada di bawah naungan saya harapkan dapat mempertahankan nilai ajaran Islam yang benar, juga sekaligus dapat menjadikan masyarakat berpengetahuan dan tempil dalam memenuhi kebutuhan hidup mereka. Itulah kenapa dalam memilih pengurus kami mempertimbangkan kompetensi, loyalitas dan komitmen mereka. Saya tentu sangat mempertimbangkan pengetahuan dan keterampilan mereka apa? mereka bisa loyal apa tidak? Dan tentu juga apakah keagamaannya seirima dengan pesantren?. Yang terakhir ini yang penting Bu. Ini menyangkut tentang kompatibilitas. Boleh dia dikatakan keterampilan dan pengetahuan berkualitas, namun jika bersebarangan dengan pesantren. Tidak cocok mejadi pengelola disini...”²⁹²

KH. Imam Haudli, selaku kabid pendidikan di pesantren Mukhtar

Syafa’at menambahkan keterangan sebagai berikut:

“Pesantren sebagai lembaga pendidikan betul-betul mendapat perhatian serius oleh Nyai Mahmudah, mulai dari sisi kualitas dan kuantitas dari semua jenjang pendidikan yang ada di pesantren Mukhtar Syafa’at. Disamping itu juga untuk menjaga kualitas lembaga pendidikan yang ada di pesantren ini, kualitas SDM dan komitmen menjadi kriteria utama untuk menjadi bagian dari lembaga-lembaga pendidikan formal di bawah naungan pesantren Mukhtar Syafa’at.”²⁹³

Berdasarkan paparan, Mohammad Masyhudi, Nyai Mahmudah

Ahmad, dan kabid pendidikan pesantren di atas, setiap komponen standar identifikasi sumber daya bawahannya memiliki ruang lingkup

²⁹² Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan Mukhtar Syafa’at pada tanggal 27 April 2020.

²⁹³ Wawancara dengan KH. Imam Haudli, di kediamannya pada tanggal 27 April 2020

atau peran sendiri-sendiri. Komponen pengetahuan dan keterampilan berfungsi sebagai pemahaman pada ruang lingkup kesesuaian potensi kompetensi calon bawahannya dengan kebutuhan pengembangan pendidikan formalnya. Pada konteks demikian, misalnya ada perbedaan Nyai dalam menentukan bawahannya dalam proses pendirian TK dan SMK. Untuk TK, kompetensi yang terpenting adalah menguasai keterampilan ilmu dan pembelajaran anak-anak di usia dini. Sedangkan dalam pendirian SMK, yang dipilih adalah orang yang memiliki kompetensi minimal jaringan komputer dan pendidikan life skill. Dengan demikian, dalam hal identifikasi komponen kompetensi sangat situasional dan disesuaikan dengan kebutuhan jenis pendidikan yang akan dikembangkan.

Adapun terkait dengan profesionalitas merupakan komponen yang berkenaan dengan kualitas kinerjanya. Yang demikian nampak, diidentifikasi melalui pengalaman yang telah dilakukan. Contohnya dalam proses pendirian TK, Nyai Mahmudah Ahmad melakukan identifikasi saat istrinya mengajari anak-anaknya. Begitupun pada dalam proses pendirian SMK, ia memberikan tantangan untuk motivasi penjurangan pesena didik pada Mohammad Masyhudi. Dengan demikian, seluruh identifikasi komponen ini berhubungan dengan kualitas kerja dalam pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab yang akan diterima nantinya. Sedangkan komponen sinergitas pemahaman dan keyakinan kegamaan dengan pesantren nampak merupakan

komponen yang paling penting. Komponen ini nampak berada pada standar identifikasi komabilitas. Nyai Mahmudah Ahmad memposisikan komponen ini sebagai komponen yang menentukan bawahannya dirasa pantas menjadi bawahannya. Komponen ini dijelaskannya sebagai komponen yang dapat meminimalisir komponen lainnya. Dalam artian, jika komponen ini tidak terpenuhi, komponen lain tidak akan dipertimbangkannya. Dengan demikian, kesesuaian pemahaman agama calon bawahannya dengan pesantren merupakan komponen pertimbangan awal dan mendasar yang diidentifikasi oleh Nyai. Setelah memahami proses awal merupakan upaya Nyai mengidentifikasi situasi kompetensi bawahannya dalam proses awal pendirian lembaga pendidikan pesantren, tentu penting juga untuk memahami proses identifikasi motivasi yang dilakukannya. Pada sisi proses pemahaman motivasi bawahannya Nyai Mahmudah Ahmad mengatakan,

“...Gini Bu, setiap orang itu didalam hidupnya mesti memiliki motivasi dalam aktifitasnya sehari-hari. Kebutuhan kan ada dua, kebutuhan material dan kebutuhan immaterial. Kebutuhan material itu misalnya setiap manusia membutuhkan uang, atau harta dalam pemenuhan kebutuhan hidupnya. Sedangkan kebutuhan immaterial itu adalah kebutuhan ketenangan jiwa. Jadi dalam memahami saya menggunakan dua pendekatan itu. Artinya, pertanyaan yang mendasar adalah bagaimana kebutuhannya materinya dan bagaimana kebutuhan rohaninya? Itu yang saya tela’ah. Untuk mendentifikasi keduanya, gampang! Tinggal diperiksa saja tindakan kesehariannya. Jika mayoritas berlatar orientasi ekonomi. Berarti motivasi terkuatnya ya kebutuhan material. Namun, jika mayoritas kepentingan perjuangan agama dan pengabdian, mesti motivasinya yang terkuat adalah kebutuhan immaterial atau rohani. Kan begitu Bu? Disamping itu dalam pesantren ini sejak

awal saya biasakan untuk ikhlas mengabdikan serta sami'na wa atho'na dalam kerangka ibadah. Untuk itulah saya selalu berusaha untuk memberi contoh".²⁹⁴

Berdasarkan paparannya ini menunjukkan bahwa dalam hal identifikasi motivasi bawahannya dalam tahap pendirian awal lembaga pendidikan pesantren dilakukan dengan identifikasi motivasi tindakan keseharian bawahannya. Artinya, dapat dipastikan seseorang yang dipilih sebagai bawahannya adalah seseorang yang mesti sudah dipahami secara jelas kegiatan kesehariannya. Pada sisi ini, berdasarkan observasi peneliti, dapat dipastikan Nyai sudah memahami rutinitas tindakannya. Sedangkan Mohammad Mashudi merupakan orang yang sudah dikenal oleh Nyai. Hal ini bisa dipahami karena memang dirinya merupakan santri alumni PP. Mukhtar Syafa'at. Jadi kedua orang yang dipercaya dalam tahap awal dirintis lembaga pendidikan pesantrennya merupakan orang yang kesehariannya sudah begitu Nyai pahami. Sehingga, dapat dipastikan Nyai telah melakukan identifikasi motivasi mereka masing-masing. Beberapa penjelasan tentang identifikasi di atas, yang kemudian juga dilakukan dalam tahapan pengembangan pendidikan pasca pendirian. Namun perbedaannya identifikasi dilakukan secara formal, terorganisi bahkan terukur.

Dalam tahapan pengembangannya, tiga kompetensi dijadikan sebagai dasar penilaian dan pemilihan kepala masing-masing lembaga pendidikan yang didirikannya. Prosesnya dilakukan dengan lebih

²⁹⁴ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan Mukhtar Syafa'at pada tanggal 27 April 2020.

profesional bahkan terukur secara pasti. Mohammad Mashudi menjelaskan proses identifikasi kompetensi beberapa pengelola SMK dilakukan oleh tim profesional yang dibentuk oleh Nyai. Secara terukur bahkan kompetensi kuantitatif dan keterampilan para pendidik dan tenaga kependidikan diasessment oleh tim tersebut.

Berdasarkan hal tersebut di atas, proses identifikasi Nyai dalam mengembangkan lembaga pendidikan dilakukan pada tiga ruang lingkup tugas struktur yakni kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru. Pada dua ruang lingkup inilah kemudian proses identifikasi dilakukan. Ketiga lingkup ini untuk melihat sejauh mana kompetensi yang dimiliki bawahan Nyai dalam mengembangkan lembaga pendidikan pesantrennya. Terkait dengan keempat bidang test ini sebenarnya merupakan cara mengukur kualitas tertentu yang dimiliki oleh bawahan Nyai. Secara terperinci disebutkan yakni *pertama*, bidang tes TKP. TKP merupakan kepanjangan dari test kemampuan penalaran. Bidang ini diharapkan dapat mengukur kemampuan bawahan dalam aspek kognisi rasionalnya. Pada tahap tes beberapa pertanyaan tentang kemampuan yang diangkat berkaitan dengan soal-soal kemampuan dasar nalar yang dimiliki.

Kedua, bidang tes integritas. Test integritas merupakan analisis kesungguhan dan emosional. Tes ini diharapkan dapat mengukur kemampuan bawahan dalam aspek mentalitas kerja dan komitmennya dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Pada ujian tersebut, bentuk-

bentuk soalnya adalah berkaitan dengan bagaimana bawahan memposisikan kepentingan pribadinya dengan kepentingan umum yang ingin dicapai lembaga pendidikan PP. Mukhtar Syafa'at.

Ketiga, bidang tes manajemen. Tes manajemen merupakan proses identifikasi pada kemampuan pengetahuan manajemen calon bawahan. Tes ini diharapkan dapat mengukur kemampuan bawahan dalam aspek inovasi manajemennya saat nanti dipasrahi mengelola lembaga pendidikan. Pada varian ini, beberapa soal-soalnya berbentuk pertanyaan-pertanyaan ilmu managerial. Orientasi pertanyaan-pertanyaan yang diberikan diharapkan dapat memberikan hasil identifikasi kemampuan para bawahan dalam bidang keilmuan managerial sebagai bekal untuk pengembangan lembaga pendidikan pesantren.

Dalam aktifitas pengembangan pesantren, peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad mempunyai pengaruh struktural yang kuat baik dalam bidang pendidikan formal maupun dalam bidang kepesantrenan. Kuatnya pengaruh itu bukan hanya disebabkan oleh posisi beliau sebagai ketua yayasan belaka, tetapi juga disebabkan oleh kharisma dan sosok pribadi nyai sebagai pengasuh yang 'alim dibidang kitab kuning dan ahli dalam da'ie yang dianut oleh seluruh civitas pesantren. Hal ini bisa ditunjukkan dalam wawancara sebagai berikut;

“...Dalam hal memberi pengaruh kepada bawahan ini jelasnya dapat dilihat dari struktur dan kealiman Nyai dalam bidang kitab kuning dan ahli bidang da'ie. Jadi...ketika saya sendiri di struktur baik itu yayasan atau di wilayah pesantren termasuk

yang tertinggi. Jadi itu salah satu modal pengaruh yang dimiliki. Jadi dengan struktur yang di atas dari bawahannya mau tidak mau mereka akan mengikuti apa yang menjadi ide-ide atau gagasan yang saya berikan kepada mereka. Tetapi walaupun saya sendiri punya pengaruh, ini...ketika memberi gagasan sesuatu tidak lepas dari musyawarah (wa sawirhum fil amri). Jadi kalau saya punya ide-ide punya gagasan, ini kita cetuskan kita sampaikan kepada mereka gagasan saya ini. Kalau toh tidak melalui rapat-rapat yaa...melalui bidang-bidang yang terkait tersebut.²⁹⁵

Apa yang dinyatakan oleh Nyai Mahmudah Ahmad di atas menunjukkan pengaruh beliau didalam sruktur kelembagaan pesantren. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Mohammad Masyhudi sebagai berikut;

“...Nggih bu, ... keberadaan Nyai Mahmudah Ahmad memang sangat berpengaruh dalam pengembangan pesantren Mukhtar Syafaat ini. Karena semua ini tidak bisa dilepaskan dari sosok beliau sebagai panutan kami dalam menjalankan lembaga pendidikan di pesantren ini karena dari sisi keilmuannya dan ahlli dakwah, beliau betul-betul menjadi pemimpin yang menginspirasi banyak orang, baik dari sisi keilmuan, manajemennya dan da'iyahnnya, istiqomah dalam beribadah serta disiplin dalam segala aspek. Dalam beberapa kali gagasan dan ide yang saya sampaikan, baik secara non formal maupun secara formal dalam rapat yayasan, haruslah sejalan dengan gagasan beliau. Didalam rapat yayasan yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali itu, meskipun dilakukan musyawarah tetapi keputusan akhirnya selalu tidak terlepas dari pengaruh Nyai.”²⁹⁶

Demikian juga apa yang disampaikan oleh KH. Imam Haudli di bawah ini menjelaskan tentang pengaruh Nyai dalam proses pengembangan pesantren;

“...Selama saya mendampingi Nyai dalam kepengurusan yayasan Mukhtar Syafaat ini,... saya merasakan betul pengaruh

²⁹⁵ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan Mukhtar Syafa'at pada tanggal 27 April 2020.

²⁹⁶ Wawancara dengan Mohammad Mashudi di kantor SMK Unggulan Mukhtar Syafaat pada tanggal 27 April 2020.

Nyai dalam setiap tahapan proses perkembangan pesantren. Sebagai bawahan beliau tentu saja kami semua ini ya *sami'na wa atho'na*, karena bagi kami beliau adalah sosok perempuan yang banyak menginspirasi orang. Apapun gagasan dan ide beliau selalu kami tindak lanjuti dan kami musyawarahkan, karena memang kami lihat semua itu sangat bagus untuk kemajuan dan pengembangan pesantren. Dalam beberapa kegiatan beliau melibatkan unsur keluarga agar bisa belajar terkait dengan manajemen pengelolaan pesantren sebagai generasi penerus”²⁹⁷

Apa yang disampaikan oleh Nyai Mahmudah Ahmad, Mohammad Masyhudi, dan KH. Imam Haudli di atas menunjukkan dengan jelas tentang pengaruh kepemimpinan Nyai dalam proses pengembangan pesantren Mukhtar Syafaat. Hal ini dapat peneliti lihat sendiri selama proses observasi dan penggalian data. Dalam pengamatan penulis ketika mengikuti rapat pengurus yayasan, terlihat dengan jelas pengaruh tersebut. Beberapa hal terkait dengan apa yang dapat di gugu dan ditiru dari Nyai Mahmudah yakni, kealimannya, *istiqomah* dalam ibadah, manajemen da'iyah, serta disiplin dalam segala aspek. Semua gagasan dan ide yang disampaikan oleh masing-masing bidang dimusyawarahkan dan dibahas dalam konteks dan kerangka pemikiran Nyai. Dalam hal ini semua gagasan dan ide ditingkat bidang kelembagaan tidak akan bisa dan berani menjalankan sebelum dimusyawarahkan dengan Nyai. Dan semua pengurus *sami'na wa atho'na* terhadap segala bentuk kebijakan beliau, karena sosok beliau sangat menginspirasi banyak orang khususnya dalam bidang

²⁹⁷ Wawancara dengan KH. Imam Haudli di kantor yayasan Mukhtar Syafaat pada tanggal 27 April 2020.

hablum min Allah wa hablum Minannas. Dalam hal ini beliau selalu melibatkan dari unsur keluarga dengan harapan dapat belajar khususnya terkait dengan manajemen pengelolaan pesantren yang dipersiapkan untuk melanjutkan estafet kepemimpinan ibu Nyai.²⁹⁸

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas diperkuat dengan dokumentasi di bawah ini yang menunjukkan tentang kegiatan rapat yayasan yang diikuti oleh peneliti sebagai observer. Dalam kegiatan rapat tersebut dapat terlihat dengan jelas pengaruh dan kontribusi Nyai dalam mengartikulasikan dan memusyawarahkan setiap permasalahan dan program-program lembaga yang dikemukakan oleh semua pengurus dan ketua bidang masing-masing.



Gambar 4.2
Kegiatan rapat bulanan pengurus yayasan Mukhtar Syafaat²⁹⁹

²⁹⁸ Observasi participant dikantor yayasan Mukhtar Syafaat pada tanggal pada tanggal 9 Mei 2020.

²⁹⁹ Dokumentasi kegiatan rapat bulanan pengurus di kantor yayasan Mukhtar Syafaat pada tanggal 9 Mei 2020.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dikuatkan dengan dokumen, maka kepemimpinan Nyai sebagai pemberi pengaruh adalah sebagai berikut: mengarahkan, melatih, mendukung dan mendelegasikan sesuai tingkat kematangan bawahan.

b. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pembuat Kebijakan dalam Pengembangan Pesantren.

Pada poin sub bab ini akan dipaparkan data-data yang berkaitan dengan peran kepemimpinan Nyai sebagai pembuat kebijakan dalam pengembangan pendidikan pesantren PP. Mukhtar Syafa'at Banyuwangi. Untuk mengembangkan lembaga pendidikan formal yang tepat arah dan tujuannya tentu Nyai Mahmudah Ahmad dalam kepemimpinannya perlu upaya sistematis dan juga tepat dalam meramu kebijakan kerja bawahannya. Salah satu upaya yang dilakukannya berbentuk identifikasi dengan mengetengahkan sikap *tabayyun* terhadap berbagai permasalahan dalam rangka menyusun program pengembangan pesantren. Kemudian Nyai melakukan pengarahan, bimbingan dan peningkatan pemahaman dan motivasi kerja bawahannya. Pada konteks demikian paparan data ini penting dikaji, khususnya terkait dengan peran dan bimbingan Nyai dalam memutuskan kebijakan pada saat pendirian dan pengembangan lembaga pendidikan di pesantren.

Pada dua titik tersebut (pengembangan potensi dan meminimalkan kekurangan) yang nampak menjadi orientasi upaya

pengarahan dan bimbingan yang dilakukan Nyai. Sebagaimana tradisi dan budaya yang berkembang di pesantren, dalam hal membuat kebijakan, Nyai juga mengadopsi dan mengembangkan budaya musyawarah.

Peran Nyai dalam hal pembuat kebijakan selalu berada dalam koridor situasional dan mempertimbangkan kondisi. Ada dua poin tipologi kebijakan yang umum diambil oleh Nyai. Pertama, untuk kebijakan-kebijakan dalam lingkup yayasan keputusan yang diambil akan dibicarakan dalam rapat-rapat rutin bulanan yang dilakukan oleh yayasan, dalam hal ini nampak jelas poin-poin kebijakan yang diambil oleh Nyai. Meskipun sebagai ketua tetapi dalam membuat kebijakan menyangkut pengembangan lembaga pendidikan pesantren, Nyai selalu menengahkan budaya musyawarah dalam mengambil kebijakan sebagaimana keterangan berikut,

“...Dalam rapat bulanan yang rutin kita laksanakan dan diikuti oleh semua pengelola unit lembaga pesantren yang ada, *kula* selalu membiasakan untuk memusyawarahkan semua hal mengenai lembaga pesantren meskipun awalnya saya yang punya gagasan. Semua kendala-kendala yang dihadapi maupun program-program yang akan dijalankan oleh lembaga. Dengan musyawarah itu bu... ternyata antusiasme mereka lebih hidup dan merasa ikut diajak untuk memikirkan lembaga. Dengan demikian maka rasa ikut memiliki pesantren akan tumbuh bu...sehingga akan lebih mudah untuk mengurai dan mengambil langkah kebijakan dalam memecahkan semua masalah yang dihadapi.”³⁰⁰

³⁰⁰ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan Mukhtar Syafa'at pada tanggal 09 Mei 2020.

Apa yang diceritakan oleh Nyai Mahmudah Ahmad di atas digarisbawahi oleh Muhammad Masruhin kepala sekolah MA Unggulan Mukhtar Syafa'at. Beliau membenarkan tentang apa yang selalu dilakukan oleh Nyai dalam rapat bulanan sebagai berikut,

“....Benar bu... Meskipun sebenarnya semua umi yang merencakan... tetapi Umi memang selalu membiasakan untuk bermusyawarah dan mengajak kami-kami untuk duduk bersama memikirkan dan berjuang bersama dalam perkembangan lembaga pendidikan pesantren. Dalam mengambil keputusan atau kebijakan yang menyangkut lembagapun, meskipun sebagai ketua yayasan beliau selalu bermusyawarah terlebih dahulu. Jadi kami semua merasa sebagai satu keluarga dan ikut merasa memiliki pesantren ini.”³⁰¹

Senada dengan apa yang dikemukakan oleh Muhammad Masruhin di atas juga disampaikan oleh Hj. Vina Mawaddah, ;

“ Sudah menjadi tradisi di pesantren ini bahwa setiap ada permasalahan dan hal –hal yang baru, selalu diselesaikan atau diputuskan dengan musyawarah yang kemudian diperkuat dengan istikharah (instuisi), dalam hal ini semua unsur atau elemen yang ada di pesantren ini terlibat dalam penentuan kebijakan di pesantren ini.”³⁰²

Keterangan dari data wawancara di atas menggambarkan tentang bagaimana pola musyawarah dikembangkan oleh Nyai Mahmudah Ahmad dalam mengelola manajemen pada lingkup lembaga. Sebagaimana tradisi yang telah berkembang dalam pesantren, pola-pola pendekatan musyawarah ini terlihat dengan kentara selama observasi. Sebagai contoh dalam kasus ini dapat dilihat dalam penyelesaian masalah pelanggaran kedisiplinan yang dilakukan oleh

³⁰¹ Wawancara dengan Muhammad Masruhin di kantor MA Unggulan Mukhtar Syafa'at pada tanggal 09 Mei 2020.

³⁰² Wawancara dengan Hj. Vina Mawaddah, di kediamannya, pada tanggal 09 Mei 2020

salah seorang santri. Dalam hal inilah kebijakan Nyai yang akan berperan dan menentukan. Semua pihak yang terkait dengan permasalahan santri tersebut langsung dipanggil untuk dimusyawarahkan dan dicarikan solusinya. Pada umumnya kebijakan yang diputuskan oleh Nyai dalam hal ini bukanlah mengarah kepada punishment, akan tetapi akan lebih bersifat pada pembinaan.³⁰³

Demikianlah pola umum kebijakan Nyai Mahmudah Ahmad yang dikembangkan dalam pengelolaan dan pengembangan pesantren Mukhtar Syafaat yang lebih mengetengahkan pola kebijakan musyawarah sebagaimana dapat dilihat dalam dokumentasi di bawah ini;



Gambar 4.3
Kebijakan musyawarah dalam menyelesaikan pelanggaran kedisiplinan santri³⁰⁴

³⁰³ Observasi langsung di kantor yayasan Mukhtar Syafaat pada tanggal 09 Mei 2020.

³⁰⁴ Dokumentasi di kantor yayasan Mukhtar Syafaat pada tanggal 09 Mei 2020.

Beberapa narasi di atas adalah pola-pola kebijakan Nyai Mahmudah Ahmad menyangkut pendidikan dan kepesantrenan dalam lingkup lembaga. Sedangkan dalam lingkup sektoral masing-masing unit lembaga pendidikan yang sering terjadi adalah kebijakan *bottom up* sebagaimana keterangan berikut,

“...Tetapi untuk kebijakan-kebijakan yang mengarah dalam lingkup sektoral masing-masing lembaga pendidikan, *kula nggih menyambut* baik usulan-usulan yang berkembang dari bawah selama itu untuk perbaikan dan pengembangan lembaga. Karena untuk urusan-urusan kebawah itu yang lebih memahami dan mengetahui kan mereka-mereka itu bu..., Jadi mereka sendiri akan lebih tahu apa permasalahannya dan bagaimana alternatif untuk mengatasinya...”³⁰⁵

Hal senada juga diungkapkan oleh Afandi Rohman selaku kabid pendidikan dan penjaminan mutu, beliau mengatakan ;

“...Bahwa terkait dengan kebijakan lembaga pendidikan yang ada dalam naungan pesantren Mukhtar Syafa’at, setiap pimpinan lembaga pendidikan diberi wewenang untuk membuat program-program dalam rangka mengembangkan bidang lembaga masing-masing, namun dalam pelaksanaannya tetap dikordinasikan dengan pengasuh, dalam artian Nyai Mahmudah dalam hal ini melakukan pengarahan terkait kesesuaian program-program tersebut dengan visi dan misi pesantren.”³⁰⁶

Apa yang diungkapkan oleh Afandi Rohman di atas didukung oleh pernyataan kepala sekolah TK dan PAUD, Mohammad Wafi di bawah ini;

“...Bu Nyai sangat mengapresiasi program-program atau gagasan yang diusulkan dari bawah, apalagi jika program itu menyangkut dengan pengembangan pendidikan di pesantren ini. Contoh dalam hal ini adalah kegiatan Perkemahan Bhakti

³⁰⁵ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan Mukhtar Syafa’at pada tanggal 09 Mei 2020.

³⁰⁶ Wawancara dengan Afandi Rohman, kabid pendidikan dan penjaminan mutu di kantor pesantren pada tanggal 09 Mei 2020

Nusantara yang saya usulkan. Setelah maksud dan tujuan tersebut saya paparkan, beliau sangat mendukung dan menyetujui, karena kegiatan ini sangat berguna untuk memperkenalkan kepada anak didik secara dini terhadap alam dan ciptaan Allah SWT.³⁰⁷

Di bawah ini adalah beberapa dokumentasi tentang kegiatan Perkemahan Bhakti Nusantara yang dilaksanakan oleh TK & PAUD Mukhtar Syafaat.³⁰⁸



Gambar 4.4



Gambar 4.5

³⁰⁷ Wawancara dengan Mohammad Wafi di kantor TK & PIAUD mukhtar Syafaat pada tanggal 09 Mei 2020

³⁰⁸ Dokumentasi kegiatan Perkemahan Bhakti Nusantara TK & PAUD Mukhtar syafaat



Gambar 4.6

**Gambar 4.4, Gambar 4.5, Gambar 4.6
Dokumentasi Kegiatan Perkemahan Bhakti Nusantara TK &
PAUD Mukhtar Syafaat**

Ungkapan Nyai Mahmudah Ahmad di atas merupakan paparan dalam menggambarkan pola dalam menentukan kebijakan beliau dalam pengembangan lembaga pendidikan pesantren, dimana selain pola musyawarah juga menerapkan pola *bottom up* menjadi pilihan dan terus terpelihara hingga sekarang. Apa yang disampaikan oleh Nur Huda berkut adalah bukti tentang sikap Nyai yang mengapresiasi usulan-usulan yang muncul dari bawah,

“...Ummi memang begitu....saya masih ingat, ketika rapat pembentukan SMK dulu, yang mengusulkan untuk menentukan jurusan apa yang mau dibuka adalah dari ustadz Mashudi. Ummi sangat menghargai dan mengapresiasi mendengar usulan dan penjelasan tentang alasan pemilihan jurusan itu dari ustadz Mashudi. Dan akhirnya beliau menyetujui. Bukan hanya itu bu...., dalam hal-hal lain ketika rapat bulanan, beliau selalu

membuka kesempatan dan selalu menanyakan kepada kami-kami apakah ada usulan-usulan. Selama itu untuk perbaikan dan pengembangan lembaga, biasanya beliau akan menyetujui...”³⁰⁹

Pernyataan tersebut diperkuat dengan ungkapan yang disampaikan oleh Afandi Rohman berikut :

“...Bahwasanya dalam proses pengembangan pesantren ini, Nyai menampung semua usulan atau aspirasi dari semua elemen pesantren atau pengurus pesantren, yang kemudian dijadikan bahan dalam musyawarah dengan pengurus, sehingga program untuk pengembangan pesantren ini menjadi sesuatu yang sudah menjadi kesepakatan bersama. Seperti halnya pengembangan sarana dan prasana, penambahan guru tugas (pengabdian), kurikulum, dan pengembangan yang lainnya.”³¹⁰

Demikianlah gambaran peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad sebagai pembuat kebijakan dalam pengembangan pesantren Mukhtar Syafaat. Berdasarkan observasi peneliti, secara situasional ada dua poin yang mengemuka. Pertama, dalam lingkup kelembagaan kebijakan yang berkembang adalah pola-pola musyawarah baik secara formal maupun secara non formal seperti pengembangan sarana dan prasarana, SDM dan kurikulum. Sedangkan dalam lingkup sektoral masing-masing lembaga pendidikan yang lebih dikembangkan adalah pola-pola kebijakan *bottom up*.

Disamping pola-pola kebijakan musyawarah dan konsultatif dengan merumuskan keputusan bersama sebagaimana paparan di atas, dalam kondisi tertentu Nyai Mahmudah Ahmad juga mengembangkan kebijakan dalam bentuk *spiritual*. Terkait dengan budaya dalam

³⁰⁹ Wawancara dengan Nurul Huda di kantor SMP Mukhtar Syafa'at pada tanggal 09 Mei 2020.

³¹⁰ Wawancara dengan Afandi Rohman, kabid pendidikan dan penjaminan mutu di kantor pesantren pada tanggal 09 Mei 2020.

pengambilan kebijakan seperti ini disampaikan oleh Khotibul Umam Kabid Kepesantrenan PP. Mukhtar Syafaat sebagai berikut;

“...Cara untuk menentukan kebijakan yang dilakukan oleh Nyai itu kadang-kadang kami tidak diajak komunikasi. Banyak kebijakan yang diputuskan berdasarkan kebiasaan dan keyakinan personal Nyai. Tentu saja ini merupakan keputusan Nyai setelah melakukan pendekatan kepada Allah SWT. Termasuk kebijakan nyai dalam hal proses pembelajaran dimasa pandemic covid, dalam hal ini ini memutuskan proses pembelajaran tetap seperti semula sebelum masa pandemic covid 19 dengan memperhatikan protocol kesehatan, seperti penyediaan sarana cuci tangan, dan hand sanitizer, Kebijakan Nyai dengan metode seperti ini seringkali tidak bisa dihindari ketika menghadapi masalah yang sulit untuk diputuskan, karena kita semua juga meyakini dengan hal-hal begini. Ini sudah menjadi budaya dan kebiasaan yang umum dilakukan di pesantren...”³¹¹

Pernyataan Khotibul Umam di atas menunjukkan bahwa pengambilan kebijakan di pesantren memiliki berbagai cara yang dapat digunakan. Bahkan kebijakan Nyai terkait dengan proses pembelajaran dimasa pandemic covid 19, diputuskan tetap seperti semula sebelum masa pandemi covid 19, dengan catatan tetap memperhatikan protokol kesehatan. Lembaga pesantren memiliki banyak metode dalam membuat kebijakan, baik secara rasional, intuitif dan kontemplatif, struktural maupun kultural spiritual.

Konteks kebijakan Nyai secara kultural spiritual ini juga disinggung oleh Imam Haudli, sekretaris umum yayasan Mukhtar Syafa'at berikut;

³¹¹ Wawancara dengan Khotibul Umam Kabid Kepesantrenan PP. Mukhtar Syafa'at pada tanggal 09 Mei 2020.

“...Biasanya dalam rangka pengembangan pesantren Mukhtar syafa’at ini terkadang ada kebijakan Nyai yang tidak melibatkan pengurus yayasan, tetapi mungkin ada cara yang lain seperti pendekatan diri kepada Allah SWT kemudian beliau mendapatkan keyakinan untuk memutuskan kebijakan untuk pesantren. Yaa...itu merupakan hak beliau sebagai pemilik pesantren dan kita-kita ini hanya menjalankan terhadap apa yang diputuskan oleh Nyai...”³¹²

Kebijakan-kebijakan kultural spiritual ini juga disampaikan oleh Afandi Rohman, Kabid pendidikan dan penjaminan mutu , dengan mengatakan;

“...Kadang-kadang Nyai membuat kebijakannya itu memutuskan sendiri berdasarkan keyakinan beliau tanpa melibatkan kita ditingkat pengurus atau lembaga. Kita tidak tahu bagaimana caranya, ya mungkin saja melalui istikharah yang beliau lakukan, dan terkadang Nyai juga memerintahkan kita untuk melakukan do’a bersama agar kebijakan yang diputuskan dapat berjalan dengan lancar...”³¹³

Dari hasil wawancara di atas ini peneliti melakukan observasi untuk melihat realitas dilapangan. Data dokumentasi yang peneliti dapatkan menunjukkan bahwa kebijakan kultural spiritual juga dilakukan secara sistematis oleh PP. Mukhtar Syafa’at dengan cara istighasah untuk mendukung kebijakan yang telah diputuskan oleh Nyai yang diikuti oleh seluruh warga pesantren.

³¹² Wawancara dengan Imam Haudli, sekretaris umum yayasan Mukhtar Syafa’at pada tanggal 12 Mei 2020.

³¹³ Wawancara dengan Afandi Rohman, Kabid pendidikan dan penjaminan mutu yayasan Mukhtar Syafa’at pada tanggal 12 Mei 2020.

Hasil observasi di atas diperkuat dengan dokumen di bawah ini:



Gambar 4.7



Gambar 4.8

**Gambar 4.7, Gambar 4.8
Dokumentasi kegiatan Istighasah PP. Mukhtar Syafaat³¹⁴**

Di bawah ini rincian skematik peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad sebagai pemberi kebijakan dalam pengembangan pesantren Mukhtar syafaat.

³¹⁴ Dokumentasi kegiatan Istighasah di PP. Mukhtar syafaat

c. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Komunikator dalam Pengembangan Pesantren.

Kepemimpinan dan komunikasi adalah dua hal yang tak terpisahkan. Komunikasi menjadi kekuatan pembentuk utama sebuah organisasi yang dapat memengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial dan menyelaraskan tindakan untuk tujuan bersama. Kontribusi aktivitas komunikasi bahkan menempati proporsi tertinggi terhadap efektivitas seorang manajer atau pemimpin.

Pola komunikasi Nyai dalam penelitian ini didasarkan atas pendapat Hanson tentang konsep pola komunikasi yang efektif. Pola konseptual yang menjelaskan proses-proses komunikasi dirumuskan dengan adanya model S-M-C-R, *source*/sumber, *message*/pesan, *channel*/media dan bentuk pesan, *receiver*/penerima. Hasil penelitian tentang pola komunikasi Nyai sebagai komunikator dalam pengembangan pesantren Mukhtar Syafa'at dipaparkan sebagai berikut.

1) *Source* (sumber)

Secara umum, Nyai sebagai figur sentral dalam komunitas di pesantren memiliki otoritas mutlak untuk menentukan sebuah kebijakan penting. Dalam konteks upaya pengembangan pesantren di Mukhtar Syafa'at, Nyai Mahmudah Ahmad adalah komunikator utama yang berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung. Terkait dengan peran Nyai Mahmudah Ahmad sebagai komunikator dalam pengembangan pesantren

Mukhtar Syafaat dapat didengar dalam wawancara berikut;

“...Dalam memberi pesan (pengirim) sebagai komunikator... ini biasanya melalui...jadi sumbernya ini melalui pantauan atau evaluasi. Kemudian dari pantauan atau evaluasi itu... kalau misalnya ada kurang stabilnya dalam perjalanannya atau kurang sempurnanya didalam pelaksanaan program...atau kalau misalkan itu dilembaga formal...apa namanya...atau mungkin ada beberapa guru yang absen...atau murid yang ketika jam pelajaran keluar dari kelas...ini merupakan sumber-sumber yang itu menjadi bahan ketika saya menyampaikan permasalahan baik itu kepada kepala sekolah maupun kepada pengurus. Kemudian didalam mengatasi situasi yang normal seratus persen...ini saya menggunakan media ceramah. Istilahnya pitutur mauidhoh atau teguran, atau menyampaikan penyampaian, kemudian yang saya sampaikan itu penerima pesannya bisa seluruh santri, atau seluruh pengurus, atau bahkan satu dua pengurus bagian yang bertanggung jawab, atau juga kepala sekolah seperti itu. Jadi didalam menyampaikan permasalahan-permasalahan sambil kita komunikasikan jalan keluarnya, kemudian kita sampaikan kepada mereka. Biasanya kalau sudah ada penyampaian mauidhotul hasanah ini nanti akan menjadi lebih semangat bagi santri didalam melaksanakan semua kegiatan di pondok. Begitu juga pengurusnya ini akan lebih semangat lagi... mungkin selama ini...kan namanya manusia ya...kadang-kadang ada semacam kejenuhan didalam rutinitas yang dua puluh empat jam ya itu-itu saja dengan istiqomahnya. Ini kadang-kadang ada semacam kebosanan dan kejenuhan... itu apalagi masih usia muda-muda kalau di pesantren begitu juga di pendidikan formal...kadang-kadang ada sesuatu yang berjalan kurang sempurna...ini kalau sudah sudah kita tegur, kita beri nasehat, kita beri wawasan maka mereka akan menjadi semakin termotivasi untuk lebih semangat dan lebih giat dalam segalanya, dalam melakukan pembelajaran, dan melaksanakan program-program dan segalanya.”³¹⁵

Melihat apa yang dijelaskan Nyai di atas, terlihat bahwa

komunikasi selalu berjalan dalam setiap jalannya kehidupan pesantren. Setiap evaluasi program ataupun permasalahan yang ada

³¹⁵ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor PP. Mukhtar Syafaat pada tanggal 07 Mei 2020.

pada prakteknya akan diselesaikan dan diawali dengan proses komunikasi sebagaimana yang dikatakan oleh KH. Khotibul Umam, pengasuh dan ketua 1 yayasan mukhtar Syafaat berikut ini;

“...Setiap ada permasalahan apapun ataupun ketika mau memulai sebuah program didalam pesantren ini selalu dikomunikasikan dengan pihak pengasuh. Ya...secara formal kita sudah punya wadah untuk berkomunikasi dalam rapat bulanan yayasan untuk keperluan evaluasi dan reorientasi program. Meskipun begitu secara non formal Nyai juga selalu melakukan komunikasi dalam kegiatan rutin kajian-kajian agama ba'da sholat jamaah dengan santri atau dalam berbagai kesempatan yang lain”.³¹⁶

Apa yang disampaikan oleh KH. Khotibul Umam di atas didukung oleh Mukhtar Basyir, pengasuh dan salah seorang putra Nyai Mahmudah Ahmad berikut;

“...Umi selalu mengajarkan dan menekankan kepada saya dan yang lain untuk terus menjaga dan menjalin komunikasi dengan semua pihak, baik itu lingkungan internal kelembagaan pesantren maupun lingkungan eksternal masyarakat sekitar pesantren. Karena menurut pengalaman Umi selama ini... didalam mengasuh pesantren ini tidak terlepas dari bagaimana caranya kita berkomunikasi..., dengan komunikasi yang baik maka akan menjadi mudah, dengan komunikasi yang baik maka akan membuahkan hubungan yang baik pula.”³¹⁷

Selain itu, komunikasi juga penting didalam mewujudkan falsafah Mukhtar Syafa'at, untuk semua golongan” menurut Nyai dapat diartikan sebagai keterbukaan pesantren untuk semua masyarakat muslim dengan tidak memandang suku, etnis, golongan, dan organisasi apapun. Semuanya bisa belajar dan menuntut ilmu di

³¹⁶ Wawancara dengan KH. Khotibul Umam, pengasuh dan ketua 1 yayasan PP. Muhtar Syafaat di kantor yayasan pada tanggal 07 Mei 2020.

³¹⁷ Wawancara dengan Mukhtar Basyir, pengasuh PP. Muhtar Syafaat di kantor yayasan pada tanggal 07 Mei 2020.

Mukhtar Syafa'at. Kendati demikian, penghormatan terhadap budaya lokal tidak boleh diabaikan, bahkan seyogyanya pesantren bisa menjadi bagian dari pelestarian budaya lokal tersebut.

Adapun peran komunikator Nyai sebagai pengirim atau sumber informasi dilakukan melalui kegiatan-kegiatan berikut.

a) Rapat-rapat

Proses komunikasi berlangsung dalam agenda rapat yang sudah disepakati oleh semua anggota rapat. Nyai maupun pengurus pesantren lainnya selalu menjalin komunikasi secara formal melalui forum rapat. Pentingnya kegiatan ini rapat dapat ditelusuri dalam penuturan Nyai Mahmudah Ahmad berikut ini;

“...Kegiatan rapat-rapat yang rutin dilaksanakan dipesantren... ini merupakan media yang sangat efektif untuk berkomunikasi. Dalam forum inilah biasanya saya akan menyampaikan informasi-informasi, atau program-program dan hal lain menyangkut lembaga pendidikan dan kepesantrenan kepada semua pengurus. Disamping itu... dalam rapat-rapat yang rutin kita lakukan itu akan memudahkan saya dan pengasuh yang lain untuk memantau dan mengevaluasi program-program dan permasalahan yang ada.³¹⁸

Peran Nyai sebagai sumber komunikasi didalam pesantren Mukhtar Syafaat juga diakui oleh Vina Mawwadah, salah seorang pengurus yang memegang bendahara yayasan PP.

Mukhtar Syafaat, dengan mengatakan sebagai berikut;

“...Setiap penggunaan dana dalam mendukung program dan kegiatan masing-masing lembaga pendidikan dan

³¹⁸ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad, pengasuh PP. Muhtar Syafaat di kantor yayasan pada tanggal 07 Mei 2020.

kegiatan-kegiatan kepesantrenan di pondok ini... semuanya tidak terlepas dari peran Umi. Biasanya hal-hal seperti itu akan dikomunikasikan Umi didalam rapat-rapat rutin yang dilaksanakan oleh yayasan. Sebagai sumber komunikasi... peran Umi dalam hal ini sangat menentukan dalam alokasi dana bagi masing-masing kegiatan.”³¹⁹

Berdasarkan observasi peneliti, peran Nyai Mahmudah Ahmad sebagai komunikator terasa sangat vital dalam kegiatan rapat tersebut di atas. Sebagai sumber pesan, apa yang disampaikan oleh Nyai selalu berkaitan dalam hal pengarahan-pengarahan program yang akan dilaksanakan, evaluasi dan pemantauan program, serta menggali usulan-usulan dari bawahan.³²⁰

Ada 3 (tiga) macam rapat pimpinan yang biasa dilaksanakan di Mukhtar Syafa’at. Pertama, Rapat Yayasan Pesantren yang melibatkan Nyai sebagai pimpinan pesantren, pengurus yayasan dan pimpinan lembaga. Kedua, Rapat Berkala Pesantren yang melibatkan Nyai, pimpinan lembaga dan para ustadz dan ustadzah. Ketiga, rapat yang bersifat insidental. Rapat Yayasan Pesantren diagendakan tiga bulan sekali. Rapat ini biasanya membahas hal-hal penting terkait dengan pengelolaan pesantren seperti pembangunan fisik pesantren, pembiayaan dan hal-hal pentingnya lainnya. Dalam rapat ini juga dibahas

³¹⁹ Wawancara dengan Hj. Vina Mawaddah, bendahara PP. Mukhtar Syafaat di kantor yayasan pada tanggal 07 Mei 2020.

³²⁰ Observasi langsung kegiatan rapat yayasan di kantor PP. Mukhtar Syafaat pada tanggal 09 Mei 2020.

rekomendasi- rekomendasi rapat berkala pesantren (jika ada), laporan masing-masing pengurus lembaga pesantren tentang hal-hal baru yang ditemui di lapangan dan solusi dalam penanganan kasus-kasus.³²¹ Adapun Rapat Berkala Pesantren dilaksanakan satu kali dalam sebulan. Pembahasan rapat terkait keberlangsungan dan jalannya proses pembelajaran di pesantren. Rapat ini beranggotakan para ustadz dan ustadzah yang menduduki kepengurusan pesantren, seperti kepala madrasah dan wakilnya, ustadz dan ustadzah yang mengajar di Mukhtar Syafa'at. Adapun agenda rutin yang dibahas adalah mengenai optimalisasi pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan standar atau kualitas yang sudah ditentukan, pembahasan mengenai kurikulum, evaluasi pembelajaran, penerimaan murid baru, pesta kenaikan kelas, perpisahan, reuni para alumni dan segala jenis kegiatan ekstrakurikuler yang berlangsung di Mukhtar Syafa'at. Pada rapat ini, Nyai sebagai pimpinan pesantren menjadi ketua rapat dan mengkomunikasikan agenda rapat. Nyai pula yang mengkomunikasikan hasil rapat setelah didakannya musyawarah mufakat di antara peserta rapat.³²²

Sedangkan rapat yang bersifat insidental dilakukan apabila ada informasi atau hal-hal yang penting untuk segera

³²¹ Dokumentasi tentang kegiatan rapat bulanan yayasan PP. Mukhtar Syafa'at.

³²² Dokumentasi kegiatan rapat

diinformasikan atau didiskusikan, misalnya informasi terkait dengan kegiatan ritual pesantren seperti perlombaan atau acara hari-hari besar Islam yang dilaksanakan dalam wilayah Mukhtar Syafa'at yaitu perayaan Tahun Baru Islam, peringatan Isra Miraj dan Peringatan Maulid Nabi. Selain itu juga rapat terkait proses kegiatan dan peraturan secara teknis di asrama.³²³

Adapun kegiatan rutin yang dilaksanakan di luar jam pembelajaran formal di kelas adalah sholat berjamaah, pengajian kitab kuning, oleh para ustadz di hari dan waktu yang sudah dijadwalkan, seperti sehabis sholat subuh ataupun sholat isya, pembacaan burdah, zikir malam Jum'at. Kegiatan pentas seni dalam rangka penyambutan santri baru atau pelepasan kelulusan santri, penambahan atau penghapusan peraturan dan jadwal kegiatan keikutsertaan para santri dalam kegiatan-kegiatan di luar pesantren. Rapat jenis ini juga dipimpin oleh Nyai yang melibatkan para ustadz dan ustadzah, pengurus asrama, dan juga para santri senior yang mempunyai jabatan kepala asrama. Tidak ada jadwal khusus untuk jenis rapat ini, biasanya Nyai dengan otoritasnya akan menentukan waktu rapat sesuai kondisi dengan menyesuaikan agenda yang akan

³²³ Observasi kegiatan rapat...

dibahas.³²⁴

Hasil observasi di atas diperkuat dengan dokumen di bawah ini:



Gambar 4.9
Rapat Jajaran Yayasan dan Pengurus Lembaga Pendidikan³²⁵

Nyai merupakan komunikator utama yang memiliki kepentingan komunikasi terhadap anggotanya dalam setiap kegiatan rapat yang dilaksanakan. Komunikasi formal yang dilakukan melalui kegiatan rapat dapat menjadi sarana efektif bagi penyampaian informasi-informasi penting dalam segala hal, termasuk masalah kulturasi budaya yang dilaksanakan di Mukhtar Syafa'at.

b) Pengajian Kitab

Komunikasi yang berlangsung dalam pengajian kitab kuning melibatkan Nyai dan para santri di pesantren. Proses komunikasi terjadi saat menjalankan program pengajian kitab kuning atau disebut dengan Majelis Talim yang rutin dilakukan setelah shalat subuh setiap hari Minggu. Nyai memberikan

³²⁴ Observasi kegiatan rapat....

³²⁵ Dokumentasi kegiatan rapat yayasan PP.Mukhtar Syafaat.

pengajaran secara tatap muka yang dilakukan secara terus menerus tanpa batas waktu hingga kitab yang diajarkan selesai dikaji.

Berbeda dengan pembelajaran di kelas pada umumnya, pengajian kitab kuning atau majelis ta'lim ini dihadiri oleh seluruh santri dengan berbagai tingkatan kelas. Santri wajib menghadiri pengajian rutin yang dilaksanakan, sebagai bagian dari aturan yang sudah ada dalam kegiatan pembelajaran di Mukhtar Syafa'at. Dalam kegiatan ini tidak ada proses tanya jawab berlangsung, para santri bersifat pasif dan hanya mendengarkan apa yang disampaikan oleh Nyai.

Adapun materi yang disampaikan oleh Nyai dalam pengajian kitab kuning ini, sebenarnya tidak melulu mengenai kitab itu sendiri, namun dalam kesempatan ini, tidak jarang Nyai juga memberikan arahan mengenai kegiatan sehari hari terkait proses pembelajaran yang berlangsung di pondok pesantren, menyampaikan informasi, peraturan, pengumuman juga anjuran agar kegiatan pembelajaran dengan baik dan maksimal. Berikut adalah penjelasan Nyai didalam peran komunikator sebagai sumber pesan terkait pengajian kitab kuning yang rutin dilaksanakan.

“...Pengajian kitab dari awal berdirinya pondok sudah biasa dilakukan sebagai salah satu ciri khas pondok. Santri-santri, terutama santri lama sangat dianjurkan untuk mengikutinya. Sekarang ada beberapa ustadz yang

membuka majelis, mengajarkan kitab-kitab, ada kitab fiqh, tauhid, nahwu, termasuk *saya* yang setiap subuh minggu mengajarkan tauhid dari kitab... selain sebagai sarana belajar, majelis seperti ini juga bisa untuk menyampaikan informasi-informasi penting kepada santri...³²⁶

Hal ini diperkuat oleh Hj.Shofiah Nabilah, selaku pembantu umum di pesantren ;

“...Pola komunikasi yang dilakukan oleh Ummi adalah pola komunikasi banyak arah, baik itu dilakukan ketika kegiatan KBM kitab kuning, dan komunikasi dengan pengurus melalui rapat-rapat lembaga”³²⁷

Penjelasan Hj. Shofiah Nabilah ini juga sesuai dengan keterangan Selviana Nur Hikmah salah seorang santri kelas 8 SMP Mukhtar Syafaat;

“...Selama mengikuti kegiatan kajian kitab kuning ini, saya melihat apa yang disampaikan oleh Nyai dalam kegiatan kajian ini sangat komunikatif. Penjelasannya cukup jelas dan bisa dimengerti... kadang-kadang tidak hanya fokus pada materi kitab kuning... tetapi selalu diselingi dengan motivasi tentang peningkatan kualitas imtaq dan imtek bagi para santri.”³²⁸

Penelusuran penulis selama observasi lapangan, di Mukhtar Syafa'at terdapat beberapa pengajian kitab kuning. Salah satunya adalah pengajian Tauhid yang diasuh langsung oleh Nyai selesai sholat asar berjamaah setiap hari dan subuh

³²⁶ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan PP. Mukhtar Syafa'at pada tanggal 09 Mei 2020

³²⁷ Wawancara dengan Hj.Shofiah Nabilah, di kantor pesantren pada tanggal 09 Mei 2020

³²⁸ Wawancara dengan KH. Khotibul Umam, pengasuh dan kabid kepesantrenan PP. Mukhtar Syafaat di kantor yayasan pada tanggal 09 Mei 2020.

Minggu.³²⁹

Dari informasi di atas, pada dasarnya majlis ta'lim yang dilaksanakan sebagai rutinitas di Mukhtar Syafa'at ini adalah bagian dari sarana untuk memberikan informasi secara menyeluruh baik itu perihal keagamaan, pendidikan dan hal-hal penting lainnya. Apabila ada informasi terkait pengumuman penting, misalnya mengenai jadwal libur pondok, informasi mengenai perlombaan, peraturan baru, ataupun arahan yang ditujukan untuk santri secara menyeluruh, maka Nyai bisa menggunakan kesempatan ini untuk menyampaikan secara langsung pada akhir pengajian. Sehingga seluruh santri dapat mengetahui informasi tersebut langsung dari Nyai. Meski demikian, hal-hal yang berhubungan dengan teknis secara lebih detail diumumkan lebih lanjut oleh pengurus yang berwenang.

c) Pembelajaran di Kelas

Proses komunikasi dalam pembelajaran di kelas melibatkan Nyai dan santri dengan tatap muka langsung. Hal yang membedakan dengan majelis ta'lim atau pengajian kitab kuning adalah proses komunikasi berlangsung dalam skala kelompok yang lebih kecil, yaitu hanya santri-santri yang terdapat dalam satu kelas tersebut. Nyai melaksanakan pembelajaran sebagaimana seorang guru mengajar secara formal.

³²⁹ Observasi Partisipan di masjid pesantren PP. Mukhtar Syafa'at pada tanggal 12 Mei 2020.

Pada konteks ini, komunikasi berlangsung dengan adanya interaksi dari dua belah pihak, yaitu interaksi yang terjalin antara Nyai sebagai seorang guru dan santri sebagai murid. Lain halnya dengan pengajian kitab kuning atau majelis ta'lim, yang mana komunikasi hanya berjalan satu arah. Pembelajaran di kelas merupakan proses komunikasi dua arah yang memungkinkan para santri menanggapi, bertanya langsung, ataupun menjawab pertanyaan yang diberikan. Dalam hal ini Nyai menjelaskan sebagai berikut;

“...Kalau didalam pembelajaran di dalam kelas ini... memang sudah menjadi kegiatan yang dijadwal secara rutin. Disinilah komunikasi saya ini... dengan murid-murid berlangsung secara langsung. Dalam kesempatan pembelajaran dikelas ini... tidak hanya terpaku kepada materi pelajaran saja... tetapi dalam kesempatan ini saya pergunakan juga dalam hal untuk menyampaikan pesan-pesan, motivasi-motivasi dalam pengembangan anak didik”³³⁰.

Sementara itu kabid pendidikan dan penjaminan mutu PP.

Mukhtar Syafaat, Afandi Rohman menerangkan;

“...Nyai selalu disiplin dan selalu tepat waktu dalam menggunakan jam pembelajaran dikelas. Hal inilah media formal bagi Nyai yang dimanfaatkan untuk berkomunikasi langsung dengan murid-murid... dalam rangka menyampaikan materi pelajaran dan hal-hal lain menyangkut pendidikan dan kepesantrenan di pondok ini.”³³¹

Keterangan Afandi Rohman di atas mendapat persamaan

³³⁰ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan PP. Mukhtar Syafa'at pada tanggal 12 Mei 2020

³³¹ Wawancara dengan Afandi Rohman, kabid pendidikan dan penjaminan mutu PP. Mukhtar Syafaat di kantor yayasan pada tanggal 12 Mei 2020.

dengan pernyataan Trianti Nur Afifah salah seorang siswi SMK Mukhtar Syafaat di bawah ini;

‘... Murid-murid didalam kelas ini... dalam mengikuti pelajaran Nyai selalu senang dan bersemangat...Nyai sangat dekat dengan para siswa... komunikasinya ya... biasanya Nyai selalu menyampaikan pelajaran sambil memberikan pesan-pesan keagamaan.’³³²

Pembelajaran di dalam kelas, sebagai proses komunikasi antara Nyai dan santri merupakan kegiatan interaksi kelompok kecil sebagaimana guru dan murid pada umumnya. Observasi penulis ketika Nyai mengajar pelajaran Nahwu hari Selasa 05 Mei 2020, terlihat Nyai menjelaskan materi dan para santri mendengarkan pengarahan dengan seksama. Pada sekali waktu murid memberikan pertanyaan, menanggapi ataupun menjawab pertanyaan langsung yang diajukan padanya. Ketika ada materi yang belum dipahami oleh santri tersebut, maka Nyai akan memberikan penjelasan secara seksama, hingga terjadinya proses tanya jawab yang memudahkan santri sebagai murid memahami penjelasan yang diberikan oleh Nyai.³³³

Karena kesibukan di luar pesantren pada dua tahun terakhir ini menyebabkan Nyai Mahmudah Ahmad relatif lebih sedikit jam mengajarnya. Dari data di atas, dapat dipahami bahwa proses komunikasi yang berlangsung antara Nyai dan santri pada pembelajaran di kelas, tidak hanya ketika Nyai

³³² Wawancara dengan trianti nur Afifah, salah seorang siswi SMK pada tanggal 12 Mei 2020.

³³³ Observasi Langsung pada tanggal 12 Mei 2020

memberikan penjelasan mengenai materi pengajaran yang diajarkan, namun juga ketika Nyai memberikan pertanyaan langsung dengan para santri, menanggapi dan menjawab pertanyaan yang diajukan untuknya. Dalam proses pembelajaran di kelas ini, santri diminta oleh Nyai untuk menghafalkan materi-materi tertentu yang mana hafalan tersebut berfungsi untuk menunjang pemahaman santri terkait materi yang diajarkan.

d) Pengarahan

Bentuk peran komunikator Nyai sebagai sumber utama juga teridentifikasi pada saat Nyai memberi pengarahan pada kegiatan- kegiatan tertentu. Nyai selalu tampil memberikan arahan-arahan khusus seperti memberikan sambutan pada kegiatan ritual pesantren dan kegiatan ekstra kurikuler santri yang dilaksanakan di PP. Mukhtar Syafa'at. Ia juga memberikan arahan secara langsung kepada seluruh warga pesantren apabila ada informasi yang dianggap penting dan harus disampaikan oleh pimpinan pesantren. Arahan bisa berupa instruksi, himbauan, motivasi, tentang teknis pelaksanaan suatu kegiatan dan lain-lain.

Beberapa kegiatan ritual pada pesantren Mukhtar Syafa'at Banyuwangi adalah.³³⁴

- 1) Penyambutan santri baru. Kegiatan ini dilaksanakan di awa tahun ajaran. Santri baru melakukan defile keliling

³³⁴ Observasi Langsung.....

- wilayah pesantren dengan barisan yang telah diatur berdasarkan asal daerah (kota/kabupaten) asal santri.
- 2) Khutbatul Arsy. Pekan kegiatan masa orientasi santri baru. Santri yang baru masuk di Mukhtar Syafa'at diberikan bekal tentang kehidupan dan budaya pesantren yang akan dijalani setiap santri.
 - 3) Drama Arena. Kegiatan kreativitas santri kelas XI yang dilaksanakan setelah pelaksanaan kegiatan ujian pesantren.
 - 4) Panggung Gembira. Persembahan santri kelas XII yang akan lulus dari pendidikan pesantren. Mereka menampilkan berbagai macam kreatifitas seperti drama, pidato, pantomin dan lain-lain.
 - 5) Haul Pendiri Pesantren
 - 6) Melaksanakan PHBI Peringatan Hari Besar Islam (Maulid Nabi Muhammad SAW, Isra Mi'raj, Tahun Baru Hirjriyah, Hari Santri Nasional).

Adapun kegiatan ekstra kurikuler santri PP. Mukhtar

Syafa'at adalah:³³⁵

- 1) Dibaiyah
- 2) Khitobah
- 3) Khutbah Maziyyatul Mubalighin
- 4) Sepak Bola
- 5) Bulutangkis
- 6) Volley Ball
- 7) Beladiri
- 8) Pramuka
- 9) Grup Sholawat Al Murtasyidin
- 10) Qiro'ah
- 11) Kaligrafi
- 12) Keaswajaan
- 13) Program Kemasyarakatan

Di setiap acara tertentu baik pada kegiatan ritual pesantren maupun kegiatan ekstra kurikuler, Nyai biasa memberi

³³⁵ Observasi Langsung.....

pengarahan/ sambutan terkait dengan konteks kegiatan. Terlebih hal-hal yang terkait dengan aturan pondok pesantren, Nyai secara langsung menyampaikan kepada para santri dan segenap warga pesantren, dan juga menuangkannya secara tertulis baik dalam bentuk surat keputusan, surat edaran ataupun surat himbauan.

Dalam hal ini Nyai menerangkan sebagai berikut;

“... Inilah mbak...bagian saya untuk mengarahkan semua warga pesantren terkait dengan kegiatan-kegiatannya selama belajar di pesantren. Pengarahan-pengarahan ini selalu saya sampaikan misalnya... pada saat memberikan sambutan dalam acara penerimaan santri baru... ataupun pada saat awal pelaksanaan tahun ajaran baru dilembaga pendidikan. Selain itu pada kesempatan lain... dalam kegiatan pengajian kitab yang diikuti oleh seluruh santri dan pengurus, pengarahan-pengarahan yang menyangkut etika dalam belajar dan menuntut ilmu juga saya sampaikan.”³³⁶

Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Mohammad Masruhin, kepala MA Mukhtar Syafa’at sebagai berikut;

“...Semua aturan-aturan pondok dan kebijakan penting disampaikan pimpinan pondok baik secara langsung dan juga tertulis. Kalau langsung bisa dalam rapat, pertemuan khusus atau saat mengajar di kelas. Kalau tertulis bisa berbentuk SK atau juga surat pemberitahuan...”³³⁷

Pernyataan di atas diperkuat dengan ungkapan H.

Mukhtar Basyir, selaku kabid ketertiban ;

“ Beliau mengatakan bahwa terkait dengan peraturan atau tata tertib bisa dimusyawarahkan dulu di tingkat pengasuh... kemudian disosialisasikan kepada seluruh unit... dalam hal ini kepada pengurus dan santri, baik

³³⁶ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan PP. Mukhtar Syafa’at pada tanggal 17 Mei 2020

³³⁷ Wawancara dengan Muhammad Masruhin, Kepala MA Unggulan Mukhtar Syafa’at pada tanggal 17 Mei 2020.

berbentuk pembekalan atau sosialisasi tertulis yang ditempel di beberapa tempat strategis di pesantren³³⁸

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan dokumentasi tentang kegiatan pengarahan yang dilakukan oleh Nyai kepada seluruh santri putri yang dilakukan setelah sholat subuh berjama'ah.



Gambar 4.10
Nyai Mahmudah Ahmad Memberikan Arahan terhadap Santri³³⁹

Adapun peran Nyai sebagai komunikator dalam hal sumber penyampai pesan nampak jelas ketika Nyai menyampaikan dakwah dalam berbagai kesempatan baik ditingkat lokal, nasional, maupun internasional. Bukti bahwa beliau sebagai *sender* dalam kaitan sebagai komunikator tersebut dapat dilihat dalam berbagai dokumentasi ketika menyampaikan

³³⁸ Wawancara dengan H. Mukhtar Basyir, SE, di pesantren Mukhtar Syafa'at pada tanggal 17 Mei 2020

³³⁹ Dokumentasi kegiatan pengarahan Nyai Mahmudah Ahmad..

dakwah khusus untuk para TKW Indonesia di luar negeri setiap hari jam 24.00 melalui telpon dan aplikasi Line dalam tiga tahun terakhir, pada hari besar islam khususnya setiap bulan Maulid Nabi Nyai datang di negara Malaysia, Hongkong dan Taiwan seperti tampak pada gambar berikut;



Gambar 4.11
Nyai Mahmudah Ahmad Memberikan ceramah kepada TKW Taiwan³⁴⁰

e) Sowan

Sebagai sumber tata nilai, keberadaan Nyai merupakan tempat rujukan bagi seluruh warga pesantren, wali santri dan masyarakat sekitar untuk mengadukan segala permasalahan baik menyangkut pendidikan, spiritual, maupun sosial kemasyarakatan. Tradisi yang berkembang dipesantren ini dikenal dengan istilah '*sowan*'. Pada kesempatan inilah peran

³⁴⁰ Dokumentasi kegiatan ceramah kepada jamaah TKW di Taiwan.

komunikasi Nyai sebagai sumber mengambil tempat untuk menyampaikan berbagai informasi berkenaan dengan konteks permasalahan yang dihadapi. Demikian juga sebaliknya, pada kesempatan *sowan* ini juga bermanfaat bagi Nyai untuk menggali informasi yang berkembang dimasyarakat dalam rangka pengembangan pesantren.

Berkaitan dengan hal tersebut, Nyai Mahmudah Ahmad mengatakan sebagai berikut;

“...Ya..mau tidak mau bu, kita harus siap untuk menampung semua yang dihadapi oleh seluruh warga pesantren maupun masyarakat dari luar pesantren. Inilah...biasanya masyarakat yang datang itu tidak hanya menanyakan tentang urusan agama, tetapi apa saja...setiap hendak melakukan sesuatu hajat juga ditanyakan. Jadi...ya ada yang urusan rumah tangga, ada yang urusan bertani, atau urusan berdagang...pada umumnya masyarakat itu meminta berkah agar urusannya berjalan lancar. Ya disitulah saya berkomunikasi dengan mereka, pelan-pelan akan saya sampaikan mauidhoh yang berkaitan dengan masalah masing-masing...”³⁴¹

Didalam tradisi *sowan* juga berkembang komunikasi dua arah untuk berbagi informasi sehingga Nyai dan komunikan akan berbagi tempat sebagai sumber/*source* dan sebagai penerima/*receiver*. Dalam kaitan ini Mukhtar Basyir mengatakan sebagai berikut;

“...Biasanya saya yang diminta menemani Ummi untuk menerima tamu-tamu yang *sowan* ke *dalem* beliau. Inggih...tamu-tamu yang datang itu bermacam-macam latar belakangnya dan bisa macam-macam juga yang

³⁴¹ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad dikantor yayasan Mukhtar Syafaat pada tanggal 17 Mei 2020.

disampaikan kepada Umi. Dalam pertemuan itu komunikasi berjalan dua arah, para tamu menyampaikan masalahnya dan Umi memberikan nasehat dan solusinya. Pada umumnya mereka sangat tawadhu' ketika mendengar nasehat yang disampaikan oleh Umi...³⁴²

Apa yang disampaikan oleh Mukhtar Basyir di atas dibenarkan oleh Ibu Badriyah, salah seorang wali santri PP.

Mukhtar Syafa'at sebagai berikut;

“...Nggih bu...saya sangat matur nuwun setelah *sowan* kepada Nyai. Tenang...gitu rasanya memondokkan anak saya disini. Setiap menjenguk anak saya, selalu saya sempatkan untuk *sowan* kepada beliau. Nyai selalu memberikan informasi tentang perkembangan pendidikan anak saya dan selalu memberikan nasehat dan pengertian agar memberi dukungan dalam pendidikan agama kepada anak-anak...³⁴³

2) *Message* (pesan)

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa bentuk media komunikasi yang digunakan Nyai dalam konteks pengembangan lembaga pendidikan PP. Mukhtar Syafa'at Tegalsari Banyuwangi dapat penulis paparkan sebagai berikut.

a) **Komunikasi Verbal**

Sebagai pimpinan pesantren, Nyai memiliki peran sentral dan otoritas yang sangat kuat di pesantren yang ia pimpin. Dalam hal komunikasi verbal, secara langsung Nyai mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu iklim kerja di mana setiap orang mau memberikan kontribusi terhadap apa yang menjadi

³⁴² Wawancara dengan Mukhtar Basyir di kantor yayasan Mukhtar Syafaat pada tanggal 17 Mei 2020.

³⁴³ Wawancara dengan Ibu Badriyah pada tanggal 20 Mei 2020.

keinginannya. Secara umum komunikasi yang dibangun Nyai memiliki tujuan untuk menggerakkan pihak-pihak, terutama pengurus pesantren dan santri untuk melakukan upaya-upaya ke arah pencapaian bersama terkait visi dan misi pesantren. Terkait komunikasi verbal tersebut dapat dipetakan sebagai berikut;

(1) Secara Lisan

Komunikasi secara lisan adalah jenis komunikasi verbal yang sering digunakan oleh Nyai dalam menjalankan roda organisasi. Selain mudah dan cepat komunikasi secara lisan ini lebih mudah untuk dipahami karena kedua komunikan terlibat langsung. Terkait hal ini hal ini Nyai Mahmudah Ahmad menyatakan sebagai berikut;

“...Melalui komunikasi yang baik dan efektif maka segala aktivitas pesantren dapat berjalan dengan lancar, karena semua melaksanakan tugas sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Sudah menjadi tugas pimpinan untuk mengarahkan, memberikan motivasi dan memberi tugas agar pengelolaan pesantren menjadi lancar, termasuk dalam hal kulturasi budaya...”³⁴⁴

Menyangkut hal ini KH. Khotibul Umam menambahkan sebagai berikut;

“...Nyai Mahmudah Ahmad sangat piawai memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu yang menjadi keinginannya. Di samping memiliki komunikasi yang baik, ia juga secara langsung turut aktif bekerja, memberi contoh dan memberi motivasi, sehingga para bawahan dengan suka rela mau melakukan tugas dan

³⁴⁴ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad....

pekerjaannya.³⁴⁵

Pernyataan KH. Khotibul Umam di atas dibenarkan oleh Abdur Rohim, kabid Rumah Tangga PP. Mukhtar Syafaat di bawah ini;

“... Di dalam pesantren ini... kami semua warga pesantren taat dan patuh kepada apa yang didawuhkan oleh Nyai. Sejak dulu ya memang begitu Bu... beliau itu adalah teladan bagi kami semua... karena kami sangat yakin semua apa yang disampaikan beliau adalah untuk kebaikan kita semua.”³⁴⁶

Berdasarkan observasi peneliti, hal ini tidak terlepas dari kharisma Nyai sebagai ketua yayasan pengasuh dan pimpinan pesantren, dengan modal komunikasi yang baik dan efektif serta perannya sebagai motivator.³⁴⁷ Hasil observasi di atas diperkuat dengan dokumentasi kegiatan motivasi dan pengarahan yang dilakukan oleh Nyai dalam menggerakkan dan memberikan instruksi dalam program-program di lembaga pendidikan dan kepesantrenan.

(2) Secara Tulisan

Dalam kondisi tertentu komunikasi juga dilakukan oleh Nyai dengan cara tertulis dalam bentuk surat tugas atau memo. Hal ini terjadi jika tidak memungkinkan untuk menyampaikan secara langsung. Terkait hal ini dinyatakan oleh Afandi

³⁴⁵ Wawancara dengan KH. Khotibul Umam, pengasuh PP. Mukhtar Syafaat di kantor yayasan pada tanggal 17 Mei 2020.

³⁴⁶ Wawancara dengan Abdur Rohim, kabid rumah tangga PP. Mukhtar Syafaat di kantor yayasan pada tanggal 17 Mei 2020.

³⁴⁷ Observasi langsung kegiatan Nyai Mahmudah Ahmad

Rohman, kabid kependidikan PP. Mukhtar Syafaat sebagai berikut;

“...Kadang kami mendapat memo atau surat tugas dari Nyai tentang apa yang harus kami kerjakan. Hal ini sering-seringnya dilakukan oleh Nyai ketika beliau tidak berada ditempat atau program-program yang tidak perlu dirapatkan. Biasanya ini menyangkut perintah sebuah kegiatan yang bersifat umum dan sudah sering kita kerjakan...”³⁴⁸

Data wawancara di atas menunjukkan bahwa dalam berkomunikasi selain langsung secara lisan, Nyai juga melakukan secara tertulis sebagaimana dikatakan oleh Agus Supriono, sekretars yayasan Mukhtar Syafa’at berikut ini;

“...Biasanya kamilah yang menyiapkan dan menyampaikan semua surat-surat itu. Nyai menuliskan memo tentang apa-apa yang akan dilaksanakan dan diikuti oleh yayasan dan siapa-siapa saja yang akan terlibat dan bertanggung jawab. Kalau untuk kegiatan internal didalam pesantren biasanya cukup dengan memo, tetapi kalau itu berkenaan dengan instansi atau lembaga lain diluar pesantren maka itu dengan surat yang lebih formal...”³⁴⁹

Senada dengan hal ini disampaikan oleh Shofiah Nabilah, kabid pembantu umum PP. Mukhtar Syafa’at sebagai berikut;

“...Nggih Bu, terkadang untuk kegiatan-kegiatan rutin seperti kegiatan agustusan itu biasanya kami dapat tugas secara tertulis dari Nyai untuk berpartisipasi. Biasanya disitu sudah tertulis dengan jelas, kegiatan apa yang harus kami kerjakan dan siapa saja yang menjadi penanggungjawabnya. Ya...kami tinggal

³⁴⁸ Wawancara dengan Afandi Rohman, kabid pendidikan PP. Mukhtar Syafa’at pada tanggal 17 Mei 2020.

³⁴⁹ Wawancara dengan Agus Supriono, sekretaris yayasan Mukhtar Syafa’at pada tanggal 20 Mei 2020.

mempersiapkan dan melaksanakannya...”³⁵⁰

Peneliti melakukan observasi lapangan, hasil observasi diperkuat dengan dokumentasi terkait komunikasi Nyai secara tertulis dalam partisipasi kegiatan karnaval pada peringatan hari kemerdekaan RI yang ditunjukkan gambar di bawah ini.



Gambar 4.12

**PP. Mukhtar Syafaat ikut berpartisipasi dalam kegiatan karnaval
Dalam peringatan HUT Kemerdekaan RI**

Disamping itu sebagai tokoh perempuan dan ketua berbagai organisasi keagamaan dalam skala regional, Nyai Mahmudah Ahmad juga aktif berkomunikasi dengan tulisan dalam menyampaikan visi-visinya terutama dalam perhatiannya terhadap kondisi sosial para buruh migran di Taiwan dan Hong Kong. Terkait hal ini Rizki Maulana, kabid Media dan Publikasi PP. Mukhtar Syafaat menyatakan sebagai berikut;

³⁵⁰ Wawancara dengan Shofiah Nabilah, kabid pembantu umum di kantor yayasan PP. Mukhtar Syafa'at pada tanggal 20 Mei 2020.

“...Nyai itu sangat concern dan sangat perhatian dengan para buruh migran di Taiwan dan Hong Kong yang kebanyakan berasal dari daerah sekitar pesantren sini. Saya sering bu,..diminta untuk menindaklanjuti tulisan-tulisan beliau yang terkait dengan masalah-masalah ini agar bisa diterbitkan dalam majalah atau media cetak lainnya, sehingga visi-visi dan pemikiran beliau bisa dibaca oleh masyarakat umum...”³⁵¹

Mukhtar Basyir, salah satu putra Nyai dan salah satu

pengasuh PP. Mukhtar Syafa’at menanggapi pernyataan di atas dalam nada yang sama, dengan mengatakan;

“...Dalam waktu-waktu senggangnya bersama kami, Ummi sering mendiskusikan tentang kondisi sosial para buruh migran ini. Barangkali karena berangkat sebagai sesama perempuan perhatian beliau selalu memikirkan tentang situasi mental dan spiritual ketika harus bekerja dinegera yang secara kultural memiliki tradisi dan nilai-nilai yang sangat berbeda...”³⁵²

Pada kesempatan lain Khotibul Umam, pengasuh dan kabid kepesantrenan PP. Mukhtar Syafa’at menambahkan sebagai berikut;

“...Memang sudah rutinitas, Nyai selalu menulis pemikiran-pemikirannya, apa-apa yang menjadi fenomena dimasyarakat selalu menjadi perhatiannya untuk ditulis dan diterbitkan di beberapa majalah. Perhatian beliau terhadap perempuan sangatlah besar, hal inilah yang sering ditulis oleh beliau...”³⁵³

Data wawancara di atas menunjukkan komunikasi Nyai dalam bentuk tulisan yang telah terbit di majalah. Berdasarkan observasi, peneliti menemukan data dokumentasi tulisan

³⁵¹ Wawancara dengan Rizki Maulana, kabid media dan publikasi PP. Mukhtar Syafaat pada tanggal 20 Mei 2020.

³⁵² Wawancara dengan Mukhtar Basyir, pengasuh PP. Mukhtar Syafaat pada tanggal 20 Mei 2020.

³⁵³ Wawancara dengan Khotibul Umam, pengasuh dan kabid kepesantrenan PP. Mukhtar Syafaat pada tanggal 23 Mei 2020.

beliau yang dimuat di Majalah Aula terbitan bulan Mei tahun 2020 yang ditunjukkan oleh gambar di bawah ini;



Gambar 4.13
Tulisan Nyai yang dimuat majalah Aula Mei 2020

b) Komunikasi Non Verbal

Komunikasi juga dipahami sebagai bahasa non verbal.

Perilaku, gestur, dan tutur kata Nyai sehari-hari merupakan sinyal budaya komunikasi yang berkembang dan menjadi tradisi di pesantren. Hal ini sebagaimana yang tersirat dalam wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad sebagai berikut;

“...Sebagai warga pesantren yang mengurus akhlak sudah sewajarnya kita menghormati budaya masyarakat di sini, sebagaimana pepatah “di mana bumi dipijak disitu langit dijunjung”. Masyarakat Banyuwangi adalah masyarakat yang religius tetapi memiliki kekayaan budaya yang sangat beraneka ragam. Jika kita tidak bisa memahami budaya mereka, maka begitu juga

sebaliknya...”.³⁵⁴

Hal senada diungkapkan oleh Ny. Hj. Vina Mawaddah ;

“ Di pesantren ini nilai-nilai budaya betul-betul digalakkan, agar satu sama lain saling memahami keanekaragaman budaya di pesantren yang dibawa oleh masing-masing santri dari berbagai daerah (saling menghormati, menghargai dan memahami) setiap unsur budaya yang ada dipesantren”³⁵⁵

Dalam kaitan dengan tujuan komunikasi, apa yang diungkapkan Hj. Vina Mawaddah di atas diperkuat oleh penuturan Hj. Siti Ni'maturrohmah seorang tokoh masyarakat setempat sebagai berikut;

“...Pondok Mukhtar Syafaat ini... dalam hal apa yang dilakukan oleh Nyai Mahmudah selalu dekat dengan masyarakat. Beliau seringkali berkomunikasi dan membaaur dengan masyarakat sini... dan mendukung santri-santrinya untuk ikut serta berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan budaya setempat.”³⁵⁶

Dalam pandangan Nyai, “toleransi dan penghormatan terhadap budaya masyarakat setempat adalah sesuatu yang sudah seharusnya dilakukan oleh warga pesantren, bahkan pesantren harus memiliki kontribusi bagi pelestarian budaya setempat selama tidak bertentangan dengan aqidah”. Terlebih, Pesantren Mukhtar Syafa'at berada di tengah-tengah masyarakat Banyuwangi yang kaya akan budaya dan bahkan tidak sedikit dari warga pesantren baik itu ustadz maupun santri yang berasal

³⁵⁴ Wawancara dengan Nyai Mahmudah ahmad di kantor yayasan PP. Mukhtar Syafa'at pada tanggal 23 Mei 2020.

³⁵⁵ Wawancara dengan Ny. Hj. Vina Mawaddah, dikediamannya pada tanggal 23 Mei 2020

³⁵⁶ Wawancara dengan Hj.Siti Ni'maturrohmah, dikediamannya pada tanggal 23 Mei 2020

dari masyarakat setempat.³⁵⁷ Melalui komunikasi, Nyai menginformasikan kearifan lokal dengan filosofi kehidupan masyarakat setempat yang berbudaya. Secara verbal Nyai menyampaikan informasi langsung terkait budaya dalam moment-moment kegiatan pesantren. Secara nonverbal terlihat dari peran Nyai terhadap pendidikan anak-anak warga setempat, lingkungan pesantren yang membaur dengan masyarakat, personal Nyai yang mau berbahasa dengan bahasa setempat dan mendukung budaya yang terkulturasi dalam kegiatan santri di pesantren. Melalui komunikasi Nyai memberikan informasi kepada warga pesantren tentang eksistensi budaya setempat, mengubah persepsi negatif untuk selanjutnya menciptakan kesamaan pemahaman tentang budaya lokal masyarakat dan juga ada pertukaran budaya setiap satu tahun sekali dengan Korea. Di bawah ini bukti dokumentasi peran Nyai dalam berkomunikasi dan interaksi budaya pesantren dan budaya masyarakat setempat.

³⁵⁷ Observasi Langsung pada tanggal 23 Mei 2020



Gambar 4.14
Kegiatan Pertukaran Budaya
Antara PP. Mukhtar Syafaat dan pelajar Korea³⁵⁸

c) *Channel (media)*

Tujuan komunikasi adalah terjadinya pertukaran informasi. Nyai intensif melakukan komunikasi dengan pihak lain baik secara internal maupun eksternal sehingga menghasilkan hal-hal baru dalam pengelolaan PP. Mukhtar Syafa'at. PP. Mukhtar Syafa'at bisa maju dan berkembang seperti saat ini karena adanya hubungan dengan semua elemen masyarakat, saling bertukar informasi sehingga akan muncul ide-ide dan wacana untuk kemajuan pesantren. Adanya kegiatan santri yang terkait dengan budaya setempat juga dimulai dari

³⁵⁸ Kegiatan Pertukaran Budaya antara PP. Mukhtar Syafa'at dengan Korea

informasi-informasi pihak lain.³⁵⁹ Dalam hal ini Nyai Mahmudah

Ahmad menyampaikan sebagai berikut;

“... Sudah seharusnya mbak... keberadaan pesantren ini harus menyatu dan menjadi bagian dari masyarakat. Ya... untuk itu kita harus selalu aktif untuk berkomunikasi dengan masyarakat dan lingkungan pesantren. Dalam pengajian ibu-ibu lingkungan sekitar pesantren ataupun kegiatan muslimat dan fatayat desa setempat... saya selalu ikut aktif untuk berkomunikasi dan bertukar informasi. Selain itu dalam kesempatan yang memungkinkan... saya juga mengundang mereka untuk hadir dipesantren untuk ngaji bersama. Ini... untuk mendekatkan dan lebih mengenalkan pesantren dengan masyarakat,”³⁶⁰

Menanggapi penyampaian Nyai di atas, Muhammad Mashudi, menceritakan,

“...Nyai Mahmudah Ahmad adalah sosok yang memiliki pergaulan luas dan banyak koneksi di luar pesantren. Informasi-informasi dari luar terkait dengan pesantren biasanya didiskusikan dalam forum rapat maupun secara informal dengan pengurus pesantren. Selain itu, ia juga sangat responsif terhadap informasi-informasi dari berbagai pihak...”³⁶¹

Kemudian Ny. Hj. Vina Mawaddah, mengungkapkan :

“ Bagusnya Ummi itu... didalam mengembangkan pesantren dengan cara membangun komunikasi dengan tokoh-tokoh diluar pesantren melalui kegiatan dakwahnya atau kegiatan muslimat,fatayat ataupun ormas lain sehingga banyak informasi yang didapat terutama terkait dengan pengembangan pesantren”³⁶²

Dokumentasi di bawah ini menggambarkan kegiatan Nyai

Mahmudah Ahmad dalam berkomunikasi dengan masyarakat

³⁵⁹ Observasi Langsung pada tanggal 23 Mei 2020

³⁶⁰ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan PP. Mukhtar Syafa'at pada tanggal 09 Mei 2020.

³⁶¹ Wawancara dengan Muhammad Mashudi, di kantor SMK Mukhtar Syafa'at pada tanggal 09 Mei 2020.

³⁶² Wawancara dengan Nyai Vina Mawaddah, pada tanggal 09 Mei 2020

disekitar pesantren.



Gambar 4.15
Nyai Mahmudah Ahmad dalam kegiatan pengajian dengan ibu-ibu muslimat

Pertukaran informasi sangat mungkin terjadi juga melalui komunikasi Nyai dengan mitra kerja pesantren seperti Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan baik di tingkat kota maupun provinsi, lembaga-lembaga pendidikan mulai tingkat dasar hingga tingkat atas dan perguruan tinggi, lembaga-lembaga sosial kemasyarakatan, sanggar-sanggar tari dan lainnya.

Dari keterangan tersebut, tergambar bahwa salah satu tujuan komunikasi Nyai adalah bertukar informasi dengan banyak pihak. Pertukaran informasi yang dilakukan Nyai dengan berbagai pihak dapat menghasilkan hal-hal baru dalam pengelolaan maupun pengembangan Mukhtar Syafa'at. Ide-ide kreatif dari banyak pihak terutama internal pesantren

menyebabkan Pesantren Mukhtar Syafa'at menjadi dinamis, tetap eksis dan diminati masyarakat. Meskipun model pembelajarannya salaf, tetapi terbuka dan menerima perubahan dan modernisasi dalam hal teknis pengembangan lembaga pendidikan pesantren. Pendidikan tahfiz qur'an dan kulturasi budaya, serta pengajian on line adalah beberapa contoh ide kreatif yang menyebabkan PP. Mukhtar Syafa'at bisa bertahan (*survive*) dalam mengembangkan pesantren di tengah-tengah masyarakat Kabupaten Banyuwangi yang multikultural.

Nyai Mahmudah Ahmad memainkan peranan penting dalam pengembangan kulturasi budaya di PP. Mukhtar Syafa'at. Menurut Nyai dasar kulturasi itu sudah ada semenjak PP. Mukhtar Syafa'at didirikan sebagaimana yang beliau kisahkan sebagai berikut,

“... Salah satu tujuan pendirian pesantren ini adalah untuk melayani masyarakat dalam hal sosial dan keagamaan. Melalui diskusi dan komunikasi akhirnya kita mengembangkan ide-ide ke arah yang lebih kongkrit seperti memasukkan budaya setempat ke dalam kegiatan extra kurikuler pesantren, kewajiban menggunakan seragam batik khas setempat dan yang lainnya, serta mengikuti even-even kebudayaan masyarakat sekitar pesantren...”³⁶³

H. Mukhtar Basyir selaku wakil pengasuh juga mengungkapkan ;

“... Sebagaimana yang kita ketahui bersama, bahwa salah

³⁶³ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan PP. Mukhtar Syafa'at pada tanggal 09 Mei 2020.

satu fungsi dari pesantren adalah sebagai lembaga dakwah, dalam hal ini pesantren melakukan komunikasi dengan masyarakat sebagai partner dan stake holder, baik terkait dengan pengembangan pesantren atau pemberdayaan masyarakat, sehingga program pesantren selalu diterima oleh masyarakat”³⁶⁴

Dalam hal ini Hj. Siti Ni'maturrohmah salah seorang tokoh masyarakat menambahkan sebagai berikut;

“... Biasanya Nyai selalu berkomunikasi dengan kami... apabila pondok mau mengadakan acara-acara yang melibatkan masyarakat sekitar pesantren... seperti acara peringatan hari-hari besar Islam, ataupun acara keagamaan yang lain.”³⁶⁵

Tujuan komunikasi Nyai dalam konteks kulturasi budaya sebagaimana paparan di atas adalah mengembangkan rencana-rencana kreatif baik yang datang dari internal maupun dari pihak eksternal. Rencana-rencana positif tersebut didiskusikan untuk selanjutnya ditindaklanjuti, tentu saja setelah diidentifikasi mana yang layak dan tidak layak untuk dikulturasikan dalam budaya pesantren.

Untuk bertindak Sebagai pimpinan pesantren, Nyai memiliki peran sentral dan otoritas yang sangat kuat di pesantren yang ia pimpin. Dalam hal komunikasi, Nyai mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu iklim kerja di mana setiap orang mau memberikan kontribusi terhadap apa yang menjadi keinginannya. Komunikasi Nyai secara umum

³⁶⁴ Wawancara dengan H. Muhtar Basyir, di kediamannya pada tanggal 09 Mei 2020

³⁶⁵ Wawancara dengan Hj. Siti Ni'maturrohmah, salah seorang tokoh masyarakat di kediamannya pada tanggal 09 Mei 2020.

memiliki tujuan untuk menggerakkan pihak-pihak, terutama pengurus pesantren dan santri untuk melakukan upaya-upaya ke arah pencapaian bersama terkait visi dan misi pesantren. Upaya-upaya mengkulturasikan budaya setempat, pesantren sebagai bagian dari program pesantren juga memerlukan keterlibatan banyak pihak yang harus digerakkan. Menurut Nyai Mahmudah Ahmad,

“...Melalui komunikasi yang baik dan efektif maka segala aktivitas pesantren dapat berjalan dengan lancar, karena semua melaksanakan tugas sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Sudah menjadi tugas pimpinan untuk mengarahkan, memberikan motivasi dan memberi tugas agar pengelolaan pesantren menjadi lancar, termasuk dalam hal kulturasi budaya...”³⁶⁶

Menyangkut hal ini KH. Khotibul Umam menambahkan sebagai berikut;

“...Nyai Mahmudah Ahmad sangat piawai memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu yang menjadi keinginannya. Di samping memiliki komunikasi yang baik, ia juga secara langsung turut aktif bekerja, memberi contoh dan memberi motivasi, sehingga para bawahan dengan suka rela mau melakukan tugas dan pekerjaannya.”³⁶⁷

Pernyataan KH. Khotibul Umam di atas dibenarkan oleh Abdur Rohim, kabid Rumah Tangga PP. Mukhtar Syafaat di bawah ini;

“... Di dalam pesantren ini... kami semua warga pesantren taat dan patuh kepada apa yang didawuhkan oleh Nyai. Sejak dulu ya memang begitu Bu... beliau itu adalah

³⁶⁶ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad....

³⁶⁷ Wawancara dengan KH. Khotibul Umam, pengasuh PP. Mukhtar Syafaat di kantor yayasan pada tanggal 17 Mei 2020.

teladan bagi kami semua... karena kami sangat yakin semua apa yang disampaikan beliau adalah untuk kebaikan kita semua.³⁶⁸

Berdasarkan observasi peneliti, hal ini tidak terlepas dari kharisma Nyai sebagai ketua yayasan pengasuh dan pimpinan pesantren, dengan modal komunikasi yang baik dan efektif serta perannya sebagai motivator.³⁶⁹ Hasil observasi diperkuat dengan dokumentasi kegiatan motivasi dan pengarahan yang dilakukan oleh Nyai dalam menggerakkan dan memberikan instruksi dalam program-program di lembaga pendidikan dan kepesantrenan.



Gambar 4.16
Nyai Mahmudah Ahmad dalam kegiatan pengarahan instruksional kepada bawahan

d) Mengorganisir sumber-sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien

Berdasarkan data penelitian, salah satu tujuan komunikasi

³⁶⁸ Wawancara dengan Abdur Rohim, kabid rumah tangga PP. Mukhtar Syafaat di kantor yayasan pada tanggal 17 Mei 2020.

³⁶⁹ Observasi langsung kegiatan Nyai Mahmudah Ahmad

Nyai terkait dengan kulturasi budaya di PP. Mukhtar Syafaat adalah untuk mengorganisasi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar kegiatan terlaksana secara efektif dan efisien. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Nyai Mahmudah Ahmad sebagai berikut.

“...Untuk menyukseskan sebuah rencana atau kegiatan maka diperlukan kerjasama banyak pihak. Sebagai pimpinan kami (saya) perlu memilih orang yang pas (tepat) untuk melaksanakannya. Perlu juga dukungan baik dari dalam maupun dari luar agar bisa lancar. Selain itu kami (saya) juga pikirkan sarana prasarananya, pokoknya semua harus di-*menej* (diorganisir) sebaik-baiknya.”³⁷⁰

Kemudian Ny. Hj. Vina Mawaddah, juga mengungkapkan :

“ Sukses tidaknya dalam pengembangan pesantren adalah tergantung dari komitmen para SDM yang ada di pesantren, dan tidak kalah pentingnya lagi adalah dukungan dari semua pihak untuk mensukseskan program-program pesantren”³⁷¹

Pernyataan di atas ditindak lanjuti oleh Afandi Rohman, kbid pendidikan dan penjaminan mutu PP. Mukhtar Syafaat sebagai berikut;

“... Di pondok ini... ya Nyai lah yang mengatur semuanya... istilahnya ya...menuntun kami semua. Mulai dari merencanakan program-program kegiatan pendidikan dan santri... dan memikirkan sarana-sarana yang dibutuhkan itu semua ya... dari Nyai. Setelah dikomunikasikan dengan kami... ya dengan penuh pengabdian ya kami jalankan semua dengan ikhlas.”³⁷²

³⁷⁰ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad....

³⁷¹ Wawancara dengan Ny. Hj. Vina Mawaddah di kediamannya

³⁷² Wawancara dengan Afandi Rohman, kbid pendidikan dan penjaminan mutu di kantor yayasan PP. Mukhtar Syafaat pada tanggal 17 Mei 2020.

Ungkapan di atas menyiratkan perlunya mengorganisasi sumber-sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien agar kegiatan atau rencana dapat terlaksana dengan baik. Dalam hal ini bukan hanya kegiatan internal pesantren tetapi juga kegiatan eksternal dalam konteks keagamaan. Begitu juga dalam konteks budaya. Nyai melakukan hal-hal berikut: 1) memilih orang-orang yang kompeten untuk melaksanakan kegiatan, 2) mengikutsertakan pihak-pihak baik dari internal pesantren maupun eksternal untuk mendapat dukungan, 3) menyiapkan sarana dan prasarana.

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan dokumentasi kegiatan PP. Mukhtar Syafaat terkait dengan peran komunikasi Nyai dalam hal mengorganisir sumber daya manusia dalam setiap kegiatan PP. Mukhtar Syafaat dalam skala internal



Gambar 4.17
Kegiatan Tour Religi PP. Mukhtar Syafaat bersama RMI³⁷³

³⁷³ Dokumentasi kegiatan Tour Religi PP. Mukhtar Syafaat dan RMI



Gambar 4.18
Kegiatan Nyai Mahmudah Ahmad dalam memberikan motivasi kepada ustadz ustadzah³⁷⁴



Gambar 4.19
Kegiatan Nyai Mahmudah Ahmad dalam pelantikan pengurus RMI Kabupaten Banyuwangi³⁷⁵

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa Nyai dalam banyak kesempatan melakukan komunikasi secara langsung (tatap muka) baik melalui rapat-rapat di internal

³⁷⁴ Dokumentasi kegiatan dalam memberikan motivasi kepada ustadz ustadzah

³⁷⁵ Dokumentasi kegiatan Nyai dalam pelantikan pengurus RMI Kabupaten Banyuwangi

pesantren, pengajian pada majelis ta'lim, pembelajaran di kelas dan momentum saat memberi arahan pada acara-acara atau kegiatan tertentu. Intensitas komunikasi Nyai secara langsung dengan warga pesantren sangat tinggi, mengingat ia adalah pimpinan lembaga.

Di sisi lainnya, Nyai juga menggunakan media sosial dalam berinteraksi dan berkomunikasi, terutama dengan para kepala madrasah dan pengurus PP. Mukhtar Syafa'at sebagaimana menurut Kepala Madrasah Aliyah Mukhtar Syafa'at di bawah ini;

“... Sekarang ini Nyai juga sering menggunakan media sosial dalam berinteraksi dan berkomunikasi, terutama dengan para kepala madrasah dan pengurus Mukhtar Syafa'at lainnya, karena dinilai lebih mudah dan cepat. Komunikasi antar pimpinan dilakukan melalui telepon, sms, facebook, dan Whatshapp.³⁷⁶

Penelusuran penulis, Nyai memiliki akun pribadi facebook sejak tahun 2009. Melalui akun *Mahmudah Ahmad*, dan akun yayasan Mukhtar Syafa'at ia men-share kegiatan-kegiatan pribadi maupun kegiatan pondok pesantren. Selain itu, media whatsapp juga digunakan dalam berkomunikasi baik secara personal maupun kepentingan yang berhubungan dengan pondok pesantren.³⁷⁷

Terkait hal ini Nyai Mahmudah Ahmad menuturkan

³⁷⁶ Wawancara dengan Mohammad Masruhin, dikantor MA Mukhtar Syafa'at pada tanggal 12 Mei 2020.

³⁷⁷ Observasi pada beberapa kegiatan formal Nyai

sebagai berikut;

“... Sekarang ini perkembangan teknologi informasi sangatlah pesat... inilah mbak... yang menjadi pemikiran saya. Perkembangan media sosial ini disatu sisi sangatlah memudahkan kita untuk berkomunikasi... tapi pada sisi yang yang lain sangat mengkhawatirkan... karena beberapa hal dari teknologi informasi itu... kalau tidak dicermati akan mempunyai pengaruh negatif. Inilah... akhirnya saya pergunakan media sosial ini untuk kebutuhan komunikasi internal sesama warga pesantren karena lebih mudah dan lebih cepat. Penggunaan media sosial sekarang ini bisa dianggap lebih efektif dan efisien dalam berkomunikasi, karena bisa menjangkau banyak komunikan tanpa harus berada di tempat yang sama dengan mereka. Disamping itu hal ini juga... pada akhirnya saya menggagas untuk membuat pengajian on line.³⁷⁸

Apa yang dijelaskan oleh Nyai di atas kemudian penulis konfirmasi via Watsapp kepada Vivi Intokiyah, koordinator ikatan buruh migran WMIT (warga muslim Indonesia Taiwan)

Banyuwangi sebagai berikut;

“... Kami menyambut baik gagasan Nyai Mahmudah Ahmad ketika menyampaikan akan membuat pengajian on line dengan saudara-saudara kita di Taiwan. Karena menurut pengalaman kami selama bekerja disana..., dalam kondisi bekerja di perantauan yang jauh dengan keluarga itu... kami sangat membutuhkan siraman-siraman rohani yang sangat sulit didapatkan disana.³⁷⁹

Dari data wawancara yang dikemukakan di atas, tergambar bahwa media yang digunakan Nyai dalam berkomunikasi adalah percakapan langsung dan tatap muka melalui berbagai bentuk kegiatan seperti kegiatan rapat,

³⁷⁸ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan PP. Mukhtar Syafaat pada tanggal 12 Mei 2020.

³⁷⁹ Wawancara dengan Vivi Intokiyah coordinator WMIT Banyuwangi via telp, Line,Watsapp.

pembelajaran di kelas, pengajian atau majelis ta'lim dan juga saat memberikan arahan. Ia juga menggunakan media elektronik/media sosial baik berupa tulisan ataupun suara melalui telepon, SMS, Facebook, Line dan juga Whatsapp. Selain itu juga digunakan media tulisan lainnya seperti memo, selebaran dan surat-surat.

Komunikasi verbal Nyai melalui ragam media menunjukkan kompetensi komunikasi yang baik. Nyai mengikuti perkembangan dunia teknologi informasi dan dapat memanfaatkannya sebagai media komunikasi yang efektif dalam pengelolaan pondok pesantren yang dipimpinnya. Karena sesungguhnya komunikasi interpersonal dan bahkan komunikasi kelompok dapat dilakukan dengan mudah dan efisien dengan menggunakan media sosial. Menurut salah seorang ustadz, “Nyai Mahmudah Ahmad adalah seorang yang terkesan santai tapi serius dan berwibawa. Gaya bahasa komunikasinya sangat baik, suara tegas dan jelas, mudah ditangkap, tidak bertele-tele dalam bicara”.

Berdasarkan pengamatan penulis, Nyai Mahmudah Ahmad memiliki suara yang nyaring dan jelas sehingga mudah terdengar oleh lawan bicara. Dalam komunikasi formal seperti saat ceramah, mengajar, dan memimpin rapat, ia berbicara jelas, lugas dan sistematis mengenai topik dan esensi pembicaraan.

Sedangkan dalam komunikasi non formal cenderung pasif dan berbicara seperlunya.³⁸⁰

Bahasa yang digunakan Nyai dalam komunikasi formal maupun non formal adalah bahasa Indonesia yang relatif baik dan mudah dipahami. Selain bahasa Indonesia, Nyai juga memiliki kemampuan menggunakan bahasa Arab, bahasa Inggris, dan bahasa setempat dalam berkomunikasi sehari-hari. Semua bahasa tersebut digunakan sesuai dengan konteks sosial dan komunikasi yang dihadapi. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Nyai Mahmudah Ahmad sebagai berikut.

“...Dalam berkomunikasi sehari-hari baik dalam kegiatan rapat maupun dalam memberikan pengarahan dan motivasi-motivasi... ini tentu saja saya berusaha untuk menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar. Tetapi kadang-kadang... juga harus melihat konteks dan situasi dan kondisi. Kadang-kadang bisa juga menggunakan bahasa yang bercampur-campur dengan bahasa setempat agar pembicaraan lebih cair dan mudah dimengerti...”³⁸¹

Hal serupa juga disampaikan salah seorang ustadz :

“... Bahwa Nyai Mahmudah Ahmad dalam komunikasi sehari-hari di lingkungan pesantren biasa menggunakan bahasa Indonesia, bahasa Arab, bahasa Inggris, dan bahasa setempat. Bahasa Indonesia lebih sering digunakan dalam komunikasi formal, sedangkan bahasa setempat lebih sering digunakan dalam bahasa non formal. Penggunaan bahasa Indonesia dalam komunikasi disebabkan bahasa Indonesia adalah bahasa persatuan yang relatif bisa dipahami oleh semua lapisan orang. Adapun kedua bahasa daerah yaitu bahasa setempat digunakan karena mayoritas warga Mukhtar Syafa’at

³⁸⁰ Observasi pada beberapa kegiatan formal Nyai

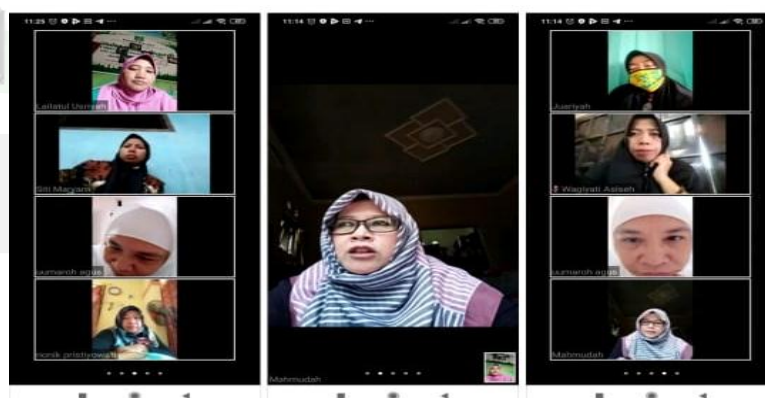
³⁸¹ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan PP. Mukhtar Syafaat pada tanggal 17 Mei 2020.

adalah dari suku tersebut. Sedangkan bahasa Arab dan bahasa Inggris merupakan dua bahasa yang menjadi salah satu ikon pembelajaran di Mukhtar Syafa'at. Dan pada masa pandemi covid 19, model komunikasi yang dipakek dalam berdakwa menggunakan fasilitas teknologi dalam hal ini , *facebook, zoom* dll³⁸²

Dari paparan beberapa data tentang media dan bentuk komunikasi yang digunakan oleh Nyai Mahmudah Ahmad di atas, dapat dipahami bahwa media komunikasi Nyai dalam berbagai konteksnya didalam pengembangan pesantren Mukhtar Syafaat dilakukan melalui: *pertama*, melalui media tatap muka (*face- to face*) atau komunikasi secara langsung; *kedua*, melalui media elektronik/media sosial berupa telepon, sms, facebook, Zoom dan Whatsapp; dan *ketiga*, melalui media tulisan seperti memo, selebaran dan surat-surat.

Di bawah ini dokumentasi tentang kegiatan pengajian on line yang dilakukan oleh Nyai Mahmudah Ahmad dengan media Zoom yang dilaksanakan pada masa pandemi covid 19.

Hari ini | Zoom, YouTube



Gambar 4.21
Kegiatan Pengajian on line via Zoom dengan buruh migran Taiwan

³⁸² Wawancara dengan seorang ustadz pada tanggal 17 Mei 2020.

3) *Receiver* (penerima)

Secara umum penerima komunikasi Nyai dapat dipetakan menjadi dua sebagai berikut;

a) **Internal**

Adalah semua warga pesantren yang terkait dengan kegiatan lembaga pendidikan dan kepesantrenan kepada yayasan, kepala madrasah, para ustadz, ketua-ketua unit kegiatan pesantren dan juga para santri. Terjadi interaksi komunikasi yang intens terhadap warga pesantren mulai dari ide, teknis pelaksanaan, eksekusi kebijakan sampai pada tahap sosialisasi dan pelaksanaan kegiatan.

Adanya diskusi, musyawarah dan tukar pendapat dalam rapat-rapat pimpinan pesantren adalah untuk memberikan masukan dan pertimbangan, sedangkan keputusan akhir merupakan hak prerogatif Nyai. Terkait dengan hal di atas, salah seorang ustadz memberikan pernyataannya sebagai berikut.

“... Bagi kami, apa yang dibicarakan Nyai tentang pesantren ini sudah seharusnya kami ikuti, kami *sam'an wa tha'athan* (mendengar dan mengikuti) saja. Karena keputusan Nyai sudah pasti untuk kebaikan pesantren dan kebaikan kita bersama. Kami harus mendukung...”³⁸³

Pernyataan lainnya disampaikan kepala Madrasah Aliyah

Mukhtar Syafa'at;

“...Komunikasi Nyai itu... dengan kepala-kepala lembaga yang ada di Mukhtar Syafa'at yang notabene adalah

³⁸³ Wawancara dengan salah seorang ustadz....

keluarga/saudara terkesan satu arah dan bersifat otoriter. Sehingga terkadang ada sikap yang berbeda pendapat (kontra) dengan komunikasi Nyai. Sedangkan dengan para ustadz dan pengurus pesantren lainnya selalu mengedepankan diskusi sehingga terkesan lebih demokratis.”³⁸⁴

Efek lainnya dari komunikasi Nyai terkait warga pesantren. Menurut KH. Khotibul Umam;

“... Warga pesantren secara keseluruhan harus memahami dengan baik budaya masyarakat setempat. Dahulu kebanyakan persepsi orang, setempat adalah masyarakat udik yang terbelakang, arogan dan tidak berbudaya. Tetapi sesungguhnya, masyarakat setempat adalah masyarakat yang sangat berbudaya, menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran, kebersamaan, bahkan mereka memiliki etika sendiri yang mengatur pola kehidupan masyarakat sekarang...”³⁸⁵

Data wawancara di atas menunjukkan proses komunikasi Nyai dengan penerima warga pesantren. Berdasarkan observasi, peneliti menemukan bukti tentang kegiatan tersebut;



Gambar 4.22
Kegiatan rapat pengasuh dan pengurus yayasan PP. Mukhtar Syafaat³⁸⁶

³⁸⁴ Wawancara dengan Mohammad Masruhin, di kantor MA Mukhtar Syafaat pada tanggal 21 Mei 2020.

³⁸⁵ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad...

³⁸⁶ Dokumentasi kegiatan komunikasi Nyai dengan pengasuh dan pengurus Yayasan.



Gambar 4.23
Kegiatan komunikasi Nyai dengan santri PP. Mukhtar Syafaat³⁸⁷

b) Eksternal

Adapun secara eksternal, pihak-pihak yang menjadi penerima komunikasi Nyai adalah masyarakat sekitar pesantren, lembaga pemerintah seperti Kementerian Agama Kota Banyuwangi dan Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Kota Banyuwangi dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Timur. Mereka adalah mitra Pesantren Mukhtar Syafa'at dalam banyak hal terutama di Kementerian Agama.

Konteks komunikasi adalah bagian yang sangat penting dan memainkan peran utama dalam sebuah komunikasi. Keterbukaan iklim PP. Mukhtar Syafa'at baik dari aspek tempat maupun sistem sosial menjadikan komunikasi Nyai menjadi sangat cair di kalangan warga pesantren dan juga masyarakat

³⁸⁷ Dokumentasi kegiatan komunikasi Nyai dengan santri PP. MukhtarSyafa'at.

sekitar pesantren.

Secara hierarki kepemimpinan, Nyai adalah pimpinan tertinggi di Mukhtar Syafa'at, tetapi para penanggung jawab lembaga di pesantren ini semuanya terdiri dari saudara-saudaranya. Komunikasi pun bisa menjadi tidak terlalu formal, tetapi lebih pada aspek kekeluargaan sehingga berdampak pada efektivitas dan efisiensi upaya-upaya komunikasi. Di internal pondok pesantren, Nyai adalah sosok yang sangat dipercaya, dihargai ucapan dan tindakannya. Kondisi ini menjadikan komunikasi linier menjadi sangat mudah dan selalu mendapatkan respon positif dari semua warga masyarakat diluar pesantren.

Dalam hal tersebut di atas, Nyai menuturkan sebagai berikut;

“... Ya kalau komunikasi itu bu... ya harus dilihat dulu siapa dan bagaimanan yang kita ajak komunikasi. Kadang-kadang ya kita harus mengenali dulu... untuk memilih dan menyesuaikan konteks komunikasi dan menyampaikan materi yang akan kita sampaikan. Kalau konteksnya sudah nyambung... ya tujuan dan maksud dari komunikasi yang kita sampaikan akan mudah diterima.”³⁸⁸

Apa yang disampaikan Nyai tersebut disambut oleh Hj.

Siti Ni'maturrohmah berikut;

“... Dalam berbagai kesempatan pengajian ibu-ibu muslimat yang saya ikuti... apa yang disampaikan Nyai sangat mudah saya mengerti. Ini yang membuat masyarakat sini terasa sangat dekat dengan beliau.”³⁸⁹

³⁸⁸ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan Mukhtar Syafaat pada tanggal 21 Mei 2020.

³⁸⁹ Wawancara dengan Hj. Siti Ni'maturrohmah, salah seorang tokoh masyarakat dikediamannya pada tanggal 21 Mei 2020.

Demikian juga yang disampaikan oleh KH. Khotibul

Umam berikut:

“... Nyai itu... didalam kegiatan rapat-rapat dengan pengasuh dan pengurus yayasan sangatlah menguasai dan memperhatikan materi yang disampaikan. Selalu terinci , detail, dan sesuai dengan konteks permasalahan... karena itulah kami dengan mudah dan terbantu didalam pelaksanaan.”³⁹⁰

Begitu juga dengan peran Nyai di luar pondok pesantren yang aktif berkiprah di masyarakat luas, dapat memfasilitasi komunikasi yang efektif dan efisien terhadap banyak kalangan di luar pesantren. Berdasarkan data dokumentasi, dalam organisasi kemasyarakatan, Nyai Mahmudah Ahmad saat ini sedang menjabat Ketua Umum RMI, Ketua III Muslimat NU Kabupaten Banyuwangi, Penasehat Fatayat NU Kabupaten Banyuwangi.

Dari paparan tersebut di atas, dapat dipahami bahwa konteks komunikasi yang dijalankan oleh Nyai sangat dipengaruhi oleh status sosial dan perannya sebagai pimpinan Mukhtar Syafa'at, iklim pesantren yang inklusif, tingkat kepercayaan ustadz/ah dan santri serta peranannya di masyarakat luas. Hal ini membawa dampak yang sangat positif terhadap upaya-upaya komunikasi Nyai yang efektif dan efisien.

Wawancara di atas diperkuat dengan dokumentasi kegiatan Nyai dalam kaitan dengan komunikasi dengan masyarakat diluar pesantren.

³⁹⁰ Wawancara dengan KH. Khotibul Umam, pengasuh PP. Mukhtar Syafaat di kantor yayasan pada tanggal 27 Mei 2020.



Gambar 4.24
Kegiatan komunikasi Nyai dalam kegiatan pengajian dengan ibu-ibu muslimat warga sekitar pesantren³⁹¹

2. Paparan Data Situs II: PP. Mamba'ul Huda 2

a. Peran Kepemimpinan Nyai Sebagai Pemberi Pengaruh dalam Pengembangan Pesantren

Perilaku kepemimpinan Nyai Maslihah Umar sebagai pemberi pengaruh dalam pengembangan PP. Mamba'ul Huda dapat dilihat dari sudut pandang sebagai berikut; Berbeda dengan PP. Mukhtar Syafa'at, PP. Mamba'ul Huda 2 secara kelembagaan adalah salah satu bagian dari yayasan Mamba'ul Huda. Dari lima unit pesantren Mamba'ul Huda yang ada, pada akhirnya Mamba'ul Huda 2 yang lebih berkembang. Realitas itu menunjukkan adanya peran kepemimpinan pada lembaga pesantren yang bersangkutan.

Peran Nyai Muslihah Umar dalam mendampingi KH. Umaruddin Majid sangat terasa sehingga PP. Mamba'ul Huda 2 bisa bertahan dan

³⁹¹ Dokumentasi kegiatan komunikasi Nyai dengan ibu-ibu muslimat warga masyarakat sekitar pesantren.

berkembang seperti saat ini. Peran Nyai makin menonjol pada saat ditinggal wafat oleh Kyai (KH. Umaruddin Majid) pada tahun 2008. Pada saat-saat inilah pengaruh kepemimpinan Nyai benar-benar teruji, karena harus mengasuh dan bertanggung jawab untuk menjalankan lembaga pendidikan pesantren sendiri. Kepemimpinan Nyai Muslihah Umar sebagai *uswah* dan teladan dalam perilaku maupun tindakan mempunyai pengaruh yang signifikan dan penting dalam mengembangkan unit lembaga pendidikan di PP. Mamba'ul Huda 2.

Memahami hal demikian, solusi agar kegiatan pembelajaran pendidikan pesantren terus berjalan adalah dengan cara mengidentifikasi potensi sumber daya manusia yang ada. Hal ini disadarinya kala itu, bahwa hal pertama yang dibangun setelah ditinggal Kyai adalah dengan jalan motivasi. Tentu yang pertama kali harus bangkit dan tetap semangat serta tegar adalah bermula dari diri Nyai sendiri. Dalam penilainnya, karena sebagai pengganti Kiai maka harus mempersiapkan diri menjadi pengasuh sebagai muara dari segala permasalahan di pesantren. Situasi di atas dituturkan oleh Nyai Muslihah Umar sebagai berikut,

“....Siapa yang tidak kaget dan bingung bu..., disaat-saat pesantren sangat membutuhkan figur Kiai ternyata beliau *dipundut* terlebih dahulu. Bukan hanya saya yang terpukul, tetapi seluruh keluarga dan pengurus merasa sangat kehilangan. Pada awalnya, saya kesulitan untuk menemukan partner dalam meneruskan dan mengembangkan lembaga pendidikan yang ada di pesantren ini. Sulit kan bu...karena biasanya kita bergantung kepada dawuh Kiai tiba-tiba saya harus memikirkan dan mengatasi semua permasalahan pesantren sendiri. Lama saya berpikir, akhirnya *kulo* (sadar) bahwa saya sendirilah yang harus

termotivasi dulu sambil pelan-pelan memberikan motivasi kepada pengurus dan orang-orang terdekat yang berkompeten. Perlahan kita bangkit dan melangkah lagi bu..."³⁹²

Pernyataan tersebut diperkuat oleh kepala MA Unggulan

Mambaul Huda Bapak Agus Muhyidin :

“ beliau mengatakan bahwa Nyai Muslihah Umar dalam perjuangan mengembangkan pesantren sungguh sangat luar biasa, dengan kesabaran dan ketelatenan beliau untuk ngopeni atau memotivasi para pengurus berdasarkan pengalaman yang dimiliki oleh beliau dalam beroorganisasi untuk berkomitmen mengembangkan pesantren, memang awalnya terkait dengan membangun komunikasi dengan para pengurus beliau merasa kesulitan, namun secara lambat laun, beliau mampu membngun komunikasi dengan unit-unit lembaga yang ada di PP. Mambaul Huda”³⁹³

Apa yang disampaikan oleh Agus Muhyidin tersebut diperkuat oleh Mohammad Ulinnuha, salah seorang ustadz dan pengurus yayasan. Mamba’ul Huda memberikan keterangan sebagai berikut;

“Sebagai ketua yayasan, saya tahu persis memang Umma adalah tulang punggung dalam pengembangan pesantren Mamba’ul Huda 2. Beliau sangat berpengaruh dalam menentukan arah dan kebijakan baik dalam bidang pendidikan formal maupun dalam bidang kepesantrenan. Hal ini tentu tak terlepas juga dari peran beliau sebagai pengasuh. Apalagi dulu pada saat awal pendirian lembaga pendidikan, beliau sangat aktif dalam mengidentifikasi sumber daya manusia dan orang-orang terdekat yang dimiliki oleh pesantren”³⁹⁴

Berdasarkan pemaparan Nyai Muslihah Umar dan Bapak Agus Muhyidin dan Mohammad Ulinnuha di atas, pengembangan lembaga pendidikan di PP. Mamba’ul Huda 2 nampak berawal dari pengarahan

³⁹² Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar di kantor PP. Mamba’ul Huda pada tanggal 23 April 2020.

³⁹³ Wawancara dengan Agus Muhyidin, SSos., di pesantren Mambaul Huda pda tanggal 24 April 2020

³⁹⁴ Wawancara dengan Mohammad Ulinnuha dikantor Mamba’ul Huda pada tanggal 24 April 2020.

dan motivasi sumber daya manusia yang memiliki potensi pengembangan pendidikan. Dengan kata lain, tahapan yang dilakukan adalah mempertimbangkan beberapa orang terdekat yang dapat dijadikan partner dalam pengembangan lembaga pendidikan pesantren.

Berbicara masalah komitmen dan loyalitas pesantren Mukhtar Syafa'at memiliki standart sendiri. Hal demikian juga diakui oleh Nyai Muslihah Umar dengan penuturannya sebagai berikut;

“...*Nggih* bu, semenjak wafatnya Kyai *niku* saya memulai untuk konsolidasi kelembagaan. Seluruh pengurus kita ajak duduk bersama untuk berdiskusi membicarakan masa depan pesantren. Memang berat bu...., karena pada awalnya kita seperti kehilangan arah. *Nopo maleh* melanjutkan arah tujuan dan harapan pengembangan lembaga pendidikan pesantren. Inilah yang menjadi prioritas utama, karena lembaga-lembaga pendidikan ini sedang tumbuh dan sedang butuh-butuhnya perhatian yang lebih serius. Untuk itu langkah awal kulo selalu memotivasi kepada semua pengurus dan sumber daya manusia yang ada untuk tetap semangat dan mengabdikan untuk melanjutkan visi dan misi pesantren...”³⁹⁵

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Ustadz Mustakim :

“ bahwa awal wafatnya pengasuh (Kiai) bukan hanya Nyai yang merasa kehilangan arah, kami segenap penguruspun juga begitu, namun komitmen Nyai dalam mengembangkan pesantren ini sungguh luar biasa, sehingga kami pun juga bangkit kembali untuk mengabdikan ke pesantren ini.”³⁹⁶

Keterangan yang diampaikan Nyai Muslihah Umar dan Ustadz Mustakim di atas dibenarkan oleh Ahmad Rizan Hadziqi, putra bu Nyai sekaligus pengurus yayasan kabit pendidikan dan Mamba'ul Huda sebagai berikut;

³⁹⁵ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar di kantor PP. Mamba'ul Huda pada tanggal 23 April 2020.

³⁹⁶ Wawancara dengan Ustadz Mustakim, di kantor MI Mambaul Huda, pada tanggal 24 April 2020

“...Pada saat Nyai menggagas untuk melanjutkan kepemimpinan di pesantren, Umma sebagai pengasuh berkomitmen tinggi dalam pengembangan pesantren. Umma aktif dalam segala program pesantren terjun langsung pada kegiatan pesantren sekaligus menyiapkan kepengurusan dalam menyiapkan SDM nya.³⁹⁷

Berdasarkan keterangan orang yang sejak awal terlibat untuk pengembangan lembaga pendidikan di pesantren PP. Mamba’ul Huda 2 menjelaskan bahwa sosok Nyai Muslihah Umar benar-benar dipandang sebagai *uswah* dan berperan dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja bawahan. Seperti yang beliau paparkan bahwa, “yang terpenting dalam mengembangkan lembaga pendidikan di pesantren adalah sumber daya manusia yang memiliki integritas, komitmen dan loyalitas pada tujuannya dan memiliki semangat untuk mengabdikan dengan bekal spiritual ajaran keagamaan yang sesuai dengan nilai-nilai pesantren. Dengan demikian, sama halnya seperti yang dilakukan Nyai Mahmudah, dalam rekrutmen bawahan pilihan Nyai Muslihah Umar juga jatuh itu kepada orang-orang terdekat dan alumni santri pesantren yang kompeten. Pilihan itu nampak relevan karena secara emosional dan situasional kondisi ini sangat memberi peluang terhadap peran dan pengaruh Nyai. Kondisi ini pada akhirnya akan memberi jalan untuk mengusung visi dan misi yayasan yang telah tersusun sejak awal.

Sebagaimana yang dipaparkan oleh ustadzah Wiwik di bawah ini,

“...Umma adalah sosok teladan yang inspiratif bu karena kealimannya dalam bidang ilmu agama (kitab kuning) dan juga

³⁹⁷ Wawancara dengan Ahmad Rizan Hadziqi, salah satu putra dan pengurus yayasan Mamba’ul Huda pada tanggal 24 April 2020.

beliau sebagai seorang hafidhoh... meskipun ditinggal Kiai tetapi beliau tetap tegar dan bersemangat untuk mengabdikan seluruh ilmu dan hidupnya demi pengembangan dan kemajuan lembaga pendidikan pesantren. Dalam berbagai kesempatan beliau dengan sabar dan telaten serta tak henti-hentinya memberikan motivasi kepada kami-kami ini bu...³⁹⁸

Begitu juga dengan apa yang disampaikan oleh Ustadzah

Noviani Rahayu :

“ bahwa umma adalah sosok pemimpin yang inspiratif dalam hal komitmen mengembangkan pesantren hal ini karena didukung dengan pengalaman beliau dibeberapa organisasi baik tingkat lokal maupun regional, beliau adalah sosok Nyai yang kuat dan tegar dalam menghadapi segala hal yang terjadi di Pesantren ini.³⁹⁹

Apa yang dipaparkan oleh ustadzah Binti ini memperkuat elemen peran dan pengaruh kepemimpinan Nyai dalam hal memotivasi kinerja bawahan dalam pengembangan lembaga pendidikan di pesantrennya. Elemen lain yang menunjukkan peran dan pengaruh kepemimpinan Nyai juga terlihat pada waktu memberikan pengarahan terhadap kinerja pengurus menyangkut berbagai hal dalam pengembangan masing-masing unit lembaga pendidikan pesantren. beliau menjadi figur sentral yang selalu memberikan uswah pada pengurus dan santri. Berikut keterangan Nyai Muslihah Umar terkait dengan hal tersebut;

“...Nggih bu... meskipun mereka tahu dan mampu dalam kompetensi masing-masing bidang, tetapi tetap saja mereka tidak akan mau untuk melangkah lebih dulu. Banyak sekali bu,...yang mereka usulkan dalam usaha untuk pengembangan

³⁹⁸ Wawancara dengan ustadzah Wiwik (pengurus) di kantor Mamba'ul Huda 2 pada tanggal 24 April 2020.

³⁹⁹ Wawancara dengan Ustadzah Noviani Rahayu, di Kantor Pesantren Mambaul Huda 2, pada Tanggal 24 April 2020

dan kemajuan pesantren ini. Tetapi saya yang lebih mengetahui tentang kondisi dan situasi pesantren hanya mengarahkan, tahap-tahapnya, langkah-langkahnya harus lewat sini dulu dan harus ini dulu yang dikerjakan. Hal-hal seperti inilah yang perlu ditekankan didalam pengarahannya, sebab kadang-kadang persepsi mereka terhadap masalah tidak sesuai dengan visi dan misi pesantren. Ya...*kulo* yang harus mengawal bu...⁴⁰⁰

Apa yang disampaikan oleh Nyai Muslihah Umar di atas dibenarkan oleh Ustadzah Wiwik Minahul Wafiroh. Menurutnya,

“Umma selalu memperhatikan setiap usulan-usulan dari bawahan. Baik menyangkut hal-hal teknis program-program yang diusulkan maupun dalam hal pendanaan dan administrasi. Dengan sabar dan telaten beliau selalu mengarahkan langkah-langkah yang harus kami tempuh, dengan demikian kami merasa nyaman dan aman untuk bekerja serta termotivasi untuk selalu meningkatkan komitmen dan loyalitas pengabdian kami terhadap pesantren.”

Apa yang disampaikan Ustadzah Wiwik berikut ini dapat menggambarkan peran dan pengaruh Nyai Muslihah Umar dalam mengarahkan kinerja bawahan;

“...Umma memang selalu begitu bu..., semua program yang berjalan ini adalah atas arahan beliau. Ya... memang saya yang mengusulkan, tetapi akhirnya Umma lah yang menyempurnakan melalui analisis beliau. Dan memang kalau dipikir lebih lanjut apa yang diarahkan oleh Umma ya memang lebih baik untuk perkembangan pesantren ini bu...⁴⁰¹”

Bukan hanya dalam hal motivasi dan pengarahannya, aspek kontrol dan pengawasannya pun tidak pernah luput dari perhatian Nyai. Jika terjadi ketidaksesuaian pencapaian pada program-program yang sudah berjalan, maka Nyai Muslihah langsung memanggil Pengurus, Ustadz/Ustadzah, atau santri yang terkait dengan masalah. Pemanggilan ini bukan dalam

⁴⁰⁰ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar....

⁴⁰¹ Wawancara dengan Ustadzah Wiwik (pengurus) di kantor Mamba'ul Huda 2 pada tanggal 26 April 2020.

konteks mengadili tetapi lebih kepada ‘berbicara’ dari hati kehati untuk mengurai dan mengevaluasi bersama permasalahan yang dihadapi.

Seperti yang dituturkan beliau;

“...Jika terjadi kesalahan, ya akan langsung saya panggil bu..., untuk mengevaluasi bersama bagaimana alternative untuk menyelesaikannya. Memang tidak semua program akan berjalan mulus, karena bisa saja terjadi mis persepsi, jadi apa yang berjalan di bawah tidak sesuai dengan yang kita kehendaki. Hal-hal seperti ini masih saja sering terjadi bu, meskipun pada awalnya kita sudah memberi pengarahan...., itulah kenapa dalam rapat-rapat bulanan itu selalu saya sempatkan untuk memberi motivasi dan pengarahan kepada pengurus yang ada untuk selalu belajar dan meningkatkan kinerja pengurus...”⁴⁰²

Dalam hal ini Bapak Agus mengatakan ;

“bahwa untuk menjaga kualitas kinerja dan program di pesantren ini kita selalu mengadakan rapat bulanan yang dijadikan ajang evaluasi baik berupa program, SDM nya dan segala bentuk kegiatan yang telah dilakukan maupun kegiatan yang akan dilakukan, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kerja dan pengabdian, dalam hal ini Ummah Muslihah selalu memberikan arahan dan motivasi pada semua pengurus”⁴⁰³

Dalam mengelola kinerja pengurus, selain aspek motivasi dan pengarahan sebagaimana yang telah digambarkan di atas, Nyai juga menerapkan metode *top down*. Langkah ini diambil Nyai Muslihah Umar berdasarkan prioritas program dengan tingkat kebutuhan yang mendesak dan harus segera dilaksanakan. Disamping itu juga karena pertimbangan kompetensi bawahan yang siap untuk melaksanakan program. Pada situasi ini Nyai memberikan wewenang kepada bawahan untuk melaksanakan program yang telah ditentukan, sebagaimana yang diceritakan oleh Muhammad Ulinnuha berikut;

⁴⁰² Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar di kantor Mamba’ul Huda 2 pada tanggal 26 April 2020.

⁴⁰³ Wawancara dengan Bapak Agus

“...Nggih bu....pada suatu hari Umma memanggil saya. Beliau meminta saya untuk menyiapkan program aplikasi untuk rencana pengajian on line. Rencana ini adalah wujud kekhawatiran dan sikap kritis beliau terhadap perkembangan dunia sosial media (medsos) yang sangat beragam. Nyai sangat menyayangkan jika kemajuan teknologi informasi itu tidak dimanfaatkan untuk kepentingan dakwah. Mengingat generasi milenial sekarang ini sangat akrab dengan dunia medsos, sehingga sangat tepat jika bisa berdakwah dan menyentuh mereka lewat dakwah on line ...”⁴⁰⁴

Apa yang diceritakan oleh Muhammad Ulinnuha di atas dibenarkan oleh Nyai Muslihah Umar ketika peneliti mengkonfirmasi. Keinginan untuk bisa mengasuh pengajian kitab kuning on line itu langsung Nyai perintahkan kepada Muhammad Ulinnuha mengingat beliau adalah pengasuh yang tentunya memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidang tersebut. Berikut apa yang diceritakan oleh Nyai Muslihah Umar,

“...Memang untuk pengajian kitab kuning on line itu langsung saya yang menghendel. Keinginan itu muncul karena beberapa pertimbangan. Yang pertama, keinginan saya untuk mengisi media social (medsos) yang sangat akrab di masyarakat khususnya permintaan TKW. Yang kedua, tentunya karena dengan on line itu saya tetap bisa memberikan pengajian meskipun dari rumah, dan bisa diikuti oleh umat; siapapun dan dimanapun. Ya...pertama diuji coba untuk kalangan pesantren dulu. Setelah beberapa kali uji coba dan saya sudah lancar menggunakannya baru kita sampaikan ke masyarakat. Dan Alhamdulillah sekarang sudah rutin berlangsung dan mendapat sambutan yang baik dari masyarakat...”⁴⁰⁵

Dalam aktifitas pengembangan pesantren, peran kepemimpinan nyai Muslihah Umar mempunyai pengaruh struktural yang kuat baik

⁴⁰⁴ Wawancara dengan Muhammad Ulinnuha (Ketua Yayasan) di rumah pada tanggal 26 April 2020.

⁴⁰⁵ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar di kantor Mamba’ul Huda pada tanggal 26 April 2020.

dalam bidang pendidikan formal maupun dalam bidang kepesantrenan. Kuatnya pengaruh itu bukan hanya disebabkan oleh posisi beliau sebagai pengasuh, tetapi juga disebabkan oleh kharisma dan sosok pribadi internal nyai sebagai pengasuh yang dianut oleh seluruh civitas pesantren. Hal ini bisa ditunjukkan dalam wawancara sebagai berikut;

“...Dalam hal memberi pengaruh kepada bawahan ini jelasnya dapat dilihat baik dari jabatan beliau sebagai pengasuh pesantren Jadi itu salah satu modal pengaruh yang dimiliki disamping didukung dengan keilmuan yang dimiliki. Jadi dengan struktur yang di atas dari bawahannya mau tidak mau mereka akan mengikuti apa yang menjadi ide-ide atau gagasan yang saya berikan kepada mereka. Tetapi walaupun saya sendiri punya pengaruh, ini...ketika memberi gagasan sesuatu tidak lepas dari musyawarah. Jadi kalau saya punya ide-ide punya gagasan, ini kita cetuskan kita sampaikan kepada mereka gagasan saya ini. Kalau toh tidak melalui rapat-rapat yaa...koordinasi dengan kedua putra saya dan juga melalui pengurus bidang-bidang yang terkait tersebut.⁴⁰⁶

Apa yang dinyatakan oleh Nyai Muslihah Umar di atas menunjukkan pengaruh beliau didalam sruktur kelembagaan pesantren dan kelaimanya dalam ilmu Agama (kitab kuning) dan sebagai seorang hafidhoh. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Ahmad Rizan Hadziqi sebagai berikut;

“...ya bu, ... keberadaan Umma memang sangat berpengaruh dalam pengembangan pesantren ini. Karena semua ini tidak bisa dilepaskan dari sosok beliau sebagai uswah (disiplin waktu dalam segala aspek, , perintah tentang sholat berjemaah, beliau yang menjadi imamnya, ketika ada rapat beliau datang duluan, sifat nabi yang empat (Siddiq, Amanah, Fathonah dan Tabligh) serta banyak hal dari prilaku beliau yang apat dijadikan uswah kami dalam menjalankan lembaga pendidikan di pesantren ini. Dalam beberapa kali gagasan dan ide yang saya sampaikan, baik

⁴⁰⁶ Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad di kantor yayasan Mukhtar Syafa'at pada tanggal 27 April 2020.

secara non formal maupun secara formal dalam rapat pengurus, haruslah sejalan dengan gagasan beliau. Didalam rapat yang dilaksanakan setiap satu bulan sekali itu, ataupun secara insidental, meskipun dilakukan musyawarah tetapi keputusan akhirnya selalu tidak terlepas dari pengaruh Nyai.”⁴⁰⁷

Demikian juga apa yang disampaikan oleh Agus Muhyidin di bawah ini menjelaskan tentang pengaruh Nyai dalam proses pengembangan pesantren;

“...Selama saya mendampingi Nyai dalam kepengurusan ini,... saya merasakan betul pengaruh Nyai dalam setiap tahapan proses perkembangan pesantren. Sebagai bawahan beliau tentu saja kami semua ini ya sami'na wa atho'na. Apapun gagasan dan ide beliau selalu kami tindak lanjuti dan kami musyawarahkan, karena memang kami lihat semua itu sangat bagus untuk kemajuan dan pengembangan pesantren.”⁴⁰⁸

Apa yang disampaikan oleh Nyai Muslihah Umar, Ahmad Rizan Hadziqi dan Agus Muhyidin, di atas menunjukkan dengan jelas tentang pengaruh kepemimpinan Nyai dalam proses pengembangan pesantren Mamba'ul Huda 2. Hal ini dapat peneliti lihat sendiri selama proses observasi dan penggalian data. Dalam pengamatan penulis, terlihat dengan jelas pengaruh tersebut. Semua gagasan dan ide yang disampaikan oleh masing-masing bidang dimusyawarahkan dan dibahas dalam konteks dan kerangka pemikiran Nyai. Dalam hal ini semua gagasan dan ide ditingkat bidang kelembagaan tidak akan bisa dan berani menjalankan sebelum dimusyawarahkan dengan Nyai.⁴⁰⁹

Berdasarkan beberapa paparan data di atas menunjukkan bahwa dalam hal pengaruh terhadap kinerja bawahannya dalam tahap proses

⁴⁰⁷ Wawancara dengan Ahmad Rizan Hadziqi di kediaman pada tanggal 27 april 2020.

⁴⁰⁸ Wawancara dengan Agus Muhyidin di kediaman pada tanggal 27 april 2020.

⁴⁰⁹ Observasi participant di kediaman pada tanggal pada tanggal 9 Mei 2020.

pengembangan lembaga pendidikan pesantren dilakukan dengan berbagai langkah meliputi motivasi, pengarahan, control pengawasan, serta delegasi. Langkah-langkah tindakan Nyai dalam keseharian terhadap bawahannya tersebut dibangun dengan tetap memperhatikan situasi. Artinya, dapat dipastikan pada sisi ini tersebut, berdasarkan observasi peneliti, dapat dipastikan Nyai sudah memahami rutinitas tindakannya.

b. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pembuat Kebijakan dalam Pengembangan Pesantren.

Dalam konteks kebijakan, khususnya terkait dengan peran dan kepemimpinan Nyai Muslihah Umar dalam memutuskan kebijakan dalam pengembangan lembaga pendidikan di PP. Mamba'ul Huda 2 dapat diuraikan sebagai berikut.

Senada dengan kebijakan di PP. Mukhtar Syafa'at, tradisi yang berkembang di PP. Mamba'ul Huda 2 dalam hal kebijakanpun tetap mengusung kebiasaan yang serupa yaitu perilaku musyawarah. Untuk mengetahui kebijakan tentang tugas-tugas dan program-program kepesantrenan di PP. Mamba'ul Huda 2 umumnya diputuskan melalui musyawarah keluarga dewan pengasuh pesantren. Terkait dengan gambaran hal tersebut dapat didengar dari hasil wawancara dengan

Nyai sebagai berikut:

“...Dalam melaksanakan kebijakan dan tugas-tugas atau program-program yang ada di pesantren, .dari keluarga dewan pengasuh...ini kan keluarga termasuk dewan pengasuh atau dewan pengurus... ini saya delegasikan ke masing-masing

bidang yang ada. Contohnya seperti bidang pendidikan, Ifatuz Zuhairotul. Jadi kalau kaitannya dengan bidang pendidikan mulai dari pengontrolan pembelajaran, keaktifan santri, kemudian masalah-masalah yang terjadi di pendidikan itu biasanya yang pertama menangani atau mencari solusi ya Ifatus Zuhairotul koordinator bidang. Kemudian nanti dari bidang keamanan ...saya serahkan ke Luluk Fathonah dan pelanggaran-pelanggaran yang berkaitan dengan keamanan di Pesantren biasanya yang menhandel dulu atau yang mengatasi dulu biasanya pengurus dibidang keamanan, baru ke Gus Ulin putra pertama saya. Jadi saya ini dibantu pengurus yang terjun langsung di masing-masing bidang. Walaupun demikian didalam mengambil keputusan kita tetap mengadakan musyawarah. Setelah adanya laporan dan mendengar laporan dari permasalahan dari bawah. Mulai dari permasalahan, tindakan, sampai keputusan. Kalau misalnya ada kekurangan didalam pengambilan kebijakan atau kekurangan untuk melaksanakan langkah terbaiknya biasanya saya ikut membantu atau menyarankan atau memberi kebijakan yang saya disitu saya pandang penyempurna atau sebagai keputusan akhir yang perlu dilakukan bersama-sama....⁴¹⁰

Paparan hasil wawancara di atas nampak menggambarkan dengan jelas bahwa didalam PP. Mamba'ul Huda 2 sudah terlihat organized. Indikator tersebut bisa dilihat dengan adanya pembagian dewan pengasuh pesantren menjadi beberapa bidang sesuai kebutuhan yang diisi oleh orang-orang terdekat Nyai yang tentu saja sudah dikenal integritas, loyalitas dan kompetensinya pada masing-masing bidang. Selain itu dalam organisasi PP. Mamba'ul Huda 2 ini juga sudah dikenal adanya tugas dan wewenang yang bersifat delegatif sesuai dengan masing-masing bidang tersebut. Keberadaan orang-orang terdekat itu secara emosional dan situasional sangat membantu Nyai didalam memainkan peran sebagai pemimpin dalam menjalankan roda

⁴¹⁰ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar.....

organisasi dalam rangka mengejar visi dan misi serta mengembangkan lebih lanjut terhadap keberadaan lembaga pendidikan di PP. Mamba'ul Huda 2. Meskipun demikian sebagaimana tradisi dan budaya yang berkembang di pesantren yang lain, dalam hal membuat kebijakan, Nyai juga mengadopsi dan mengembangkan tradisi dan budaya khas pesantren untuk selalu menjunjung musyawarah sebagai jalan untuk menentukan keputusan bersama.

Peran Nyai Muslihah Umar didalam PP. Mamba'ul Huda 2 sebagaimana yang terpapar dalam wawancara di atas menempatkan beliau sebagai sosok sentral dalam membuat kebijakan pesantren, baik secara internal maupun eksternal. Apa yang disampaikan oleh Lailatul Zahro di bawah ini menjadi bukti atas realitas tersebut,

“...dalam rapat-rapat bulanan yang diikuti oleh semua pengurus pesantren dan dewan pengasuh, saya sangat merasakan pengaruh Umma dalam menentukan kebijakan. Biasanya inti dari rapat itu adalah untuk melaporkan semua kegiatan dan kendala yang ada pada masing-masing bidang. Setelah mendengarkan laporan dari masing-masing bidang, kemudian semuanya dimusyawarahkan tentang kendala-kendala yang dihadapi maupun langkah-langkah yang perlu diambil untuk mengatasinya. Tetapi keputusan akhirnya ya... Ummah yang mengarahkan dan menentukan langkah kebijakan dalam memecahkan semua masalah yang dihadapi yang biasanya beliau lakukan dengan istikharah...”⁴¹¹

Begitu juga dengan apa yang disampaikan oleh ustadzah Eka Nur F:

“ dalam setiap rapat semua bagian menyampaikan laporan kinerja dan hambatan yang di hadapi, yang kemudian kita evaluasi dan diskusikan bersama dengan berdasarkan musyawarah ini kita dapat pembelajaran yang berharga salah satunya adalah bagaimana cara berfikir kita semakin

⁴¹¹Wawancara dengan Ustadzah Lailatul Zahro di Kantor Mamba'ul Huda pada tanggal 26 April 2020

berkembang dan memiliki rasa tanggungjawab atas segala apa yang sudah kita kerjakan, namun kebijakan akhir tetap dari Ummah Muslihah, seperti pengembangan lahan pesantren, SDM, dan kurikulum⁴¹²

Apa yang diceritakan oleh Ustadzah Lailatul zahro di atas digarisbawahi oleh pengurus yang lain. Memang demikianlah gambaran peran Kepemimpinan Nyai Muslihah Umar sebagai pembuat kebijakan dalam pengembangan lembaga pendidikan pesantren seperti pengembangan sarana dan prasarana, SDM dan kurikulum. Musyawarah adalah media bersama yang digunakan oleh dewan pengasuh dan dewan pengurus untuk menjalankan tugas-tugas kepesantrenan dan pendidikan. Dalam kaitan ini secara situasional ada tiga poin yang mengemuka; yaitu, pembelajaran, motivasi, pengarahan, pengawasan, dan pelimpahan wewenang.

c. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Komunikator dalam Pengembangan Pesantren.

Pola komunikasi Nyai Muslihah Umar yang dikembangkan dalam pengembangan PP. Mamba'ul Huda 2 ini senada dengan pola-pola komunikasi yang telah diteliti pada PP. Mukhtar syafa'at. Pola-pola itu secara konseptual menjelaskan proses-proses komunikasi yang dirumuskan dengan adanya pengirim/sumber, tujuan komunikasi, strategi komunikasi, media dan bentuk pesan, penerima, efek atau hasil dan, konteks komunikasi. Adapun hasil penelitian tentang pola

⁴¹² Wawancara dengan ustadzah Eka Nur F, di Kantor Pesantren pada Tanggal 23 April 2020

komunikasi Nyai sebagai komunikator dalam pengembangan PP. Mamba'ul Huda 2 dapat dipaparkan sebagai berikut:

1) Pengirim/Sumber

Secara umum, Nyai sebagai figur sentral dalam komunitas di pesantren memiliki otoritas mutlak untuk menentukan sebuah kebijakan penting. Dalam konteks upaya pengembangan pesantren di Mamba'ul Huda, Nyai Muslihah Umar adalah komunikator utama yang berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung. Ia menekankan pentingnya menghargai kearifan lokal, toleransi dan hidup berbudaya sebagaimana falsafah “di mana bumi di pijak di situ langit dijunjung”.

Terkait dengan peran Nyai Muslihah Umar sebagai komunikator dalam pengembangan pesantren Mamba'ul Huda 2 dapat didengar dalam wawancara berikut;

“...Dalam memberi pesan (pengirim) sebagai komunikator...biasanya melalui langsung maupun tidak langsung...jadi sumbernya ini melalui pantauan atau evaluasi. Kemudian dari pantauan atau evaluasi itu jika misalnya ada kurang stabilnya dalam perjalanannya atau kurang sempurnanya didalam pelaksanaan program, ini merupakan sumber-sumber yang itu menjadi bahan ketika saya menyampaikan permasalahan baik itu kepada kepala sekolah maupun kepada pengurus. Kemudian didalam mengatasi situasi yang normal seratus persen...ini saya menggunakan media ceramah. Istilahnya pitutur mauidhoh atau teguran, atau menyampaikan penyampaian, kemudian yang saya sampaikan itu penerima pesannya bisa seluruh santri, atau seluruh pengurus, atau bahkan satu dua pengurus bagian yang bertanggung jawab, atau langsung ke yang bersangkutan. Jadi didalam menyampaikan permasalahan-permasalahan sambil kita komunikasikan jalan keluarnya, kemudian kita sampaikan kepada mereka. Biasanya kalau sudah ada

penyampaian mauidhotul hasanah ini nanti akan menjadi lebih semangat bagi santri didalam melaksanakan semua kegiatan di pondok. Begitu juga pengurusnya ini akan lebih semangat lagi... dalam melaksanakan program-program pesantren.”⁴¹³

Melihat apa yang dijelaskan Nyai di atas, terlihat bahwa komunikasi selalu berjalan dalam setiap jalannya kehidupan pesantren. Setiap evaluasi program ataupun permasalahan yang ada pada prakteknya akan diselesaikan dan diawali dengan proses komunikasi sebagaimana yang dikatakan oleh Mohammad Ulinnuha, ketua yayasan Mamba’ul Huda berikut ini;

“...Setiap ada permasalahan apapun, ketika mau memulai sebuah program didalam pesantren ini selalu dikomunikasikan dengan putra putranya yang sekaligus menjadi pengurus yayasan. Ya...secara formal kita sudah punya wadah untuk berkomunikasi dalam rapat bulanan yayasan untuk keperluan evaluasi dan reorientasi program. Meskipun begitu secara non formal Nyai juga selalu melakukan komunikasi dalam kegiatan rutin kajian-kajian agama ba’da sholat jamaah dengan santri atau dalam berbagai kegiatan pembelajaran”.⁴¹⁴

Apa yang disampaikan oleh Mohammad Ulinnuha di atas didukung oleh Ahmad Rijan Hadziqi, pengurus dan salah seorang putra Nyai Muslihah Umar berikut;

“...Umma selalu mengajarkan dan menekankan kepada saya dan yang lain untuk terus menjaga dan menjalin komunikasi dengan semua pihak, baik itu lingkungan internal kelembagaan pesantren maupun lingkungan eksternal masyarakat sekitar pesantren. Karena menurut pengalaman Umma selama ini... didalam mengasuh pesantren ini tidak terlepas dari bagaimana caranya kita berkomunikasi...,

⁴¹³ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar di kantor PP. Mamba’ul HUda pada tanggal 07 Mei 2020.

⁴¹⁴ Wawancara dengan Mohamad Ulinnuha, ketua yayasan PP. Mamba’ul Huda di kantor yayasan pada tanggal 07 Mei 2020.

dengan komunikasi yang baik maka akan menjadi mudah, dengan komunikasi yang baik maka akan membuahkan hubungan baik juga”⁴¹⁵

Selain itu, falsafah pesantren mencetuskan bahwa “Mamba’ul Huda untuk semua golongan” menurut Nyai dapat diartikan sebagai keterbukaan pesantren untuk semua masyarakat muslim dengan tidak memandang suku, etnis, golongan, dan organisasi apapun. Semuanya bisa belajar dan menuntut ilmu di Mamba’ul Huda 2. Kendati demikian, penghormatan terhadap budaya lokal tidak boleh diabaikan, bahkan seyogyanya pesantren bisa menjadi bagian dari pelestarian budaya lokal tersebut.

Adapun peran komunikator Nyai sebagai pengirim atau sumber informasi dilakukan melalui kegiatan-kegiatan berikut.

a) Rapat-rapat

Proses komunikasi intens berlangsung dalam kegiatan rapat yang diikuti oleh semua anggota rapat. Nyai maupun pengurus pesantren lainnya selalu menjalin komunikasi secara formal melalui forum rapat. Ada 3 (tiga) macam rapat pimpinan yang biasa dilaksanakan di Mamba’ul Huda 2. Pertama, Rapat Yayasan Pesantren yang melibatkan Nyai sebagai pimpinan pesantren di Unit II dan pengurus yayasan.

Kedua, Rapat Berkala Pesantren yang melibatkan Nyai, kedua putranya dan para ustadz dan ustadzah. Ketiga, rapat yang

⁴¹⁵ Wawancara dengan Ahmad Rijan Hadziqi, pengurus yayasan di kantor yayasan pada tanggal 07 Mei 2020.

bersifat insidental. Rapat Pengurus Pesantren diagendakan tiga bulan sekali. Rapat ini biasanya membahas hal-hal penting terkait dengan pengelolaan pesantren seperti pembangunan fisik pesantren, pembiayaan dan hal-hal pentingnya lainnya. Dalam rapat ini juga dibahas rekomendasi-rekomendasi rapat berkala pesantren (jika ada), laporan masing-masing pengurus lembaga pesantren tentang hal-hal baru yang ditemui di lapangan dan solusi dalam penanganan kasus-kasus.⁴¹⁶

Adapun Rapat Berkala Pesantren dilaksanakan satu kali dalam sebulan. Pembahasan rapat terkait keberlangsungan dan jalannya proses pembelajaran di pesantren. Rapat ini beranggotakan para ustadz dan ustadzah yang menduduki kepengurusan pesantren, seperti ketua pengurus dan wakilnya, ustadz dan ustadzah yang mengajar di Mamba'ul Huda 2. Adapun agenda rutin yang dibahas adalah mengenai optimalisasi pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan standar atau kualitas yang sudah ditentukan, pembahasan mengenai kurikulum, evaluasi pembelajaran, penerimaan murid baru, kenaikan kelas, perpisahan, reuni para alumni dan segala jenis kegiatan ekstrakurikuler yang berlangsung di Mamba'ul Huda 2. Pada rapat ini, Nyai sebagai pimpinan pesantren menjadi ketua rapat

⁴¹⁶ Dokumentasi tentang kegiatan rapat bulanan PP. Mamba'ul Huda 2.

dan mengkomunikasikan agenda rapat. Nyai pula yang mengkomunikasikan hasil rapat setelah didakannya musyawarah mufakat di antara peserta rapat.⁴¹⁷

Ada pula rapat umum dimana kegiatan ini dilaksanakan setahun dua kali yang dihadiri oleh wali santri, alumni serta simpatisan dengan agenda mensosialisasikan serta bermusyawarah tentang perkembangan pesantren dalam menanggapi kegiatan yang berhubungan kebutuhan pesantren terhadap perkembangan waktu yang sedang berkembang. Adapula kegiatan rabu kliwon yang dihadiri oleh wali santri dan alumni dengan tujuan peningkatan mental spiritual keagamaan.

Pengembangan pesantren dalam hal kegiatan sosial, politik dan ekonomi, Nyai menjadi komunikator dalam hal kepentingan sosial, kepentingan kebijakan pemerintah, komunikator kebutuhan politik praktis serta pengembangan ekonomi pesantren dengan karakteristik keterbukaan pesantren terhadap keikutsertaan dan keterlibatan pesantren dalam kebijakan pemerintah yang berkembang saat ini baik kebijakan pemerintah daerah maupun pemerintah Pusat.

Sedangkan rapat yang bersifat insidental dilakukan

⁴¹⁷ Dokumentasi kegiatan rapat

apabila ada informasi atau hal-hal yang penting untuk segera diinformasikan atau didiskusikan, misalnya informasi terkait dengan kegiatan ritual pesantren seperti perlombaan atau acara hari-hari besar Islam yang dilaksanakan dalam wilayah Mamba'ul Huda yaitu perayaan Tahun Baru Islam, peringatan Isra Miraj dan Peringatan Maulid Nabi. Selain itu juga rapat terkait proses kegiatan dan peraturan secara teknis di asrama.⁴¹⁸ Adapun kegiatan rutin yang dilaksanakan di luar jam pembelajaran formal di kelas adalah sholat berjamaah, pengajian kitab kuning, oleh para ustadz di hari dan waktu yang sudah dijadwalkan, seperti sehabis sholat subuh ataupun sholat isya, pembacaan burdah, zikir malam Jum'at. Kegiatan pentas seni dalam rangka penyambutan santri baru atau pelepasan kelulusan santri, penambahan atau penghapusan peraturan dan jadwal kegiatan keikutsertaan para santri dalam kegiatan-kegiatan di luar pesantren. Rapat jenis ini juga dipimpin oleh Nyai yang melibatkan para ustadz dan ustadzah, pengurus asrama, dan juga para santri senior yang mempunyai jabatan kepala asrama. Tidak ada jadwal khusus untuk jenis rapat ini, biasanya Nyai dengan otoritasnya akan menentukan waktu rapat sesuai kondisi dengan menyesuaikan agenda yang akan

⁴¹⁸ Observasi kegiatan rapat....

dibahas.⁴¹⁹

Di bawah dapat didengarkan penuturan Nyai terkait hal tersebut di atas;

“...Dalam menyampaikan pesan....baik itu kepada pengurus, kepada ketua asrama, santri, dan lain sebagainya ini... kami melihat kepada permasalahan. Setelah adanya evaluasi... adanya pantauan... adanya penelitian dari semua program-program atau yang lain nanti baru kita menyampaikan kepada masing-masing sesuai masalah yang dihadapi. Lewat media ceramah atau mauidhoh hasanah nanti akan kita singgung kepada penerima masing-masing, apakah itu seluruh pengurus, atau satu dua pengurus, atau seluruh santri, dan sebagainya. Dalam ceramah itu kita sampaikan secara menyeluruh tentang masalah masing-masing....”

Hal tersebut diperkuat oleh ustadzah Eka Nur F, :

“ bahwa model komunikasi umma berupa model komunikasi banyak arah, pesan beliau biasanya diasampaikan melalui pengarah pada setiap mengawali program atau setiap beliau ngisi ceramah, pesan tersebut ada yang bersifat Umum kadang langsung memanggil yang bersangkutan agar pesan yang akan disampaikan jelas dan dipahami oleh yang bersangkutan”⁴²⁰

Nyai merupakan komunikator utama yang memiliki kepentingan komunikasi terhadap anggotanya dalam setiap kegiatan rapat yang dilaksanakan. Komunikasi formal yang dilakukan melalui kegiatan rapat dapat menjadi sarana efektif bagi penyampaian informasi-informasi penting dalam segala hal, termasuk masalah kulturasi budaya yang dilaksanakan di Mamba’ul Huda 2.

⁴¹⁹ Observasi kegiatan rapat....

⁴²⁰ Wawancara dengan Ustadzah Eka Nur F.....

Penyampaian pesan-pesan terkait informasi atau solusi itu tidak dilakukan secara interogatif dan formalistik, melainkan dikemas dengan sangat khas pesantren dalam bentuk-bentuk ceramah atau mauidhoh hasanah. Jika dibutuhkan pesan-pesan itu akan didukung oleh dalil-dalil, sehingga penerima pesan baik pengurus maupun santri lebih siap dan lapang untuk menerima konten pesan yang disampaikan.

Berdasarkan hasil wawancara di atas diperkuat dengan dokumentasi tentang kegiatan rapat yang dilakukan oleh Nyai Muslihah Umar dalam berkomunikasi dan menyampaikan pesan (informasi) kepada dewan pengasuh dan dewan pengurus lembaga pendidikan di PP. Mamba'ul Huda 2.



Gambar 4.25
Kegiatan Rapat Rutin Dewan Pengasuh dan Dewan Pengurus
PP. Mamba'ul Huda 2.

b) Pengajian Kitab

Komunikasi yang berlangsung dalam pengajian kitab kuning melibatkan Nyai dan para santri di pesantren. Proses komunikasi terjadi saat menjalankan program pengajian kitab kuning atau disebut dengan Majelis Talim yang rutin dilakukan setelah shalat subuh, asar, magrib dan isya setiap hari. Nyai memberikan pengajaran secara tatap muka yang dilakukan secara terus menerus tanpa batas waktu hingga kitab yang diajarkan selesai dikaji.

Berbeda dengan pembelajaran di kelas pada umumnya, pengajian kitab kuning atau majelis ta'lim ini dihadiri oleh seluruh santri dengan berbagai tingkatan kelas. Santri wajib menghadiri pengajian rutin yang dilaksanakan, sebagai bagian dari aturan yang sudah ada dalam kegiatan pembelajaran di Mamba'ul Huda 2. Dalam kegiatan ini tidak ada proses tanya jawab berlangsung, para santri bersifat pasif dan hanya mendengarkan apa yang disampaikan oleh Nyai, adapun nama-nama kitab yang diajarkan Yaitu : Al Awamil, Jurumiyah, awaluma, Imritthi, alfiyah ibnu malik dan tanbihatul wajibat, tafsir jalalain

Adapun materi yang disampaikan oleh Nyai dalam pengajian kitab kuning ini, sebenarnya tidak melulu mengenai

kitab itu sendiri, namun dalam kesempatan ini, tidak jarang Nyai juga memberikan arahan mengenai kegiatan sehari-hari terkait proses pembelajaran yang berlangsung di pondok pesantren, menyampaikan informasi, peraturan, pengumuman juga anjuran agar kegiatan pembelajaran dengan baik dan maksimal. Berikut penjelasan beliau dalam wawancara terkait pengajian kitab yang rutin dilaksanakan.

“... pengajian kitab dari awal berdirinya pondok sudah biasa dilakukan sebagai salah satu ciri khas pondok. Santri-santri, terutama santri lama sangat dianjurkan untuk mengikutinya. Sekarang ada beberapa ustadz yang membuka majelis, mengajarkan kitab-kitab, ada kitab tafsir, jurmiah, imriti, dan lain-lain... selain sebagai sarana belajar, majelis seperti ini juga bisa untuk menyampaikan informasi-informasi penting kepada santri...”⁴²¹

Penelusuran penulis selama observasi lapangan, di Mamba'ul Huda 2 terdapat beberapa pengajian kitab kuning. Diantaranya tafsir, Awamil, Jurumiyah, Awaluma, Imriti, Alfiah Ibnu Malik dan lain-lain. Yang pembelajarannya memaknai, membacanya dengan melagukan.⁴²²

Dari informasi di atas, pada dasarnya majelis ta'lim yang dilaksanakan sebagai rutinitas di Mamba'ul Huda 2 ini adalah bagian dari sarana untuk memberikan informasi secara menyeluruh baik itu perihal keagamaan, pendidikan dan hal-hal

⁴²¹ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar di PP. Mamba'ul Huda 2 pada tanggal 05 Mei 2020

⁴²² Observasi Partisipan di masjid pesantren PP. Mamba'ul Huda 2 pada tanggal 05 Mei 2020

penting lainnya. Apabila ada informasi terkait pengumuman penting, misalnya mengenai jadwal libur pondok, informasi mengenai perlombaan, peraturan baru, ataupun arahan yang ditujukan untuk santri secara menyeluruh, maka Nyai bisa menggunakan kesempatan ini untuk menyampaikan secara langsung pada akhir pengajian. Sehingga seluruh santri dapat mengetahui informasi tersebut langsung dari Nyai. Meski demikian, hal-hal yang berhubungan dengan teknis secara lebih detail diumumkan lebih lanjut oleh pengurus yang berwenang.

c) Pembelajaran di Kelas

Proses komunikasi dalam pembelajaran di kelas melibatkan Nyai dan santri dengan tatap muka langsung. Hal yang membedakan dengan majelis ta'lim atau pengajian kitab kuning adalah proses komunikasi berlangsung dalam skala kelompok yang lebih kecil, yaitu hanya santri-santri yang terdapat dalam satu kelas tersebut. Nyai melaksanakan pembelajaran sebagaimana seorang guru mengajar secara formal. Pada konteks ini, komunikasi berlangsung dengan adanya interaksi dari dua belah pihak, yaitu interaksi yang terjalin antara Nyai sebagai seorang guru dan santri sebagai murid. Lain halnya dengan pengajian kitab kuning atau majelis ta'lim, yang mana komunikasi hanya berjalan satu arah. Pembelajaran di kelas

merupakan proses komunikasi dua arah yang memungkinkan para santri menanggapi, bertanya langsung, ataupun menjawab pertanyaan yang diberikan.

Pembelajaran di dalam kelas, sebagai proses komunikasi antara Nyai dan santri merupakan kegiatan interaksi kelompok kecil sebagaimana guru dan murid pada umumnya, terlihat Nyai menjelaskan materi dan para santri mendengarkan pengarahannya dengan seksama. Pada sekali waktu murid memberikan pertanyaan, menanggapi ataupun menjawab pertanyaan langsung yang diajukan padanya. Ketika ada materi yang belum dipahami oleh santri tersebut, maka Nyai akan memberikan penjelasan secara seksama, hingga terjadinya proses tanya jawab yang memudahkan santri sebagai murid memahami penjelasan yang diberikan oleh Nyai.⁴²³

Dari data di atas, dapat dipahami bahwa proses komunikasi yang berlangsung antara Nyai dan santri pada pembelajaran di kelas, tidak hanya ketika Nyai memberikan penjelasan mengenai materi pengajaran yang diajarkan, namun juga ketika Nyai memberikan pertanyaan langsung dengan para santri, menanggapi dan menjawab pertanyaan yang diajukan untuknya. Dalam proses pembelajaran di kelas ini, santri diminta

⁴²³ Observasi Langsung pada tanggal 05 Mei 2020

oleh Nyai untuk menghafalkan materi-materi tertentu yang mana hafalan tersebut berfungsi untuk menunjang pemahaman santri terkait materi yang diajarkan.

d) Pengarahan

Bentuk peran komunikator Nyai sebagai sumber utama juga teridentifikasi pada saat Nyai memberi pengarahan pada kegiatan- kegiatan tertentu. Nyai selalu tampil memberikan arahan-arahan khusus seperti memberikan sambutan pada kegiatan ritual pesantren dan kegiatan ekstra kurikuler santri yang dilaksanakan di Mamba'ul Huda. Ia juga memberikan arahan secara langsung kepada seluruh warga pesantren apabila ada informasi yang dianggap penting dan harus disampaikan oleh pimpinan pesantren. Arahan bisa berupa instruksi, himbauan, motivasi, tentang teknis pelaksanaan suatu kegiatan dan lain-lain.

Hasil observasi di atas diperkuat dengan dokumentasi di bawah ini:



Gambar 4.26
Nyai memberi motivasi pada santri putri

Beberapa kegiatan ritual pada Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi adalah:⁴²⁴

- (1) Penyambutan santri baru.
- (2) Pekan kegiatan masa orientasi santri baru. Santri yang baru masuk di Mamba;ul Huda diberikan bekal tentang kehidupan dan budaya pesantren yang akan dijalani setiap santri.
- (3) Kegiatan kreativitas santri yang dilaksanakan setelah pelaksanaan kegiatan ujian pesantren.
- (4) Haul Pendiri Pesantren
- (5) Melaksanakan PHBI Peringatan Hari Besar Islam (Maulid Nabi Muhammad SAW, Isra Mi'raj, Tahun Baru Hirjriyah, Hari Santri Nasional).

⁴²⁴ Observasi Langsung.....

Adapun kegiatan ekstra kurikuler santri PP. Mamba'ul Huda adalah:⁴²⁵

- (1) Dibaiyah
- (2) Khitobah
- (3) Sholawat
- (4) Qiro'ah
- (5) Kaligrafi
- (6) Drama
- (7) Kepemimpinan
- (8) Kuliner
- (9) Perkebunan
- (10) Elektro
- (11) Bangunan

Adapun peran Nyai sebagai komunikator dalam hal sumber penyampai pesan nampak jelas ketika Nyai menyampaikan dakwah dalam berbagai kesempatan baik ditingkat lokal, nasional, maupun internasional. Bukti bahwa beliau sebagai *sender* dalam kaitan sebagai komunikator tersebut dapat dilihat dalam dokumentasi ketika menjadi penceramah dalam acara silaturahmi dan dzikir yang dilaksanakan setiap hari minggu oleh WMIT (Warga Muslim Indonesia Taiwan) dan IKAWANGI (Ikatan Warga Banyuwangi).

⁴²⁵ Observasi Langsung.....

Pengamatan lainnya terkait peran komunikator Nyai adalah saat melakukan kegiatan rapat-rapat yang dilaksanakan di lingkup pesantren PP. Mamba'ul Huda, pengajian kitab kuning selesai habis sholat subuh, asar, magrib, dan isya atau majelis ta'lim, kegiatan pembelajaran di kelas, dan pada saat menyampaikan arahan di berbagai kegiatan ritual pesantren dan kegiatan ekstra kurikuler di pesantren.

Melalui rapat-rapat di internal pesantren, pengajian pada majelis ta'lim, pembelajaran di kelas dan momentum pengarahan, Nyai melakukan komunikasi dalam banyak hal, termasuk dalam konteks merencanakan, memformulasi, mensosialisasi hingga menginternalisasi budaya-budaya lokal yang dapat dikulturasikan dengan budaya pesantren. Nyai berperan aktif sebagai komunikator utama penyampai pesan-pesan krusial terkait dengan masalah pengembangan di Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 2.

Peran Nyai sebagai komunikator dalam hal sumber penyampai pesan nampak jelas ketika Nyai menyampaikan dakwah dalam berbagai kesempatan baik ditingkat lokal, nasional, maupun internasional. Hasil observasi di atas diperkuat dengan bukti bahwa beliau sebagai *sender* dalam kaitan sebagai komunikator tersebut dapat dilihat dalam berbagai dokumentasi

ketika menyampaikan dakwah khusus untuk para TKW Indonesia di Hongkong dan Taiwan sebagai berikut;

MINGGU
16 ~ 02 ~ 2020
09:00 pagi WT
¾ SELESAI

Kajian Khusus
SILATURRAHMI DAN DZIKIR
WMIT IKAWANGI TAIWAN

Untuk Umum
TASYAKURAN KELUARGA BESAR WMIT IKAWANGI TAIWAN
HADIRILAH

contact person : ■
Ibu Puji Winarsih 21518 / 0931309427, 0970995724
Ibu Dewi Utari 30120 / 0916141019
Ibu Sholihah 21693 / 0931089325
Ibu Ani 21555 / 0931295951
Ibu Ika Puji Lestari 22183 / 0930540319

مؤسسة الحسنة
Ibu Nyai Hajah Muslikhah Umar
Pengasuh Pondok Pesantren Manbaul Huda Dua Krasak

WMIT IKAWANGI TAIWAN Tempat:
(warga muslim indonesia taiwan)

Jamaah
WMIT
IKAWANGI
TAIWAN
ngaji Yuk

لا يدخل الجنة قاطع
“Tidaklah masuk surga orang yang suka memutus, (memutus tali silaturahmi)”. [Mutafaqun ‘alaihi”

Gambar 4.27
Nyai Muslihah Umar Memberikan ceramah kepada TKW Hongkong

Nyai adalah sebagai sumber atau komunikator utama pengirim pesan dalam konteks pengembangan pesantren yang terindikasi dari berbagai kebijakan dan tata aturan pesantren yang ditetapkan dalam hal tersebut. Sedangkan unsur-unsur

pemangku kebijakan lainnya seperti kepala madrasah, *asatidz* dan pengurus pesantren berperan sebagai penyambung lisan Nyai atau komunikator pendukung.

Peran Nyai sebagai komunikator dalam aspek sebagai penyampai pesan juga terbukti atas terpilihnya Nyai dalam berbagai jabatan organisasi sosial kemasyarakatan di Kabupaten Banyuwangi. Sebagai ketua cabang Muslimat Wathanah Annaadiyah lajnah JATMAN (Jam'iyah Ahlit Thariqah Al – Mu'tabarah An Nahdliyah) dan Ketua I RMI (Rabithah Ma'ahid Islamiyah) serta organisasi keagamaan lain di Kabupaten Banyuwangi peran komunikator Nyai Muslihah Umar akan memegang kunci untuk mengarahkan jalannya roda organisasi.

Sebagai *sender* komunikator, selain menggunakan metode konvensional dengan tatap muka langsung dengan para jama'ah, didalam komunikasi Nyai juga memanfaatkan kemajuan teknologi informasi (IT) didalam berdakwah. Hal ini untuk mengikuti kehidupan sosial yang berkembang dimasyarakat serta mengisi ruang media sosial (medsos) kaum milenial dalam sisi religius. Di bawah ini bukti dokumentasi kegiatan dakwah on line yang dilakukan oleh Nyai Muslihah Umar yang membahas tentang kitab Tambihul Wajibat karya Hasyim Asy'ari setiap bakdo isya melalui instagam pesantren

Mamba'ul Huda 2.



Gambar 4. 28

Nyai Muslihah Umar pengajian kitab Tambihul Wajibat karya Hasyim Asy'ari melalui daring, instgram dan facebook Pesantren Mamba'ul Huda 2 setiap hari bakdo isya pukul 20.00 WIB-selesai

2) Tujuan Komunikasi

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa tujuan komunikasi Nyai dalam konteks pengembangan lembaga pendidikan PP. Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi dapat penulis paparkan sebagai berikut.

a) Memberikan informasi dan mengubah persepsi (*opinion change*)

Sesuai dengan falsafah Sembilan Kata Mutiara Hikmah.

Prinsip-prinsip hidup tersebut yaitu: *patheng* (rajin), *temen*

(jujur) *gemi* (hemat), *setiti* (waspada), *ngati-ngati* (berhati-hati), *guyub* (kompak), *rukun*, *loman* (dermawan), *welas sak podho-podho* (menyayangi sesama), pesantren Mamba'ul Huda 2 pun berusaha untuk memberikan informasi dan persepsi tentang falsafah tersebut.

Dalam pandangan Nyai, inti dari falsafah di atas bisa diimplementasikan dalam sikap toleransi dan penghormatan terhadap budaya masyarakat. Terlebih, PP. Mamba'ul Huda 2 berada di tengah-tengah masyarakat Banyuwangi yang kaya akan budaya dan bahkan tidak sedikit dari warga pesantren baik itu ustadz maupun santri yang berasal dari masyarakat setempat. Melalui komunikasi, Nyai menginformasikan kearifan lokal dengan filosofi kehidupan masyarakat setempat yang beradab.

Informasi tersebut tidak hanya disampaikan Nyai secara verbal, tetapi juga disampaikan secara non verbal kepada warga pesantren. Secara verbal Nyai menyampaikan informasi langsung terkait budaya Setempat dalam moment-moment kegiatan pesantren. Secara nonverbal terlihat dari peran Nyai terhadap pendidikan anak-anak warga Setempat, lingkungan pesantren yang membaaur dengan masyarakat Setempat, personal Nyai yang mau berbahasa dan memakai baju bernuansa Setempat dan budaya Setempat yang terkulturasi dalam kegiatan santri di pesantren. Melalui komunikasi Nyai memberikan informasi

kepada warga pesantren tentang eksistensi budaya setempat, mengubah persepsi negatif untuk selanjutnya menciptakan kesamaan pemahaman tentang budaya lokal masyarakat Setempat. Di bawah ini bukti dokumentasi peran Nyai sebagai komunikator dalam interaksi budaya pesantren dan budaya masyarakat setempat.

(1) Bertukar informasi

Tujuan komunikasi lainnya adalah terjadinya pertukaran informasi. Nyai intensif melakukan komunikasi dengan pihak lain baik secara internal maupun eksternal sehingga menghasilkan hal-hal baru dalam pengelolaan Mamba'ul Huda

2. Pesantren Mamba'ul Huda 2 bisa maju dan berkembang karena adanya hubungan dengan semua elemen masyarakat, saling bertukar informasi sehingga akan muncul ide-ide dan wacana untuk kemajuan pesantren. Adanya kegiatan santri yang terkait dengan budaya Setempat juga dimulai dari informasi-informasi pihak lain.⁴²⁶ Dalam hal ini Ustadzah

Fitrotin, menceritakan,

“...Ummah adalah sosok yang memiliki pergaulan luas dan banyak koneksi di luar pesantren. Informasi-informasi dari luar terkait dengan pesantren biasanya didiskusikan dengan kedua putranya dalam forum rapat maupun secara informal dengan pengurus pesantren. Selain itu, ia juga sangat responsif terhadap informasi-informasi dari berbagai pihak...”⁴²⁷

⁴²⁶ Observasi Langsung padatangal 28 April 2020

⁴²⁷ Wawancara dengan Muhammad Ulinuha di ndalem pada tanggal 28 April 2020.

Pertukaran informasi sangat mungkin terjadi melalui komunikasi Nyai dengan mitra kerja pesantren seperti Kementerian Agama, lembaga-lembaga sosial kemasyarakatan, pemimpin pesantren mamba'ul Huda di unit lain, donatur, wali santri.

Dari keterangan tersebut, tergambar bahwa salah satu tujuan komunikasi Nyai adalah bertukar informasi dengan banyak pihak. Pertukaran informasi yang dilakukan Nyai dengan berbagai pihak dapat menghasilkan hal-hal baru dalam pengelolaan maupun pengembangan Pesantren Mamba'ul Huda 2.

(2) Mengembangkan rencana-rencana

Ide-ide kreatif dari banyak pihak terutama internal pesantren menyebabkan Pesantren Mamba'ul Huda 2 menjadi dinamis, tetap eksis dan diminati masyarakat. Meskipun pembelajarannya salaf, tetapi terbuka dan menerima perubahan dan modernisasi dalam hal teknis pengembangan lembaga pendidikan pesantren. Pendidikan tahfiz qur'an dan kulturasi budaya, serta pengajian on line adalah beberapa contoh ide kreatif yang menyebabkan PP. Mamba'ul Huda 2 bisa *survive* di tengah-tengah masyarakat Kabupaten Banyuwangi yang multikultural.

Nyai Muslihah Umar memainkan peranan penting

dalam pengembangan kulturasi budaya di PP. Mamba'ul Huda

2. Menurut Nyai dasar kulturasi itu sudah ada semenjak PP. Mamba'ul Huda didirikan sebagaimana yang beliau kisahkan sebagai berikut,

“... salah satu tujuan pendirian pesantren ini adalah untuk melayani masyarakat dalam hal sosial dan keagamaan. Melalui diskusi dan komunikasi akhirnya kita mengembangkan ide-ide ke arah yang lebih kongkrit seperti memasukkan budaya setempat ke dalam kegiatan extra kurikuler pesantren, kewajiban menggunakan seragam batik khas setempat dan yang lainnya, serta mengikuti even-even kebudayaan masyarakat sekitar pesantren...”⁴²⁸

Tujuan komunikasi Nyai dalam konteks kulturasi budaya sebagaimana paparan di atas adalah mengembangkan rencana-rencana kreatif baik yang datang dari internal maupun dari pihak eksternal. Rencana-rencana positif tersebut didiskusikan untuk selanjutnya ditindaklanjuti, tentu saja setelah diidentifikasi mana yang layak dan tidak layak untuk dikulturasikan dalam budaya pesantren.

(3) Menggerakkan bawahan dan pemberian instruksi

Untuk bertindak Sebagai pimpinan pesantren, Nyai memiliki otoritas yang sangat kuat di pesantren yang ia pimpin. Dalam hal komunikasi, Nyai mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu iklim kerja di mana setiap orang mau memberikan kontribusi terhadap apa yang menjadi

⁴²⁸ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar di PP Mamba'ul Huda 2 pada tanggal 07 Mei 2020.

keinginannya.

Nyai Muslihah Umar sangat piawai memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu yang menjadi keinginannya. Di samping memiliki komunikasi yang baik, ia juga secara langsung turut aktif bekerja, memberi contoh dan memberi motivasi, sehingga para bawahan dengan suka rela mau melakukan tugas dan pekerjaannya.⁴²⁹ Hal ini tidak terlepas dari kharisma Nyai sebagai pimpinan pesantren, komunikasi yang baik dan efektif serta perannya sebagai motivator.

(4) Mengorganisir sumber-sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien

Berdasarkan data penelitian, salah satu tujuan komunikasi Nyai terkait dengan kulturasi budaya di Pesantren Mamba'ul Huda 2 adalah untuk mengorganisasi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar kegiatan terlaksana secara efektif dan efisien. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Nyai Muslihah Umar sebagai berikut.

... untuk menyukseskan sebuah rencana atau kegiatan maka diperlukan kerjasama banyak pihak. Sebagai pimpinan kami (saya) perlu memilih orang yang pas (tepat) untuk melaksanakannya. Perlu juga dukungan baik dari dalam maupun dari luar agar bisa lancar. Selain itu itu kami (saya) juga pikirkan sarana prasarananya, pokoknya semua harus di-*menej* (diorganisir) sebaik-baiknya.⁴³⁰

⁴²⁹ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar....

⁴³⁰ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar....

Ungkapan di atas menyiratkan perlunya mengorganisasi sumber-sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien agar kegiatan atau rencana dapat terlaksana dengan baik. Begitu juga dalam konteks kulturasi budaya Nyai melakukan hal-hal berikut: 1) memilih orang-orang yang kompeten untuk melaksanakan kegiatan, 2) mengikutsertakan pihak-pihak baik dari internal pesantren maupun eksternal untuk mendapat dukungan, 3) menyiapkan sarana dan prasarana.

Mencermati dari paparan sebelumnya, tergambar tujuan komunikasi Nyai dalam konteks kulturasi budaya di Pesantren Mamba'ul Huda 2 yakni: memberikan informasi dan mengubah persepsi (*opinion change*) warga pesantren sehingga tercipta kesamaan pemahaman tentang budaya lokal. Tujuan lainnya adalah untuk bertukar informasi dengan banyak pihak, mengembangkan rencana-rencana untuk terselenggaranya kulturasi budaya, menggerakkan bawahan dan mengorganisir sumber- sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk bersama-sama ikut berpartisipasi aktif mengkulturasikan budaya Setempat dan budaya pesantren baik dalam bentuk ide maupun aktualisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing- masing.

3) Strategi Komunikasi

Dalam pandangan Nyai, tidak ada pengkhususan dalam elemen strategi komunikasi. Komunikasi berjalan apa adanya sesuai dengan kebutuhan. Hal ini sebagaimana keterangan Nyai sebagai berikut. “Tidak ada strategi khusus dalam berkomunikasi, komunikasi berjalan dan mengalir saja sesuai dengan keperluan, situasi dan kondisi”.⁴³¹ Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan adanya beberapa strategi komunikasi yang dilakukan Nyai dalam konteks kulturasi budaya. Hal ini tergambar dari jawaban-jawaban atas beberapa pertanyaan penelitian bahwa sesungguhnya Nyai Muslihah Umar adalah penyampai ide kulturasi budaya di pesantren, ia juga menggunakan pendekatan terhadap komunitas masyarakat Setempat baik di internal pondok pesantren maupun yang ada di luar pondok pesantren, menyimak pendapat-pendapat, mengkaji ulang berbagai pendapat dan mendiskusikannya baik secara formal maupun nonformal, meminta saran dan masukan dari banyak pihak, menggunakan bahasa yang sesuai dengan audien serta mengeksekusi hasil pemikiran dengan mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan kulturasi budaya.

⁴³¹ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar....

Sebuah inovasi dalam organisasi lahir dari adanya ide-ide cemerlang Nyai dalam mengembangkan Pesantren. Dalam kaitan ini, Ahmad Rijan Hadziqi mengungkapkan bahwa,

“...Ummah adalah sosok yang energik dan sering melontarkan ide-ide baru terkait dengan pengelolaan Mamba’ul Huda 2. Di antaranya adalah idenya dalam pengembangan pesantren mulai pembelajaran, program program, dan pembangunan sarana prasarana, tidak terkecuali ide kulturasi budaya di pesantren.⁴³²

Sebagai aktivitas organisasi kemasyarakatan, Nyai Muslihah Umar melakukan komunikasi dengan komunitas masyarakat Setempat sekitar pesantren, komunikasi dengan para ustadz yang berasal dari Setempat maupu non Setempat, juga dengan komunitas masyarakat Setempat yang terlembagakan seperti Muslimat, serta organisasi sosial keagamaan lain di tingkat Kabupaten. Melalui perkumpulan-perkumpulan tersebut Nyai banyak mendapatkan pengetahuan tentang Setempat dan melahirkan ide dan insprirasi dalam mengembangkan lembaga pendidikan di PP. Mamba’ul Huda 2.⁴³³

⁴³² Wawancara dengan Rijan Hadziqi, di PP Mamba’ul Huda 2 pada tanggal 28 April 2020.

⁴³³ Dokumentasi kegiatan rutin Nyai Muslihah Umar



Gambar 4.29
Rapat Pengurus Muslimat NU Wathonah Provinsi Jawa Timur

Komunikasi Nyai juga dapat dimulai dari menyimak dan mendengarkan pembicaraan-pembicaraan para ustadz/ah bahkan pembicaraan para santri baik yang disampaikan secara langsung maupun tidak langsung, dalam forum resmi maupun tidak resmi. Tidak jarang Nyai menjadikan pembicaraan-pembicaraan tersebut sebagai bahan diskusi dalam suatu rapat.

Cara lainnya yang juga dilakukan Nyai dalam komunikasi adalah secara sengaja meminta saran dari pihak-pihak tertentu yang memiliki kompetensi di bidangnya. Menurutnya, sebagai orang yang tidak terlalu paham tentang budaya setempat, maka sudah seharusnya meminta saran dan pendapat dari orang-orang yang mengerti dengan baik tentang perkembangan budaya setempat. Dalam konteks ini, Nyai meminta saran dan masukan dari para ustadz/ah, Nyai pemimpin unit lain, bahkan menjalin kerjasama.

Sebuah isu maupun gagasan kebaruan dalam Mamba'ul Huda 2 tidak serta merta dilaksanakan, tetapi melalui sebuah proses pengkajian. Nyai secara berulang-ulang mengkaji berbagai pendapat terkait kulturasi budaya untuk melihat sisi positif dan negatifnya baik mengkaji secara personal maupun melalui diskusi-diskusi di internal pesantren.

Strategi komunikasi Nyai lainnya adalah mempertimbangkan terhadap pendapat orang lain, tidak pernah meremehkan ide sekecil apapun dan dari siapapun. Nyai sangat menghargai lawan bicaranya. Hal ini pula yang penulis amati selama melakukan penelitian, di mana Nyai Muslihah Umar adalah sosok yang senang berdiskusi, pendengar yang baik, sangat menghargai lawan bicara dan selalu berusaha merespon pembicaraan lawan bicara dengan bahasa yang santun. Sebagai pemegang otoritas tertinggi di pesantren, Nyai juga melakukan komunikasi melalui kebijakan yang ia keluarkan. Kebijakan dapat disampaikan secara lisan maupun tertulis seperti mengeluarkan Surat Edaran, Surat Keputusan, dan lain-lain.⁴³⁴

Berdasarkan paparan yang telah dikemukakan, penulis menyimpulkan bahwa pola komunikasi pada aspek strategi komunikasi yang dilakukan Nyai adalah menyampaikan ide, komunikasi melalui komunitas/pengurus, menyimak dan mendengarkan suara bawahan, meminta saran dan masukan internal dan eksternal, mengkaji ulang pendapat, diskusi, pertimbangan

⁴³⁴ Observasi langsung pada tanggal 07 Mei 2020

perspektif penerima, dan mengeluarkan kebijakan.

4) Media dan Bentuk Komunikasi

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa Nyai dalam banyak kesempatan melakukan komunikasi secara langsung (tatap muka) baik melalui rapat-rapat di internal pesantren, pengajian pada majelis ta'lim, pembelajaran di kelas dan momentum saat memberi arahan pada acara-acara atau kegiatan tertentu. Intensitas komunikasi Nyai secara langsung dengan warga pesantren sangat tinggi, mengingat ia adalah pengasuh.

Di sisi lainnya, Nyai juga menggunakan media sosial dalam berinteraksi dan berkomunikasi, terutama dengan para masyarakat dan pengurus Mamba'ul Huda 2. Menurut Pengasuh Mamba'ul Huda Unit lain,

“sekarang ini Nyai juga sering menggunakan media sosial dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan halayak umum, terutama dengan para TKW Taiwan, Hongkong, Saudi, masyarakat Banyuwangi dan sekitarnya, karena dinilai lebih mudah dan cepat. Komunikasi dilakukan melalui telepon, sms, facebook, instagram, Line, dan Whatshapp dan zoom, terlebih pada masa pandemi covid 19 ini.”⁴³⁵

Hal ini juga disampaikan Nyai bahwa penggunaan media sosial sekarang ini bisa dianggap lebih efektif dan efisien dalam berkomunikasi, karena bisa menjangkau banyak komunikan tanpa harus berada di tempat yang sama dengan mereka.⁴³⁶

Dari data yang dikemukakan di atas, tergambar bahwa media

⁴³⁵ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar...

⁴³⁶ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar...

yang digunakan Nyai dalam berkomunikasi adalah percakapan langsung dan tatap muka melalui berbagai bentuk kegiatan seperti kegiatan rapat, pembelajaran di kelas, pengajian atau majelis ta'lim dan juga saat memberikan arahan. Ia juga menggunakan media elektronik/media sosial baik berupa tulisan ataupun suara melalui telepon, SMS, Facebook, Line dan juga Whatshapp dan zoom terutama pada masa pandemi covid 19 ini. Selain itu juga digunakan media tulisan lainnya seperti memo, selebaran dan surat-surat.

Komunikasi verbal Nyai melalui ragam media menunjukkan kompetensi komunikasi yang baik. Nyai mengikuti perkembangan dunia teknologi informasi dan dapat memanfaatkannya sebagai media komunikasi yang efektif dalam pengelolaan pondok pesantren yang dipimpinnya. Karena sesungguhnya komunikasi interpersonal dan bahkan komunikasi kelompok dapat dilakukan dengan mudah dan efisien dengan menggunakan media sosial. Menurut salah seorang ustadz, Nyai Muslihah Umar adalah seorang yang terkesan santai tapi serius dan berwibawa. Gaya bahasa komunikasinya sangat baik, suara tegas dan jelas, mudah ditangkap, tidak bertele-tele dalam bicara.⁴³⁷ Berdasarkan pengamatan penulis, Nyai memiliki suara yang nyaring dan jelas sehingga mudah terdengar oleh lawan bicara. Dalam komunikasi formal seperti saat ceramah, mengajar, dan memimpin rapat, ia berbicara jelas, lugas dan sistematis mengenai topik dan esensi pembicaraan. Sedangkan

⁴³⁷ Wawancara dengan salah satu putranya pada tanggal 07 Mei 2020.

dalam komunikasi non formal cenderung pasif dan berbicara seperlunya.⁴³⁸

Bahasa yang digunakan Nyai dalam komunikasi formal maupun non formal adalah bahasa Indonesia yang relatif baik dan mudah dipahami. Selain bahasa Indonesia, Nyai juga memiliki kemampuan menggunakan bahasa Arab, dan bahasa Jawa dalam berkomunikasi sehari-hari. Semua bahasa tersebut digunakan sesuai dengan konteks sosial dan komunikasi yang dihadapi. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan Nyai Muslihah Umar sebagai berikut.

“...Dalam berkomunikasi tentu saja berusaha menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar. Tetapi juga harus melihat situasi dan kondisi. Kadang-kadang bisa juga menggunakan bahasa yang bercampur-campur agar pembicaraan lebih cair dan mudah dimengerti, karena dalam dunia dakwah seorang da'ieyah harus pandai dalam strategi komunikasi, agar audien tidak jenuh, bahasa bisa disesuaikan dengan kondisi dimana kita berdakwah..”⁴³⁹

Hal serupa juga disampaikan salah seorang ustadzah Masfia salah satu pengurus ;

“bahwa Nyai Muslihah Umar dalam komunikasi sehari-hari di lingkungan pesantren biasa menggunakan bahasa Indonesia, bahasa Arab, dan bahasa Jawa. Bahasa Indonesia lebih sering digunakan dalam komunikasi formal, sedangkan Jawa lebih sering digunakan dalam bahasa non formal.⁴² Penggunaan bahasa Indonesia dalam komunikasi disebabkan bahasa Indonesia adalah bahasa persatuan yang relatif bisa dipahami oleh semua lapisan orang. Adapun bahasa Jawa yaitu bahasa Setempat digunakan karena mayoritas warga Mamba'ul Huda adalah dari suku tersebut. Sedangkan bahasa Arab merupakan dua bahasa yang menjadi salah satu ikon

⁴³⁸ Observasi pada beberapa kegiatan formal Nyai

⁴³⁹ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar...

pembelajaran di Mamba'ul Huda.”

Dari paparan data tentang media dan bentuk komunikasi Nyai dapat dipahami bahwa komunikasi Nyai dalam konteks kulturasi budaya dilakukan melalui: *pertama*, tatap muka (*face- to face*) atau komunikasi secara langsung; *kedua*, media elektronik/media sosial berupa telepon, sms, facebook, dan Whatsapp; dan *ketiga*, media tulisan seperti memo, selebaran dan surat-surat.

Adapun bentuk komunikasi Nyai yang mengacu pada konfigurasi dan gaya bahasa dapat disimpulkan sebagai berikut. *Pertama*, Nyai memiliki suara yang nyaring dan jelas. *Kedua*, menggunakan bahasa Indonesia, terutama dalam bahasa tulisan dan juga komunikasi formal. *Ketiga*, sesuai situasi dan kondisi juga menggunakan bahasa Arab, bahasa Inggris, bahasa Setempat. *Keempat*, pesan yang disampaikan sistematis dan mudah dimengerti. *Kelima*, pesan singkat, substantif dan tidak bertele-tele.

5) Penerima

Di internal pesantren Nyai mengkomunikasikan segala sesuatunya termasuk hal-hal yang terkait dengan kulturasi budaya kepada pengurus, para ustadz/ustadzah, ketua-ketua asrama kegiatan pesantren dan juga para santri. Terjadi interaksi komunikasi yang intens terhadap warga pesantren mulai dari ide, teknis pelaksanaan, eksekusi kebijakan sampai pada tahap sosialisasi dan pelaksanaan

kegiatan.

Adapun secara eksternal, pihak-pihak yang menjadi penerima komunikasi Nyai adalah lembaga pemerintah seperti Kementerian Agama Kota Banyuwangi dan Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Kota Banyuwangi dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Timur. Mereka adalah mitra Pesantren Mamba'ul Huda 2 dalam banyak hal terutama di Kementerian Agama. Pihak lainnya adalah masyarakat, terutama para donatur dan orang tua santri.

6) Efek/Hasil

Komunikasi Nyai dengan berbagai bentuknya dalam upaya mengkulturasikan budaya Setempat dan budaya pesantren di Mamba'ul Huda 2 mendapat tanggapan dan sikap yang berbeda di antara para pengelola dan ustadz/ah yang ada di pesantren. Ada yang setuju dan ada pula kontra. Secara umum, segala keputusan Nyai menyangkut persoalan- persoalan Mamba'ul Huda 2 dapat diterima oleh semua warga pesantren. Hal ini disebabkan Nyai memiliki otoritas mutlak untuk menentukan arah kebijakan pesantren.

Adanya diskusi dan tukar pendapat dalam rapat-rapat pimpinan pesantren adalah untuk memberikan masukan dan pertimbangan, sedangkan keputusan akhir merupakan hak prerogatif Nyai. Terkait dengan hal di atas, salah seorang santri Exist Ferinda Aghata memberikan pernyataannya sebagai berikut.

“...bagi kami, apa yang dibicarakan Ummah tentang pesantren ini sudah seharusnya kami ikuti, kami *sam'an wa tha'athan* (mendengar dan mengikuti) saja. Karena keputusan Ummah sudah pasti untuk kebaikan pesantren dan kebaikan kita bersama. Kami harus mendukung...”⁴⁴⁰

Pernyataan lainnya disampaikan pengasuh Mamba'ul Huda 2

K. Khozin Majid bahwa komunikasi Nyai dengan pengasuh Unit yang ada di Mamba'ul Huda yang notabene adalah keluarga/saudara terkesan satu arah dan bersifat otoriter. Sehingga terkadang ada sikap yang berbeda pendapat (kontra) dengan komunikasi Nyai. Sedangkan dengan para ustadz dan pengurus pesantren lainnya selalu mengedepankan diskusi sehingga terkesan lebih demokratis.

Efek lainnya dari komunikasi Nyai terkait kulturasi budaya adalah terjadinya perubahan persepsi tentang budaya Setempat. Menurut Nyai, warga pesantren secara keseluruhan harus memahami dengan baik budaya masyarakat Setempat. Dahulu kebanyakan persepsi orang, Setempat adalah masyarakat udik yang terbelakang, arogan dan tidak berbudaya. Tetapi sesungguhnya, masyarakat Setempat adalah masyarakat yang sangat berbudaya, menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran, kebersamaan, bahkan mereka memiliki hukum adat sendiri yang mengatur pola kehidupan masyarakat Setempat hingga sekarang.⁴⁴¹ Komunikasi Nyai terkait kulturasi budaya terhadap warga pesantren setidaknya telah merubah persepsi warga pesantren dan bagi masyarakat luas tentang keberadaan

⁴⁴⁰ Wawancara dengan salah seorang santri....

⁴⁴¹ Wawancara dengan Nyai Muslihah Umar...

budaya Setempat yang sesungguhnya.

Kenyataan terjadinya perubahan persepsi tersebut di atas berdampak pada pola pikir warga pesantren yang konvensional ke arah yang lebih maju. Indikasinya, pesantren mampu berbaur dengan masyarakat Setempat setempat, tidak ada perbedaan perlakuan bagi santri dari suku manapun dan pesantren bahkan menjadikan sebagian budaya Setempat sebagai bagian dari budaya pesantren. Telah terjadi perubahan pola pikir tradisional-fanatis ke modernis-kultural.

Dari paparan data dapat disimpulkan bahwa efek yang muncul dari adanya komunikasi Nyai tentang kulturasi budaya Setempat dan budaya pesantren di Mamba'ul Huda 2 adalah: *Pertama*, adanya pro dan kontra di antara warga pesantren. Ada yang setuju dan ada pula yang tidak setuju; *Kedua*, perubahan persepsi tentang Setempat dan budayanya. *Ketiga*, terjadinya perubahan pola pikir tradisional-fanatis ke modernis-kultural. *Keempat*, masuknya budaya Setempat dalam kehidupan pesantren, sehingga terjadi kulturasi pada sebagian budaya pesantren.

7) Konteks Komunikasi

Konteks komunikasi adalah bagian yang sangat penting dan memainkan peran utama dalam sebuah komunikasi. Keterbukaan iklim Mamba'ul Huda 2 baik dari aspek tempat maupun sistem sosial menjadikan komunikasi Nyai menjadi sangat cair di kalangan warga pesantren dan juga masyarakat sekitar pesantren.

Secara hierarki kepemimpinan, Nyai adalah pimpinan tertinggi di Mamba'ul Huda 2, tetapi para penanggung jawab lembaga di pesantren ini semuanya terdiri dari putra putranya. Komunikasi pun bisa menjadi tidak terlalu formal, tetapi lebih pada aspek kekeluargaan sehingga berdampak pada efektivitas dan efisiensi upaya-upaya komunikasi. Di internal pondok pesantren, Nyai adalah sosok yang sangat dipercaya, dihargai ucapan dan tindakannya. Kondisi ini menjadikan komunikasi linier menjadi sangat mudah dan selalu mendapatkan respon positif dari semua warga pondok pesantren.

Sebagaimana observasi pada saat Nyai memberi arahan kepada santri untuk persiapan sebuah acara. Semua santri sangat perhatian dan fokus dengan apa yang disampaikan Nyai. Semua mendengarkan dengan seksama, dan tidak ada yang ribut.⁴⁴² Konteks kharisma Nyai sangat membantu efektivitas komunikasi.

Begitu juga dengan peran Nyai di luar pondok pesantren yang aktif berkiprah di masyarakat luas, dapat memfasilitasi komunikasi yang efektif dan efisien terhadap banyak kalangan di luar pesantren. Berdasarkan data dokumentasi, dalam organisasi kemasyarakatan, Nyai Muslihah Umar saat ini sedang menjabat ketua umum cabang Banyuwangi Muslimat Wathaniyah lajnah JATMAN, Ketua I RMI, Ketua Anak Ranting Muslimat NU Desa Krasak.

⁴⁴² Observasi pada beberapa kegiatan formal Nyai

Dari paparan tersebut di atas, dapat dipahami bahwa konteks komunikasi yang dijalankan oleh Nyai sangat dipengaruhi oleh status sosial dan perannya sebagai pimpinan Mamba'ul Huda 2, iklim pesantren yang inklusif, tingkat kepercayaan ustadz/ah dan santri serta peranannya di masyarakat luas. Hal ini membawa dampak yang sangat positif terhadap upaya-upaya komunikasi Nyai yang efektif dan efisien.

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data yang tersaji di atas maka dapat disusun temuan penelitian masing-masing situs sebagai berikut; pertama, temuan penelitian di pondok pesantren Mukhtar Syafaat Tegalsari Banyuwangi. Kedua, temuan penelitian di pondok pesantren Mamba'ul Huda unit dua.

1. Temuan Penelitian situs 1 Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at

a. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pemberi Pengaruh dalam Pengembangan Pesantren.

Kapasitas peran kepemimpinan Nyai sebagai pemberi pengaruh pada pesantren Muhtar Syafa'at Tegalsari Banyuwangi ini berlangsung dalam kondisi situasional sebagaimana konsep Hersey & Blanchard. Tipologi pengaruh yang dimaksud akan mengikuti situasi kematangan (*maturity*) bawahan berdasarkan korelasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Disamping itu kepemimpinan Nyai dalam hal ini juga berjalan sebagaimana Konsep Yukl tentang kepemimpinan yang menawarkan pendekatan orientasi perilaku kinerja mengikuti perubahan

kondisi.

Untuk mengetahui peran Nyai sebagai pemberi pengaruh dalam pengembangan pesantren dapat ditelusuri sebagai berikut;

1) Keteladanan

Sebagaimana fakta dilapangan kaitannya dengan peran Nyai Mahmudah dan Nyai Muslihah, bahwa beliau berdua adalah seorang yang sangat gigih, ulet dan memiliki komitmen yang tinggi dalam pengembangan Pesantren, hal ini dapat dilihat dari perjuangan beliau pada awal berdirinya pesantren dan pengembangannya beliau terjun langsung untuk mewujudkan pesantren yang berkualitas serta pendirian lembaga formal yang merupakan bagian dari pengembangan pendidikan pesantren.

Dari itu semua beliau menunjukkan kepribadian yang unggul yang layak digugu dan ditiru sebagai seorang Nyai atau guru di pesantren, sehingga dengan mudahnya mempengaruhi bawahan dalam meningkatkan komitmennya terhadap Pengembangan pesantren.

2) Kealiman Dalam Bidang Agama

Sedemikian pentingnya ilmu, maka tidak heran orang-orang yang berilmu mendapat posisi yang tinggi baik di sisi Allah maupun manusia. “Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan berilmu diantara kamu beberapa derajat...”(QS. Al Mujadilah (58) : 11). Bahkan syaithan kewalahan terhadap orang muslim yang

berilmu, karena dengan ilmunya, ia tidak mudah terpedaya oleh tipu muslihat syaithan. Muadz bin Jabal ra. berkata: “Andaikata orang yang berakal itu mempunyai dosa pada pagi dan sore hari sebanyak bilangan pasir, maka akhirnya dia cenderung masih bisa selamat dari dosa tersebut. Namun sebaliknya, andaikata orang bodoh itu mempunyai kebaikan dan kebajikan pada pagi dan sore hari sebanyak bilangan pasir, maka akhirnya ia cenderung tidak bisa mempertahankannya sekalipun hanya seberat biji sawi.” Ada yang bertanya, “Bagaimana hal itu bisa terjadi?” Ia menjawab, “Sesungguhnya jika orang berakal itu tergelincir, maka ia segera menyadarinya dengan cara bertaubat, dan menggunakan akal yang dianugerahkan kepadanya.

Dari penjelasan tersebut salah satu kriteria menjadi seorang pengasuh pesantren, yakni alim dibidang ilmu agama (kitab Kuning) kemudian lihai dalam manajemen kepemimpinan, sebagai dijelaskan dalam Undang-undang No 18 tahun 2019 tentang Pesantren pada bab III Pasal 9 ayat 2 menyebutkan bahwa Kiai/nyai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan pemimpin tertinggi Pesantren yang mampu menjadi pengasuh, figur, dan teladan dalam penyelenggaraan Pesantren.

3) Inspiratif

Peran perempuan menjadi modal suatu pengembangan masyarakat. Dilihat secara definisi, pengembangan masyarakat yaitu

metode meningkatkan kualitas hidup seseorang yang berpengaruh terhadap proses-proses kehidupannya.⁴⁴³ Dengan kata lain, pengembangan masyarakat dapat memperbaiki kondisi kehidupan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Proses mengembangkan atau memberdayakan masyarakat dapat dikatakan sebagai dakwah bil-amal.

Sebagai yang kita ketahui bersama bahwa Nyai Mahmudah dan Nyai Muslihah Umar, adalah sosok kepemimpinan yang aktif di beberapa organisasi keagamaan, disamping kesibukan beliau sebagai pengasuh pesantren dan organisatoris, beliau juga sebagai da'iyah yang handal, beliau tidak hanya menjadi penceramah dalam pengajian umum pada masyarakat sekitar pesantren, tetapi juga mengisi pengajian online untuk para TKW yang ada di Saudi, Taiwan dan Hongkon, Malaysia dan TKW di negara lain. Hal seperti ini sangat menginspirasi bagi para perempuan di segala kalangan.

b. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pembuat Kebijakan dalam Pengembangan Pesantren.

Dalam hal pembuat kebijakan, Nyai merupakan aktor yang sangat berperan dalam membuat kebijakan bagi perkembangan pesantren. Kapasitas peran kepemimpinan Nyai sebagai pembuat kebijakan pada tahap ini juga berlangsung dalam kondisi situasional sebagaimana konsep Hersey & Blanchard dan Yukl. Untuk mengetahui

⁴⁴³ Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat (Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial Dan Pekerjaan Sosial)*, (Bandung: Refika Aditama), 2005, 38.

bagaimana peran Nyai sebagai pembuat kebijakan dalam pengembangan pesantren dapat ditelusuri sebagai berikut;

1) Berbasis Musyawarah

Kaitannya dengan pembuat kebijakan di lingkungan pesantren biasanya mengedapankan asas kebersamaan atau dengan kata lain musyawarah mufakat dan asas demokratis untuk mencapai suatu hasil memuaskan satu sama lain baik antara pengasuh dengan pengurus atau pengurus dengan santri. Karena pada hakikatnya pembuatan kebijakan yang dilakukan oleh Nyai dipandang sebagai tolak ukur utama kinerja seorang pemimpin pesantren. seorang pemimpin tidak datang secara tiba-tiba, tetapi melalui suatu proses. Pembuatan kebijakan yang akan diwujudkan menjadi kegiatan kelompok merupakan hak dan kewajiban pucuk pimpinan berupa kewenangan itu dapat dilimpahkan.

2) Berbasis Tabayyun

Di zaman modern sekarang ini banyak kemajuan teknologi informatika an teknologi elektronik. Sepanjang hari, sejak bangun tidur hingga tidur kembali, masyarakat disuguhi berbagai informasi oleh beragam media. Radio dan televisi mengudara dan diterima sampai ke kamar-kamar tidur. Koran, dengan berbagai aliran, sejak mata terbuka telah menghadirkan aneka berita dari yang ringan hingga yang menyakkan dada. Di luar rumah, kita disuguhi selebaran, iklan, dan aneka informasi yang terbentang di jalan-jalan,

bahkan dibagikan secara gratis. Tiba di tempat kerja, kita mendengar berita, isu, rumor, termasuk yang tidak diberitakan oleh media massa.

Belum lagi internet yang menyajikan tidak hanya informasi formal dan baku, tetapi juga informasi tanpa formalitas, bahkan tanpa kejelasan identitas informannya. Pertunjukan-pertunjukan senipun, baik di layar lebar, layar kaca, atau di atas pentas, tidak luput dari informasi dengan tujuan-tujuan yang dapat mempengaruhi atau mengacaukan pikiran para penontonnya. Maka terkait dengan kasus yang merebak pada saat ini Nyai Mahmudah dan Nyai Muslihah, selalu melakukan tabayyun atau nasihat-nasihat yang diberikan melalui ceramah agama, pengarahan, pembelajaran di kelas, rapat-rapat dan melalui media, baik media electronic maupun cetak. Dalam hal ini tujuan kedua Nyai secara khusus kepada masyarakat pesantren dan secara umum kepada masyarakat luas agar tidak mudah terpengaruh dengan kondisi zaman saat ini, yang mana teknologi merupakan bagian dari kehidupannya.

3) Berbasis Rasionalitas dan Instuitif

Pembuatan kebijakan dan keputusan yang dilakukan oleh Nyai Mahmudah dan Nyai Muslihah yakni dasar rasionalitas dan Instuisi, kenapa dua dasar ini yang digunakan karena tidak selamanya dasar rasionalitas ini efektif dalam pengamnilan keputusan, sehingga diperkuat dengan dasar instuisi. Dalam hal instuisi ini kedua Nyai tersebut menggunakan pendekatan istikharah, dengan cara memohon

petunjuk kepada Allah agar keputusan yang diambil bermanfaat dan tepat guna dan berdaya guna dalam pengembangan pesantren.

c. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Komunikator dalam Pengembangan Pesantren.

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa sebagai *leader* di PP. Mambaul Huda 2, bahwa aspek komunikasi menjadi bagian yang integral dalam konteks pengembangan pesantren. Nyai dalam hal ini adalah bertindak sebagai pengirim/komunikator/sumber utama dalam menyampaikan pesan sedangkan pengelola lembaga, guru (ustadz/ah) dan juga santri dapat bertindak sebagai pengirim/sumber pendukung untuk menyampaikan pesan yang tidak bisa langsung disampaikan oleh Nyai (sebagai penyambung lidah Nyai). Proses komunikasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut ;

1) Model Komunikasi Transaksional

Model komunikasi transaksional merupakan salah satu model-model komunikasi dimana di dalamnya terjadi proses yang berkesinambungan. Proses berkesinambungan ini artinya adalah terus menerus baik dalam pengiriman atau penerimaan pesan. Biasanya proses ini menjadi satu bagian dari episode komunikasi. Dalam pengantar ilmu komunikasi, ada cara pandang yang khusus dan khas dalam model komunikasi ini. Tentu saja ini erat kaitannya dengan bagaimana proses komunikasi tersebut berlangsung. Kunci

dari model komunikasi ini adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi secara continue atau terus menerus.

2) **Komunikasi Ekspresif**

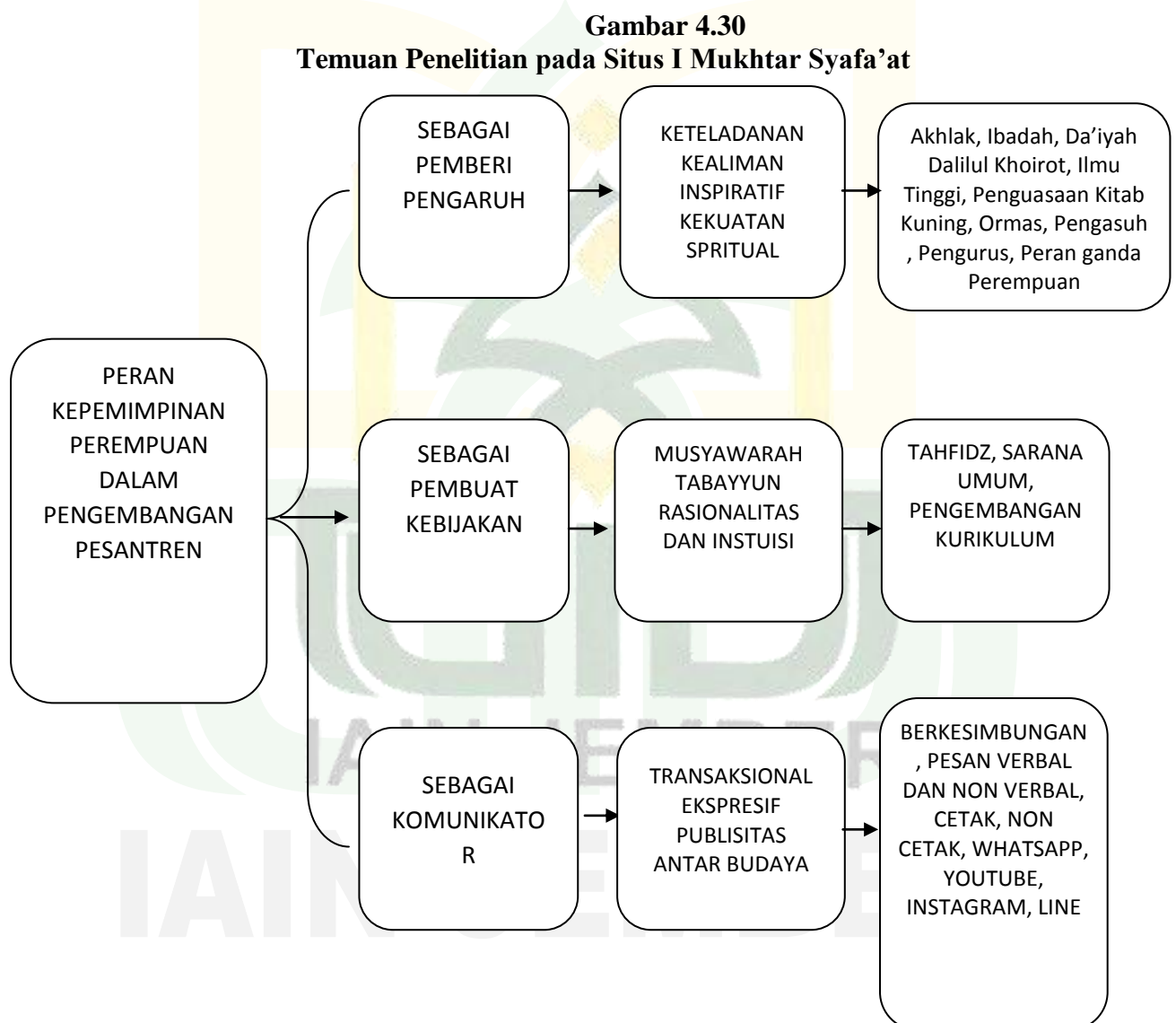
Komunikasi ekspresif tidak otomatis bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrumen untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi) kita. Komunikasi ekspresif sangat berkaitan dengan komunikasi sosial. Komunikasi ekspresif juga dapat dilakukan sendirian maupun kelompok. Perasaan-perasaan tersebut terutama dikomunikasikan melalui pesan-pesan nonverbal. Perasaan sayang, peduli, rindu, simpati, gembira, sedih, takut, prihatin, marah dan benci dapat disampaikan lewat kata-kata, namun bisa disampaikan secara lebih ekspresif lewat perilaku nonverbal.

3) **Model komunikasi Publisitas : Komunikasi sebagai pertunjukan dan atensi**

Publisitas merupakan salah satu yang seharusnya diperhatikan dalam bauran pemasaran. Publisitas berperan untuk membantu publik membuat pilihan yang menguntungkan, karena publisitas sendiri merupakan sebuah kegiatan untuk menceritakan ke masyarakat luas tentang produk jasa yang berkaitan dengan suatu perusahaan organisasi. Dengan begitu maka publisitas sendiri dapat menghasilkan image suatu produk barang jasa perusahaan organisasi

tersebut. Publisitas biasanya berhubungan dengan pers, yang banyak ditemui dalam media (cetak, radio, televisi, film, dan online).

Secara skematis temuan penelitian pada situs 1 PP. Mukhtar Syafaat Kecamatan Tegalsasri Banyuwangi di atas dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



2. Temuan Penelitian situs 2 Pondok Pesantren Mambaul Huda 2

a. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pemberi Pengaruh dalam pengembangn pesantren

Kepemimpinan perempuan Nyai Muslihah dalam pemberi pengaruh dalam pengembangan pesantren ada kessamaan dengan Nyai Mahmudah yakni dikarenakan keteladanannya dan kealimannya dalam bidang Agama (Kitab Kuning) dan sebagai muhafidhoh, namun ada satu hal yang berbeda dari Nyai Mahmudah yakni kekuatan spritual Nyai Muslihah yang saat beliau menjadi Mursyidah Thoriqah Wathaniyah .

1) Kekuatan spritual Nyai Muslihah

Spiritualitas merupakan ekspresi dari kehidupan yang sehat dan sejahtera yang dipersepsikan lebih tinggi, lebih kompleks atau lebih terintegrasi dalam pandangan hidup seseorang dan lebih daripada hal yang bersifat inderawi. Hal ini berarti spiritual hadir dalam diri seseorang sebagai suatu kebangkitan atau pencerahan diri, dalam mencapai tujuan dan makna hidup. Proses spiritual dimulai dengan tumbuhnya kekuatan internal yang mengubah hubungan seseorang dengan Tuhan. Realitas penghambaan secara fisik akan terjadi akibat perubahan internal tersebut. Perubahan yang timbul disertai dengan meningkatnya kesadaran dan kebaikan, di mana nilai-nilai ketuhanan termanifestasi ke luar dirinya, ketika berhubungan dengan Allah, makhluk-Nya dan segala yang ada di alam semesta.

Disinilah pentingnya spiritual yang membimbing kepada kesempurnaan dalam beragama. Terdapat beberapa tingkatan spiritual yang membedakan kualitas seorang muslim. Semakin tinggi tingkatan spiritual berarti semakin kental Inti keimanan dan ketakwaan seseorang. Posisi menuju tingkat spiritual tertinggi tersebut turut didorong oleh pilihan akal untuk menemukan hal yang paling benar yaitu petunjuk Allah. Oleh karena itu, tulisan ini akan menjawab dua pertanyaan utama yaitu bagaimanakah tingkatan karakter spiritual dalam Islam dan bagaimanakah cara pengembangan moderasi berpikir untuk menuju tingkatan spiritual tertinggi dalam beragama?

b. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pembuat Kebijakan dalam Pengembangan Pesantren.

Dalam hal pembuat kebijakan, Nyai merupakan aktor yang sangat berperan dalam membuat kebijakan bagi perkembangan pesantren Mamba'ul Huda 2. Kapasitas peran kepemimpinan Nyai sebagai pembuat kebijakan pada tahap ini juga berlangsung dalam kondisi situasional sebagaimana konsep Hersey & Blanchard dan Yukl. Untuk mengetahui bagaimana peran Nyai sebagai pembuat kebijakan dalam pengembangan pesantren Mamba'ul Huda 2 Tegalsari Banyuwangi lebih kepada dasar Musyawarah dan Intuitif saja sebagaimana sudah dijelaskan pada situs I, bagi beliau dua dasar ini sudah dianggap mumpuni dalam hal pembuatan kebijakan

c. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Komunikator dalam Pengembangan Pesantren.

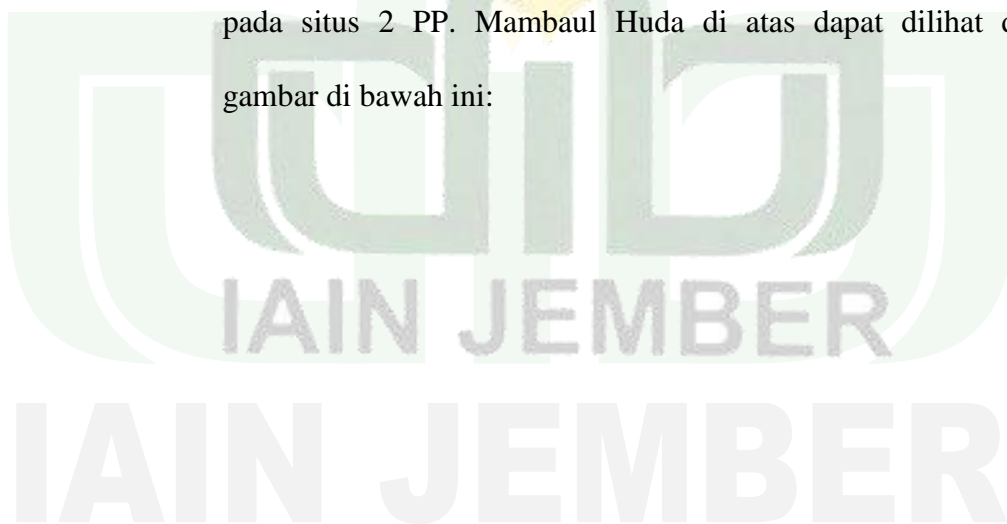
- 1) Temuan di lapangan menunjukkan bahwa sebagai *leader* di PP. Mamba'ul Huda 2 Tegalsari Banyuwangi, bahwa aspek komunikasi menjadi bagian yang integral dalam konteks pengembangan pesantren. Nyai dalam hal ini adalah bertindak sebagai pengirim/komunikator/sumber utama dalam menyampaikan pesan sedangkan pengelola lembaga, guru (ustadz/ah) dan juga santri dapat bertindak sebagai pengirim/sumber pendukung untuk menyampaikan pesan yang tidak bisa langsung disampaikan oleh Nyai (sebagai penyambung lidah Nyai). Proses komunikasi adalah : **Source (sumber), Message (pesan), Channel (saluran/media), Receiver (penerima).**

Peran kepemimpinan Nyai sebagai komunikator dalam pengembangan pesantren dengan beberapa pendekatan yang juga sama dengan temuan di situs 1, yakni komunikasi Transaksional, komunikasi publisitas, dan komunikasi Ekspresif. Namun pada temuan di situs 2 pola komunikasinya adalah : komunikasi Transaksional, Komunikasi Publisitas dan Komunikasi Antar Budaya, dengan penjelasan sebagai berikut :

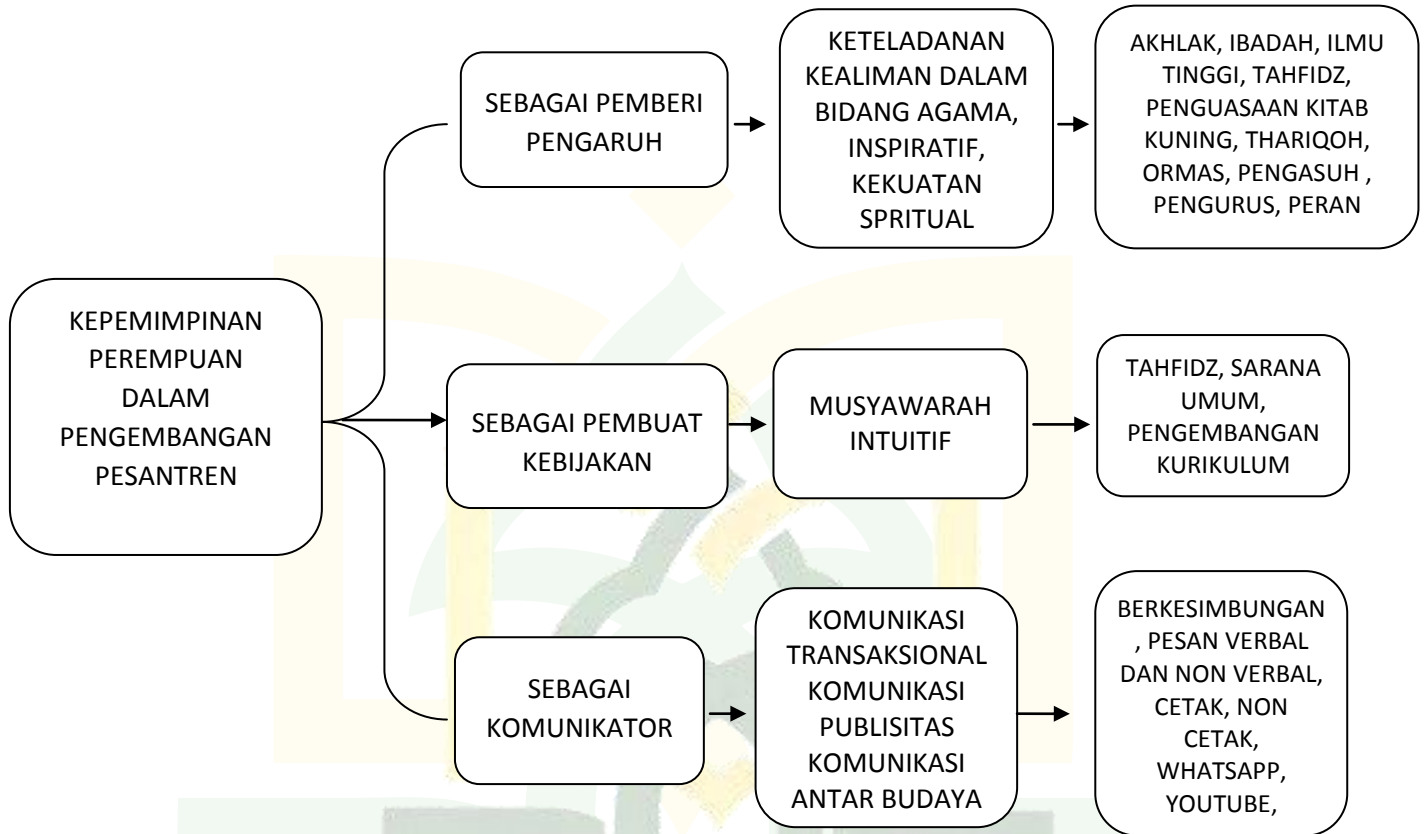
a) Komunikasi Antar Budaya

Berdasarkan salah satu prinsip komunikasi, efektifitas komunikasi berbanding lurus dengan tingkat kesamaan latar

belakang sosial-budaya. Artinya, komunikasi semakin efektif jika latar belakang sosial-budaya semakin sama. Budaya dapat direfleksikan melalui gerak tubuh, bahasa bahkan pakaian seseorang. “Buddhayah” adalah bahasa Sansekerta sebagai bahasa asal dari kata “budaya” yang juga bentuk jamak dari “buddhi” yang memiliki arti budi atau akal. Sehingga kebudayaan diartikan sebagai segala hal yang berkaitan dengan budi dan akal. “Culture”, istilah asing yang berarti kebudayaan berasal dari kata “colere”, yaitu mengolah atau mengerjakan, yakni mengolah tanah. Dari asal kata tersebut, kata “culture” menjadi perubahan dari kata “colere” berarti upaya dan kegiatan manusia untuk mengolah dan mengubah alam. Secara skematis temuan penelitian pada situs 2 PP. Mambaul Huda di atas dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 4.31
Temuan Penelitian pada situs II Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi



IAIN JEMBER
 IAIN JEMBER

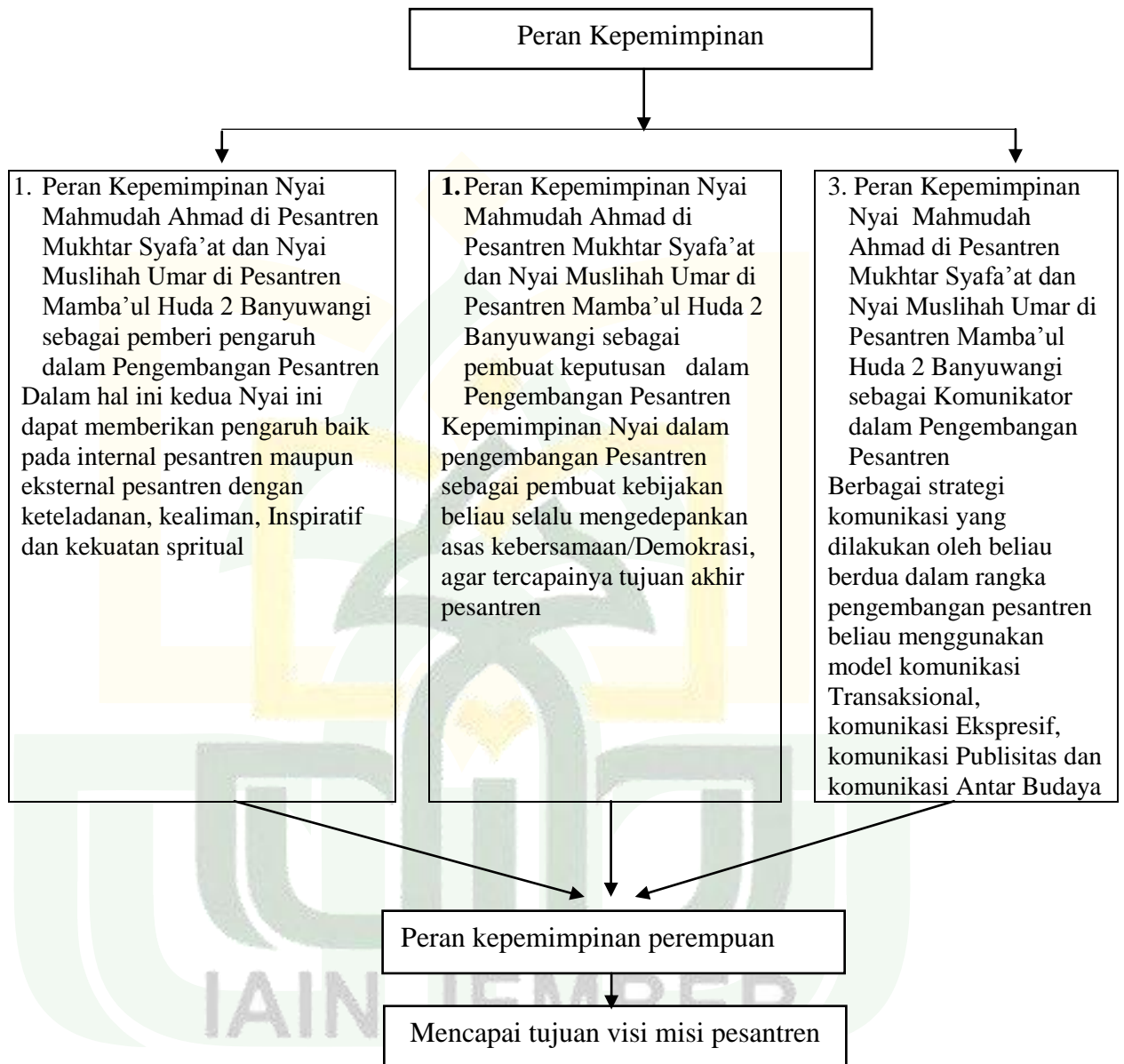
D. Temuan Lintas Situs

Berdasarkan temuan pada kedua situs penelitian di atas maka di bawah ini disusun skema penemuan lintas situs sebagai berikut;

Tabel 4.2 Temuan Lintas Situs

Fokus	Temuan Penelitian Mukhtar Syafa'at	Temuan Penelitian Mamba'ul Huda 2	Temuan Penelitian
1. Kepemimpinan Perempuan Dalam Memberi Pengaruh	a. Keteladanan b. Kealiman dan Da'iyah c. Inspiratif d. Kekuatan spritual	a. Keteladanan b. Kealiman dan da'iyah c. Inspiratif d. Kekuatan Spritual	Dalam hal ini kedua Nyai ini dapat memberikan pengaruh baik pada internal pesantren maupun eksternal pesantren dengan keteladanan, kealiman, model kepemimpinan dan kekuatan spritual
2. Kepemimpinan Perempuan dalam Pembuatan Kebijakan	a. Berbasis Musyawarah b. Berbasis Tabayyun c. Berbasis Rasionalitas dan Intuitif	a. Berbasis Musyawarah b. Berbasis Intuitif (Istikharah)	Kepemimpinan Nyai dalam pengembangan Pesantren sebagai pembuat kebijakan beliau selalu mengedepankan asas kebersamaan/Demokrasi, agar tercapainya tujuan akhir pesantren
3. Kepemimpinan Perempuan Sebagai Komunikator	a. Komunikasi Transaksional b. Komunikasi Ekspresif c. Komunikasi Publisitas d. Komunikasi Antar Budaya	a. Komunikasi Transaksional b. Komunikasi Publisitas c. Komunikasi Antar Budaya	Berbagai strategi komunikasi yang dilakukan oleh beliau berdua dalam rangka pengembangan pesantren beliau menggunakan model komunikasi Transaksional, komunikasi Ekspresif, komunikasi Publisitas dan komunikasi Antar Budaya

Gambar 4.32 Temuan Penelitian Lintas Situs



E. Proposisi

Sebagai sebuah *statement* dari hasil analisa dari masing-masing situs penelitian yang dilanjutkan dengan temuan masing-masing situs mengenai peran kepemimpinan perempuan dalam pengembangan pesantren di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi maka peneliti merumuskan proposisi sebagai berikut:

1. Peran kepemimpinan Nyai sebagai pemberi pengaruh dalam pengembangan pesantren akan efektif jika seorang pemimpin mampu memainkan perannya, beliau berdua dapat memberikan pengaruh dengan ketaladanan, ke'aliman dibidang ilmu agama (kitab Kuning), Inspiratif, dan kekuatan spritual.
2. Kepemimpinan Nyai sebagai pembuat kebijakan dilakukan melalui dengan berbasis Musyawarah, Tabayyun, Rasionalitas dan Instuitif
3. Peran kepemimpinan Nyai sebagai komunikator dilakukan dengan model komunikasi Transaksional, Komunikasi Ekspresif, Komunikasi Publisitas dan Komunikasi Antar Budaya.

IAIN JEMBER

IAIN JEMBER

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab V ini peneliti akan menyajikan pembahasan antara hasil penelitian dengan teori yang telah ditawarkan sebelumnya dan pengayaan teori melalui kajian pustaka. Pembahasan ini diharapkan dapat memberikan gambaran kongkrit tentang peran kepemimpinan Nyai dalam pengembangan pesantren.

Data yang dipaparkan pada bab IV terkait semua kegiatan yang dilakukan oleh Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at Banyuwangi dan Nyai Muslihah Umar di Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi kemudian dilakukan dialog dan analisis data dengan teori kepemimpinan yang ditawarkan Hersey & Blanchard, teori keputusan oleh Kotler dan komunikasi oleh Hanson dan didukung oleh beberapa teori yang relevan seperti Yukl dan lain lain.

Dari hasil pengumpulan data di lapangan tentang peran kepemimpinan Nyai yang telah disajikan, dianalisis dan disusun maka selanjutnya dilakukan pembahasan untuk mendapatkan kesimpulan akhir. Pembahasan ini penyajiannya dilakukan secara sistematis sesuai fokus penelitian yang telah dirumuskan yaitu *pertama*, peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di pesantren Mukhtar Syafa'at dan nyai Muslihah Umar di pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai pemberi pengaruh dalam pengembangan pesantren. *Kedua* peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di pesantren Mukhtar Syafa'at dan nyai Muslihah Umar di pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai pembuat kebijakan dalam pengembangan pesantren. *Ketiga* peran kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di pesantren Mukhtar Syafa'at dan nyai Muslihah Umar di

pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai komunikator dalam pengembangan pesantren

Pada sub bab ini akan diuraikan mengenai temuan penelitian yang terdiri dari temuan penelitian kasus individu dan temuan penelitian lintas kasus. Temuan substansif akan mengemuka dari formulasi konteks temuan penelitian individu. Sedangkan temuan formal akan muncul dari formulasi penemuan penelitian lintas situs, yang dikembangkan dari temuan substansif dari berbagai situasi latar berbeda dari PP. Mukhtar Syafa'at dan PP. Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi. Temuan formal bersifat general konseptual. Analisis yang mendalam menggunakan beberapa teori yang telah dipaparkan pada bab dua yang meliputi tiga pembahasan pokok yaitu peran kepemimpinan Nyai sebagai pemberi pengaruh, peran kepemimpinan Nyai sebagai pembuat kebijakan dan peran kepemimpinan Nyai sebagai komunikator dalam pengembangan pesantren.

Pada sub bagian ini penulis akan memaparkan hasil analisis temuan penelitian pada dua situs pesantren yang diteliti. Berdasarkan komposisi temuan pada dua situs pesantren tersebut selanjutnya disandingkan beberapa sisi persamaan dan perbedaan pola kepemimpinan Nyai dalam pengembangan pesantren masing-masing. Pada bagian pertama akan menguraikan aspek-aspek indikator temuan penelitian tentang peran kepemimpinan Nyai sebagai pemberi pengaruh, sebagai pembuat kebijakan, dan sebagai komunikator dalam pengembangan pesantren pada situs I PP. Mukhtar Syafa'at Banyuwangi. Sedangkan pada bagian kedua akan menguraikan tentang hal yang sama pada situs II PP. Mamba'ul Huda 2.

Penjelasan lebih lengkapnya mengenai peran kepemimpinan Nyai di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi diuraikan sebagaimana berikut:

A. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pemberi Pengaruh dalam Pengembangan Pesantren.

1. Keteladanan

Sebagaimana fakta yang ditunjukkan dilapangan dalam kaitan dengan peran Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar, bahwa beliau berdua adalah seorang yang sangat gigih, ulet dan memiliki komitmen yang tinggi dalam pengembangan pesantren. Hal ini dapat dilihat dari perjuangan beliau pada awal berdirinya pesantren dan pengembangannya, dimana beliau terjung langsung untuk mewujudkan pesantren yang berkualitas serta pendirian lembaga formal yang merupakan bagian dari pengembangan pendidikan pesantren. Dari paparan diatas menunjukkan bahwa dalam diri beliau berdua terdapat kepribadian yang unggul yang layak digugu dan ditiru sebagai seorang Nyai atau pemimpin di pesantren, sehingga dengan mudahnya mempengaruhi bawahan dalam meningkatkan komitmennya terhadap pengembangan pesantren.

Menurut Suparlan⁴⁴⁴ menyatakan bahwa teladan merupakan role model yang memberikan contoh dalam hal sikap, perilaku , dan

⁴⁴⁴ Suparlan Pemimpin Sebagai Profesi, Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2006, 34

pembentukan kepribadian seseorang. Sedangkan Uno⁴⁴⁵ berpendapat bahwa keteladanan diartikan sebagai contoh bagi seseorang yang dapat digugu dan ditiru. Rochman dan Gunawan⁴⁴⁶ mengemukakan bahwa kepribadian pemimpin mempunyai pengaruh langsung dan kumulatif terhadap Perilaku siswa maupun masyarakat sekitar. Perilaku pemimpin dalam mengajar, secara langsung atau tidak, mempunyai pengaruh terhadap motivasi siswa baik sifatnya yang negatif maupun yang positif artinya jika kepribadian yang ditampilkan pemimpin sesuai dengan norma dan etika segala tutur sapa, sikap dan prilakunya, maka siswa akan termotivasi untuk belajar dengan baik, bukan hanya materi pelajaran sekolah tapi juga persoalan kehidupan yang sesungguhnya.

Dalam hal ini keteladanan hendaknya diartikan dalam arti luas, yaitu menghargai ucapan, sikap dan perilaku yang melekat pada pendidik⁴⁴⁷. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian keteladanan berasal dari kata “teladan” yang artinya hal yang dapat ditiru atau dicontoh. Sedangkan menurut *Ishlahunnissa*⁴⁴⁸ Pengertian keteladanan berarti penanaman akhlak, adab, dan kebiasaan-kebiasaan baik yang seharusnya diajarkan dan dibiasakan dengan memberikan contoh nyata. Keteladanan dalam pendidikan adalah pendekatan atau metode yang berpengaruh dan terbukti paling berhasil dalam

⁴⁴⁵ Hamzah B. Uno, Teori Motivasi dan Pengukurannya, Jakarta : Bumi Aksara. 2008. 17

⁴⁴⁶ Rochman, H. C., dan Gunawan, H.. Pengembangan Kompetensi Kepribadian Pemimpin Menjadi Pemimpin yang Dicintai dan Diteladani oleh Siswa. Bandung: Nuansa Cendekia. 2011, 52

⁴⁴⁷ Aqib, Z., Dkk. Penelitian Tindakan Kelas untuk Pemimpin SD, SLB dan TK. Bandung: Yrama Widya, 2011, 82

⁴⁴⁸ *Ishlahunnisa*?. Mendidik Anak Perempuan. Solo : PT Aqwam Media Profetika, 2010. 42

mempersiapkan dan membentuk serta mengembangkan potensi peserta didik.

Menurut Hidayatullah⁴⁴⁹ menerangkan bahwa setidaknya ada tiga unsur agar seseorang dapat diteladani atau menjadi teladan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kesiapan untuk dinilai dan dievaluasi. Kesiapan untuk dinilai berarti adanya kesiapan menjadi cermin baik untuk dirinya sendiri maupun untuk orang lain. Kondisi seperti ini akan berdampak pada kehidupan sosial di masyarakat, karena ucapan, sikap dan perilakunya menjadi sorotan dan teladan.
- b. Memiliki kompetensi minimal. Seseorang dapat menjadi teladan apabila memiliki ucapan, sikap, dan perilaku untuk diteladani. Oleh karena itu kompetensi yang dimaksud adalah kondisi minimal ucapan, sikap dan perilaku yang harus dimiliki sehingga dapat dijadikan cermin baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain. Untuk itu pemimpin harus memiliki kompetensi minimal sebagai seorang pemimpin agar dapat menumbuhkan dan menciptakan keteladanan, terutama bagi peserta didiknya.
- c. Memiliki integritas moral. Integritas merupakan adanya kesamaan antara apa yang diucapkan dan apa yang dilakukan. Inti dari integritas terletak pada kualitas istiqomahnya, yaitu berupa komitmen dan konsistensi terhadap profesi yang diembannya. Dari ketiga pendapat

⁴⁴⁹ Hidayatullah, M. Furqon. Pendidikan Karakter: Membangun Peradaban Bangsa. Surakarta: Yuma Pustaka. 2010, 43

diatas memiliki inti yang sama bahwa keteladanan merupakan perilaku terpuji yang patut dicontoh oleh orang lain, jadi dapat disimpulkan bahwa keteladanan adalah tindakan penanaman akhlak dengan menghargai ucapan, sikap dan perilaku sehingga dapat ditiru orang lain dengan berpedoman 3 unsur yaitu siap untuk dinilai dan dievaluasi, mempunyai kompetensi dan integritas moral.

Jika hal ini telah dilaksanakan dan dibiasakan dengan baik sejak awal maka akan memiliki arti penting dalam membentuk karakter sebagai seorang pemimpin yang mendidik. Keteladanan dalam proses pendidikan merupakan metode yang paling meyakinkan keberhasilannya dalam mempersiapkan dan membentuk mental, spiritual, kepribadian dan perilaku seorang anak, hal ini karena keteladanan dalam pendidikan adalah contoh yang terbaik dalam pandangan anak yang akan ditiru tindakan-tindakannya. Disadari ataupun tidak, keteladanan akan tercetak di dalam jiwa dan perasaan. Suatu gambaran pendidikan tersebut, baik dalam ucapan, material maupun spiritual diketahui atau tidak diketahui⁴⁵⁰

Pada dasarnya, kebutuhan manusia akan figur teladan bersumber dari kecenderungan meniru (mencontoh) yang sudah menjadi karakter manusia. Peniruan bersumber dari kondisi mental seseorang yang senantiasa merasa bahwa dirinya berada dalam perasaan yang sama dengan kelompok lain (empati) sehingga dalam peniruan ini, anak-anak cenderung meniru orang dewasa; kaum lemah cenderung meniru kaum

⁴⁵⁰ Abdullah, Nashih Ulwan. Pedoman Pendidikan Anak Dalam Islam, Semarang : CV Asy Syifa'. 1981, 2

yang kuat; serta bawahan cenderung untuk meniru atasannya. Naluri ketundukan pun bisa dikategorikan sebagai pendorong untuk meniru, terutama anggota suatu kelompok pada pemimpin kelompok tersebut. Dan dalam perkembangannya, naluri untuk meniru itu mulai terarahkan dan mencapai puncaknya ketika konsep pendidikan Islam mulai ditegakkan sehingga naluri meniru (meneladani) disempurnakan oleh adanya kesadaran, ketinggian dan tujuan yang mulia.⁴⁵¹ Perilaku Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar selaku pemberi uswah dalam segala aspek (baik berupa tutur kata atau perbuatan), ketekunan beliau dalam segi ibadah *mahdoh* dan *ghoiru mahdoh*, dan keterlibatan secara langsung pada setiap program pesantren yang sudah direncanakan secara matang dengan para pemimpin, dalam hal ini asas demokratis yang dilakukan oleh kedua Nyai.

Keteladanan merupakan salah satu teknik pendidikan yang efektif dan sukses. Hal tersebut bisa dibuktikan secara historis yaitu dari sejarah Nabi Muhammad mendidik umat manusia. Bahkan secara realitas (kenyataan) yang ada di lapangan, seorang pemimpin Agama merupakan sosok pribadi yang selalu menjadi sorotan. Jadi, keteladanan ini merupakan salah satu metode atau tehnik pendidikan, sebagaimana dikemukakan oleh Muhammad Qutub, yang dikutip oleh Hamdani Ihsan dalam bukunya “Filsafat Pendidikan Islam”, menjelaskan bahwa :
 “Pendidikan melalui teladan merupakan salah satu teknik pendidikan yang

⁴⁵¹ Rhoni Rodin, Urgensi Keteladanan bagi Seorang Pemimpin Agama, Cendekia Vol. 11 No. 1 Juni 2013, Unit Perpustakaan STAIN Curup Bengkulu 157

efektif dan sukses. Mengarang buku mengenai pendidikan adalah mudah begitu juga menyusun suatu metodologi pendidikan, kendatipun hal ini membutuhkan ketelitian, keberanian, dan pendekatan yang menyeluruh.

Namun hal itu masih tetap hanya akan merupakan tulisan di atas kertas, tergantung di atas awang-awang, selama tidak dapat terjamah manusia menjadi kenyataan yang hidup di dunia nyata, bila tidak dapat menjamah manusia yang menerjemahkannya dengan tingkah laku, tindak tanduk, ungkapan-ungkapan rasa dan ungkapan-ungkapan pikiran, menjadi dasardasar dan arti metodologi. Hanya dengan cara tersebut metodologi akan berubah menjadi gerakan dan sejarah”.⁴⁵²

Dari pendapat di atas sangat jelas sekali bahwa suatu teori memerlukan praktek, dan dalam pelaksanaan prakteknya dibutuhkan seorang figur yang bisa memberi contoh atau teladan terhadap penerapan dari suatu konsep atau teori yang telah disusun. Maka dari itu, keteladanan ini ditempatkan sebagai salah satu metode Pendidikan Islam. Hal ini dilakukan ketika seorang pendidik ingin mentransformasikan nilai-nilai Agama Islam atau *transfer of values* kepada anak didiknya.

Kebutuhan manusia akan teladan lahir dari *gharizah* (naluri) yang bersemayam dalam jiwa manusia, yaitu *taqlid* (peniruan). *Ghaizah* adalah hasrat yang mendorong anak, orang lemah, dan orang-orang yang dipimpin untuk meniru perilaku orang dewasa, orang kuat, dan pemimpin.

⁴⁵² H. Hamdani Ihsan, dkk. Filsafat Pendidikan Islam, (Bandung : Pustaka Setia, 1998), 195-196.

Taqlid gharizi (peniruan naluriah) dalam pendidikan Islam jika diklasifikasikan terdiri atas :

Pertama; Keinginan untuk meniru dan mencontoh. Anak atau pemuda terdorong akan keinginan halus yang tidak dirasakannya untuk meniru orang yang dikaguminya di dalam hal bicara, cara bergerak, cara bergaul, cara menulis dan sebagainya tanpa disengaja. *Taqlid* yang tidak disengaja ini kadangkala mempengaruhi pada tingkah laku mereka bahkan menyerap pada kepribadiannya.

Oleh sebab itu, betapa bahayanya bila seseorang berbuat tidak baik padahal ada orang yang menirukannya, karena dengan demikian orang tersebut akan menanggung dosa atas orang yang menirunya Kedua; Kesiapan untuk meniru. Setiap tahap usia mempunyai tahapan dan potensi tertentu untuk meniru. Oleh karena itu agama Islam menyuruh anak untuk melakukan sholat sebelum mencapai usia tujuh tahun. Akan tetapi tidak melarang untuk meniru gerakan-gerakan shalat kedua orang tuanya sebelum berusia tujuh tahun, tidak pula menyuruhnya supaya menngucapkan seluruh do'a-do'anya. Melihat kenyataan tersebut, maka sebagai pendidik hendaknya mempertimbangkan kesiapan potensi anak sewaktu kita memintanya untuk menirui dan mencontoh seseorang.

Ketiga adalah tujuan. Setiap peniruan mempunyai tujuan yang kadang-kadang diketahui oleh pihak yang meniru dan kadang-kadang tidak. Tujuan pertama bersifat biologis. Tujuan ini bersifat naluriah, tidak kita sadari, namun kadang-kadang pada anak kecil atau hewan.

Pengarahan kepada tujuan ini nampak pada peniruan akan ketundukan anak-anak dan kelompok masa dalam mencapai perlindungan. Peniruan ini berlangsung dengan harapan akan memperoleh kekuatan seperti yang dimiliki orang yang dikaguminya.

Apabila peniruan itu disadari, maka peniruan tersebut tidak lagi sekedar ikut-ikutan, akan tetapi merupakan kegiatan yang diikuti dengan pertimbangan. Dalam istilah dunia pendidikan Islam, peniruan itu disebut dengan *ittiba* (patuh). Macam *ittiba* yang paling tinggi adalah didasarkan atas pengetahuan tentang tujuan dan cara.

Sedangkan mendidik dengan memberi keteladanan memiliki dasar sebagaimana ayat-ayat al-Qur'an yang menerangkan tentang dasardasar pendidikan antara lain:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: “Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu yaitu bagi orang-orang yang mengharap rahmat Allah, dan hari akhir dan dia banyak mengingat Allah.” (QS. Al-Ahzab: 21).⁴⁵³

Ayat di atas sering diangkat sebagai bukti adanya keteladanan dalam pendidikan. Muhammad Qutb, misalnya mengisyaratkan sebagaimana yang dikutip oleh Abudin Nata dalam bukunya Filsafat Pendidikan Islam bahwa: “Pada diri Nabi Muhammad Allah menyusun

⁴⁵³ TIM DISBINTALAD, Al-Qur'an dan Terjemah Indonesia, (Jakarta: Sari Agung, 2002), 627

suatu bentuk sempurna yaitu bentuk yang hidup dan abadi sepanjang sejarah masih berlangsung.”⁴⁵⁴

Keteladanan ini dianggap penting, karena aspek agama yang terpenting adalah akhlak yang terwujud dalam tingkah laku (behavior). Untuk mempertegas keteladanan Rasulullah, al-Qur’an lebih lanjut menjelaskan akhlak Nabi yang tersebar dalam berbagai ayat di dalam al-Qur’an. Misalnya, dalam surat al-Fath disebutkan bahwa sifat Nabi SAW beserta pengikutnya itu bersikap keras terhadap orang-orang kafir akan tetapi berkasih sayang pada mereka, senantiasa ruku’ dan sujud (shalat), mencari keridlaan Allah. Pada ayat lain dijelaskan bahwa diantara tugas yang dilakukan Nabi adalah menjadi saksi, pembawa kabar gembira, pemberi peringatan, penyeru kepada agama Allah dengan izinnya dan untuk menjadi cahaya yang meneranginya. (QS. Al-Ahzab:45-46).

Sebagaimana fakta dilapangan, aspek keteladanan juga menjadi penting bagi kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad dan Muslihah Umar didalam konteks sebagai pemberi pengaruh dalam pengembangan pesantren masing-masing. Sebagaimana yang ditawarkan Hersey dan Blanchard peran pengaruh dalam hal *directing, coaching, supporting, dan delegating* tersebut akan bisa berjalan secara efektif apabila sosok Nyai memiliki nilai-nilai yang kuat dalam hal keteladanan, dalam tutur kata, perilaku, disiplin dalam segala aspek, tegas, istiqomah dalam beribadah.

⁴⁵⁴ Abudin Nata, Filsafat Pendidikan Islam, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1997), 95.

2. Ke'aliman Dalam Bidang Ilmu Agama Dan Sebagai Da'iyah

Manusia mendapat kehormatan menjadi khalifah di muka bumi untuk mengolah alam beserta isinya. Hanya dengan ilmu dan iman sajalah tugas kekhalifahan dapat ditunaikan menjadi keberkahan dan manfaat bagi alam dan seluruh makhluk-Nya. Tanpa iman, akal akan berjalan sendirian sehingga akan muncul kerusakan di muka bumi dan itu akan membahayakan manusia. Demikian pula sebaliknya iman tanpa didasari dengan ilmu akan mudah terpedaya dan tidak mengerti bagaimana mengolahnya menjadi keberkahan dan manfaat bagi alam dan seisinya.

Sedemikian pentingnya ilmu, maka tidak heran orang-orang yang berilmu mendapat posisi yang tinggi baik di sisi Allah maupun manusia. Sebagaimana Allah berfirman dalam Al-qur'an Surat Al-Mujadalah ayat 11 yang artinya : *“Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan berilmu diantara kamu beberapa derajat”*.

Bahkan syaithan kewalahan terhadap orang muslim yang berilmu, karena dengan ilmunya, ia tidak mudah terpedaya oleh tipu muslihat syaithan. Muadz bin Jabal ra. berkata: “Andaikata orang yang berakal itu mempunyai dosa pada pagi dan sore hari sebanyak bilangan pasir, maka akhirnya dia cenderung masih bisa selamat dari dosa tersebut. Namun sebaliknya, andaikata orang bodoh itu mempunyai kebaikan dan kebajikan pada pagi dan sore hari sebanyak bilangan pasir, maka akhirnya ia cenderung tidak bisa mempertahankannya sekalipun hanya seberat biji sawi.” Ada yang bertanya, “Bagaimana hal itu bisa terjadi?” Ia menjawab,

“Sesungguhnya jika orang berakal itu tergelincir, maka ia segera menyadarinya dengan cara bertaubat, dan menggunakan akal yang dianugerahkan kepadanya.

Kealiman dalam bidang ilmu agama bisa dipahami sebagai aspek khusus yang menjadi sumber kekuasaan dan pengaruh didalam praktik kepemimpinan sebagaimana penjelasan Yuki⁴⁵⁵ yang mengatakan:

Pengetahuan khusus dan keterampilan teknis akan tetap menjadi sumber kekuasaan hanya selama ada ketergantungan terhadap mereka yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tersebut. ...Ketika agen (pemimpin) mempunyai banyak kekuasaan berdasarkan keahlian dan dipercaya menjadi sumber informasi dan nasehat yang dapat diandalkan, target (bawahan) dapat melaksanakan permintaan (perintah) tanpa mendapatkan penjelasan untuk permintaan (perintah) itu.

Dari penjelasan tersebut salah satu kriteria menjadi seorang pengasuh pesantren, yakni alim dibidang ilmu agama (kitab Kuning) kemudian lihai dalam manajemen kepemimpinan, sebagai dijelaskan dalam Undang-undang No 18 tahun 2019 tentang Pesantren pada bab III Pasal 9 ayat 2 menyebutkan bahwa Kiai/nyai sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan pemimpin tertinggi Pesantren yang mampu menjadi pengasuh, figur, dan teladan dalam penyelenggaraan Pesantren.

Dalam hal ini Nyai Mahmudah Ahmad yang memiliki kealiman dalam kitab kuning dan nyai Muslihah Umar bukan hanya mahir dibidang kitab kuning akan tetapi beliau juga seorang hafidhoh. Jadi, keteladanan dan akhlak yang baik merupakan dua kompetensi yang harus dimiliki seorang pemimpin (Nyai), sebab sebagaimana kita ketahui bahwa salah

⁴⁵⁵ Gary Yuki, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Terj. Budi Supriyanto (Jakarta: PT. Indeks), 183

satu tujuan pesantren adalah untuk membentuk akhlakul karimah anak didik (santri) dan ini hanya mungkin jika pemimpin tersebut berakhlak baik pula. Pemimpin yang tidak berakhlak baik tidak mungkin diserahkan tugas mendidik ini. Sebab pembentukan akhlak yang sesuai dengan ajaran Islam, seperti dicontohkan oleh pendidik utama yaitu Nabi Muhammad SAW, bukanlah merupakan pekerjaan yang mudah. Maka dari itu, keteladanan dan sifat-sifat yang mulia harus dimiliki oleh seorang pemimpin (Nyai) didalam pesantren. Ada beberapa hal dari keteladanan Nyai yang diikuti oleh para santri, dan masyarakat sekitar pesantren.

3. Inspiratif

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kata “inspirasi” adalah kata benda yang berarti “ilham”. Sedangkan kata “ilham” sendiri memiliki tiga arti yakni petunjuk Tuhan yang timbul di hati, berarti pula pikiran (angan-angan) yang timbul dari hati atau bisikan hati dan bermakna pula sesuatu yang menggerakkan hati untuk mencipta (mengarang syair, lagu, dsb). Dalam hal ini berarti seorang pemimpin harus mampu membangkitkan pikiran atau angan-angan bawahannya untuk melakukan sesuatu atau menjadi sesuatu yang positif (cita-cita atau keinginan). Pemimpin juga harus bisa menggerakkan hati bawahannya untuk menciptakan sesuatu, membuat sesuatu, berusaha, berjuang dan mengikuti sesuatu yang diyakininya benar dan baik.

Gary Yukl⁴⁵⁶ menyatakan bahwa “memberi inspirasi adalah upaya untuk membangun antusiasme dan komitmen dengan membentuk emosi yang kuat dan menghubungkan sebuah permintaan (perintah) atau proposal dengan kebutuhan, nilai, harapan, dan idealisme bagi seseorang”.

a. Karakteristik orang inspiratif

- 1) Terus belajar. Belajar menambah pengetahuan secara terus-menerus merupakan hal yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin inspiratif. Perkembangan ilmu pengetahuan yang pesat menjadi tantangan bagi pemimpin untuk terus mengikutinya demi meningkatkan kapasitas dan kapabilitasnya sebagai seorang pemimpin. Alvin Toffler mengatakan bahwa siapa yang menguasai informasi, dia akan menjadi yang terdepan.
- 2) Kompeten. Secara sederhana, kata kompetensi bermakna sebagai kecakapan, kewenangan, atau kemampuan. Bagi seorang pemimpin, memiliki kompetensi berarti memiliki kecakapan atau kemampuan untuk mendidik. Bagi seorang pemimpin inspiratif, setidaknya ada tiga jenis kompetensi yang harus dimiliki.
- 3) Ikhlas. Ikhlas merupakan kata kunci yang sangat penting dalam ajaran Islam. Abu al-Qasim al-Qusyairi mendefinisikan orang yang ikhlas sebagai orang yang berkeinginan untuk menegaskan hak-hak Allah SWT dalam setiap perbuatan ketaatannya. Dengan

⁴⁵⁶ Gary Yukl, *Kepemimpinan*, 194

ketaatannya itu ia ingin mendekatkan diri kepada Allah, bukan kepada yang lain. Satu-satunya yang ia harapkan adalah kedekatan kepada Allah SWT. Bagi pemimpin yang mendidik dengan landasan ikhlas, mendidik merupakan sebuah tugas yang akan dijalankan dengan penuh kekhusyukan. Tidak ada pamrih apa pun dari tugasnya sebagai pendidik, selain tujuan untuk memberikan ilmu yang bermanfaat kepada siswanya.

- 4) **Spiritualis.** Pemimpin inspiratif tidak bisa semata-mata mengandalkan kemampuan kreativitas mendidik. Mendidik yang kreatif, menarik, menyenangkan, penuh motivasi, dan membangkitkan semangat peserta didik untuk tumbuh dan berkembang memang penting. Akan tetapi, ada hal penting yang juga harus dipertimbangkan oleh pemimpin agar mampu membangkitkan diri menjadi seorang pemimpin yang inspiratif, yaitu spiritualitas. Dalam kaitannya dengan kegiatan mendidik, ada beberapa aspek penting bernilai spiritual yang harus dipertimbangkan oleh seorang pemimpin. Pertama, niat. Niat menjadi titik tolak semua kegiatan. Kedua, doa. Ketiga, ikhlas menjalankan tugasnya.
- 5) **Totalitas.** Totalitas merupakan bentuk penghayatan dan implementasi profesi yang dilaksanakan secara utuh. Dengan totalitas, maka seorang pemimpin akan memiliki curahan energi secara maksimal untuk mendidik para bawahannya. “Apapun

bidang yang sedang anda pelajari, tenggelamkan diri anda ke dalamnya. Bangunlah hubungan saraf-inderawi (neuro-sensori) dengannya sebanyak mungkin indera dan imajinasi anda”⁴⁵⁷

- 6) Motivator dan kreatif. Motivasi dalam diri siswa akan terbangun manakala siswa memiliki ketertarikan terhadap apa yang disampaikan oleh pemimpin. Hubungan emosional ini penting untuk membangkitkan motivasi siswa. Sehingga apa yang disampaikan pemimpin akan lebih mengena pada diri siswa. Kreativitas adalah kemampuan untuk menciptakan atau menghasilkan sesuatu hasil karya atau ide-ide yang baru. Kreativitas merupakan potensi yang bersifat alamiah pada semua manusia, yang oleh agama disebut sebagai fitrah, yaitu potensi yang bersifat suci, positif dan siap berkembang mencapai puncaknya.
- 7) Pendorong perubahan. Pemimpin inspiratif akan meninggalkan pengaruh kuat dalam diri para siswanya. Mereka akan terus dikenang, menimbulkan spirit dan energi perubahan yang besar, dan menjadikan kehidupan para siswanya senantiasa bergerak menuju ke arah yang lebih baik. “Pemimpin yang bermutu memungkinkan bawahannya untuk tidak hanya dapat mencapai standar nilai akademik secara nasional, tetapi juga mendapatkan

⁴⁵⁷ Win Wenger, , *Beyond Teaching and Learning*. Bandung: Nuansa. . 2003.

pengetahuan dan keahlian yang penting untuk belajar selama hidup mereka”.

Di dunia ini, banyak sekali tokoh perempuan yang menjadi inspirasi dalam membangun masyarakat. Salah satunya yaitu tokoh pahlawan di Indonesia yang bernama R.A. Kartini. Ia berjuang menaikkan derajat perempuan dengan mengembangkan pendidikan dan mendirikan sekolah anak-anak perempuan di Rembang. Berkat kegigihannya, dalam sehari ia berhasil mengajar anak-anak perempuan di beberapa kelas dengan bantuan dua adik perempuannya yaitu Kardinah dan Rukmini.⁴⁵⁸

Sebenarnya, bukan hanya di bidang pendidikan, bisa jadi di bidang pertanian, peternakan, ekonomi, hukum, dan sebagainya. Upaya yang dilakukan oleh R.A. Kartini menjadi salah satu bukti bahwa perempuan mampu mengembangkan masyarakat di bidang pendidikan, sekalipun dengan keadaan serba terbatas di masa penjajahan.

Sebagaimana yang terjadi pada Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar yang mana beliau disamping sebagai seorang pengasuh pesantren atau Nyai, juga sebagai pemimpin bagi santri dan para jamaahnya, beliau berdua adalah sosok perempuan yang sangat inspiratif, baik dari sisi pendidikan, sosial dan manajemen, dari sisi pendidikan beliau mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pengembangan dan kualitas lembaga yang dipimpinnya, kemudian dari sisi sosial beliau

⁴⁵⁸ Audina Furi Nirukti, *Wanita-wanita Yang Mengubah Dunia: Kumpulan Kisah Penuh Inspirasi Dari Wanita-wanita Pengukir Sejarah*, (Jakarta: Erlangga), 2009, 216.

ssangat menaruh perhatian yang besar terhadap kondisi masyarakat baik dari sisi keilmuan, keagamaan sosial dan ekonomi.

Peran perempuan menjadi modal suatu pengembangan masyarakat. Dilihat secara definisi, pengembangan masyarakat yaitu metode meningkatkan kualitas hidup seseorang yang berpengaruh terhadap proses-proses kehidupannya.⁴⁵⁹ Dengan kata lain, pengembangan masyarakat dapat memperbaiki kondisi kehidupan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Proses mengembangkan atau memberdayakan masyarakat dapat dikatakan sebagai dakwah bil-amal. Penjelasan tersebut dikemukakan oleh Sayyid Mutawil:

“ Dakwah lebih menekankan pada pengorganisasian dan pemberdayaan sumber daya manusia (khalayak dakwah) dalam melakukan berbagai petunjuk ajaran Islam (pesan dakwah), menegakkan norma sosial budaya (ma'ruf) dan membebaskan kehidupan manusia dari berbagai penyakit sosial (munkar), dengan kata lain dakwah yaitu mengorganisasikan kehidupan manusia dalam menjalankan kebaikan, menunjukannya ke jalan yang benar dengan menegakkan norma sosial budaya dan menghindarkannya dari penyakit sosial”.⁴⁶⁰

Sebagai yang kita ketahui bersama bahwa Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar, adalah sosok pemimpin yang aktif di beberapa organisasi keagamaan, disamping kesibukan beliau sebagai pengasuh pesantren dan organisatoris, beliau juga sebagai da'iyah yang handal, beliau tidak hanya menjadi penceramah dalam pengajian umum pada

⁴⁵⁹ Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat (Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial Dan Pekerjaan Sosial)*, (Bandung: Refika Aditama), 2005, 38.

⁴⁶⁰ Enjang AS dan Aliyudin, *Dasar-dasar Ilmu Dakwah: Pendekatan Filosofis Dan Praktis*, (Bandung: Widya Padjadjaran), 2009, hal. 9.

masyarakat sekitar pesantren, tetapi juga mengisi pengajian online untuk para TKW yang ada di Saudi, Taiwan dan Hongkon, Malaysia dan TKW di negara lain. Hal seperti ini sangat menginspirasi bagi para perempuan di segala kalangan.

Dalam pengembangan masyarakat, dibutuhkan peran atau partisipasi aktif demi terwujudnya cita-cita bersama. Tentunya, peran tersebut tidak terlepas dari campur tangan pemerintah yang memberikan dukungan dalam birokrasi dan regulasi, selanjutnya masyarakat yang mendominasi pelaksanaan dengan tujuan masyarakat dapat melakukannya dengan mandiri.

Menurut peneliti, peran seseorang sangat berpengaruh, terlebih dalam mengembangkan masyarakat. Pengembangan masyarakat adalah dua kata yang berbeda yaitu pengembangan dan masyarakat, keduanya memiliki makna. Pengembangan atau pembangunan yaitu upaya bersama untuk meningkatkan kualitas hidup seseorang dalam sektor ekonomi, pendidikan, kesehatan, sosial dan budaya.⁴⁶¹

4. Kekuatan spritual

Kecenderungan spiritualitas manusia modern muncul di antaranya karena mereka merasakan kegersangan hidup di abad modern yang banyak mengutamakan kesenangan fisik dengan mengandalkan pada perkembangan teknologi yang semua itu nota bene adalah mesin. Persekongkolan manusia dengan mesin telah menjadi dasar perkembangan

⁴⁶¹ ⁴⁶¹ Edi Suharto, Membangun Masyarakat...39

global yang menjadikan manusia terasing dari dunianya sendiri. Bahkan dalam sistem pasar global. Capra menyebutnya dengan dengan sistem automaton, dinyatakan bahwa ciri ekonomi baru yang paling mengawatirkan mungkin adalah bahwa ia di bentuk secara amat mendasar oleh mesin. Yang disebut pasar global secara sempit sama sekali bukanlah suatu pasar, melainkan merupakan suatu jaringan mesin-mesin yang diprogram menuruti nilai tunggal yaitu menghasilkan uang, hanya untuk menghasilkan uang dan tidak mengikuti nilai-nilai lain. Menghasilkan uang harus dianggap lebih penting daripada hak asasi manusia, demokrasi, perlindungan lingkungan atau yang lainnya.⁴⁶²

Spiritualisme ini muncul sebagai respon terhadap dampak dampak negatif dari modernisme, mulai dari dampak negatif yang diakibatkan oleh perang dunia I dan II, kerusakan lingkungan hingga krisis kemanusiaan yang menyengsarakan. Ini terjadi lantaran modernisme terlalu berlebihan menampakkan dan mengagungkan manusia di tengah-tengah krisis sosial yang sangat dalam. Modernisme tak lain adalah persekongkolan antara manusia dan mesin, yang anehnya kemudian manusia dikuasai oleh mesin yang diciptakannya sendiri. Akibatnya manusia kehilangan jati diri . inilah yang menjadi titik balik kembalinya manusia modern kepada agama

⁴⁶² 2 Fritjof Capra, *The Hidden Connections: A Science For Sustainable Living*, Terj : *The Hidden Connection : Strategi Sistemik Melawan Kapitalisme Baru*, terj.(Yogyakarta, Jalasutra, 2005) 284

(return to the center) atau berpaling pada spiritualisme yang memberikan tempat pada suatu yang bersifat mistik.⁴⁶³

Pada dasarnya, setiap manusia adalah makhluk spiritual yang selalu terdorong oleh kebutuhan untuk menemukan makna dan nilai dari apa yang diperbuat dan dialami dalam kehidupan sehari-hari. Moderasi dalam beragama diawali dengan munculnya motivasi spiritual dari keinginan dan kegiatan dalam bentuk immateri untuk menemukan Tuhan yang Maha Esa. Motivasi spiritual akan membimbing seseorang meninggalkan jiwa yang fujur menuju jiwa yang takwa. Hal ini berarti, setelah melalui transformasi jiwa spiritual, seorang muslim mampu meninggalkan jalan kesesatan yang penuh maksiat, mengubah pembangkangan menjadi kepatuhan kepada Allah. Keyakinan transendental timbul dari adanya upaya membangun spiritualisme melalui motivasi dan refreshing mental. Pada kondisi inilah seseorang mengalami moderasi dalam beragama. Tidak ada keinginan dalam dirinya untuk menciptakan kondisi yang dapat meresahkan dan menghancurkan kedamaian dalam kehidupan.⁴⁶⁴

Spiritualitas merupakan ekspresi dari kehidupan yang sehat dan sejahtera yang dipersepsikan lebih tinggi, lebih kompleks atau lebih terintegrasi dalam pandangan hidup seseorang dan lebih daripada hal yang

⁴⁶³Budhi Munawar-Rachman, "Spiritualitas, Pendekatan Baru dalam Beragama" dalam Komarudin Hidayat, Et al, Agama di Tengah Kemelut, (Jakarta : Mediacita, 2001) cet ke-1. 7-10

⁴⁶⁴Nirwani Jumala, Moderasi Berpikir Untuk Menempati Tingkatan Spiritual Tertinggi Dalam Beragama , Substantia, Volume 21 Nomor 2, Oktober 2019, 171

bersifat inderawi.⁴⁶⁵ Hal ini berarti spiritual hadir dalam diri seseorang sebagai suatu kebangkitan atau pencerahan diri, dalam mencapai tujuan dan makna hidup. Proses spiritual dimulai dengan tumbuhnya kekuatan internal yang mengubah hubungan seseorang dengan Tuhan. Realitas penghambaan secara fisik akan terjadi akibat perubahan internal tersebut. Perubahan yang timbul disertai dengan meningkatnya kesadaran dan kebaikan, di mana nilai-nilai ketuhanan termanifestasi ke luar dirinya, ketika berhubungan dengan Allah, makhluk-Nya dan segala yang ada di alam semesta.

Disinilah pentingnya spiritual yang membimbing kepada kesempurnaan dalam beragama. Terdapat beberapa tingkatan spiritual yang membedakan kualitas seorang muslim. Semakin tinggi tingkatan spiritual berarti semakin kental inti keimanan dan ketakwaan seseorang. Posisi menuju tingkat spiritual tertinggi tersebut turut didorong oleh pilihan akal untuk menemukan hal yang paling benar yaitu petunjuk Allah. Oleh karena itu, tulisan ini akan menjawab dua pertanyaan utama yaitu bagaimanakah tingkatan karakter spiritual dalam Islam dan bagaimanakah cara pengembangan moderasi berpikir untuk menuju tingkatan spiritual tertinggi dalam beragama?

Dalam pandangan Islam, terdapat tujuh tingkatan spiritualitas manusia dari yang bersifat egoistik sampai yang suci menurut perintah Allah. Tingkatan itu terdiri dari *nafs amarah*, *nafs lawwamah*, *nafs*

⁴⁶⁵ Aliah B. Purwakania Hasan, Psikologi Perkembangan Islami, Menyingkap Rentang Kehidupan Manusia dari Prakeselahiran Hingga Prakeselamatan, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 287.

*mulhimma, nafs muthmainnah, nafs radhiyah, nafs mardhiah dan nafs safiyah.*⁴⁶⁶

Nafs Amarah (The Commanding Self) merupakan tingkat terendah dari jiwa spiritual manusia. Pada tingkatan ini nafsu mendominasi kepada ajakan untuk berbuat kejahatan. Hal ini menyebabkan orang dengan Nafs Amarah tidak dapat mengontrol kepentingan dirinya, tidak memiliki moral dan rasa kasih sayang. Pribadi mereka dihiasi dengan dendam, kemarahan, ketamakan, gairah seksual, iri hati, egois, dll. Kehidupan mereka rusak karena kecanduan kepada perilaku-perilaku negatif, mereka menolak adanya masalah. Sehingga mudah melarikan diri dan melampiaskan masalah tanpa kendali akal sehat. Orang yang mengidap *Nafs Amarah*, kesadaran dan akal dikalahkan oleh keinginan dan nafsu hewani, mereka tidak dapat berubah karena tidak memiliki kebutuhan untuk berubah.

Nafs lawwamah (The regretful self), adalah manusia yang memiliki kesadaran terhadap perilakunya, dapat membedakan yang baik dan yang buruk, menyesali kesalahan-kesalahannya, namun belum memiliki kemampuan untuk mengubah gaya hidupnya dengan cara yang signifikan. Ibarat seorang pecandu yang mulai memahami rasa sakit, namun kecanduan yang kuat menyebabkan mereka tidak dapat segera berubah. Pada tahap ini dibutuhkan obat yang lebih kuat, dosis awal terap yang diberikan adalah mengikuti kewajiban yang diberikan agamanya seperti shalat, puasa, membayar zakat dan mencoba berperilaku baik. Seseorang

⁴⁶⁶ Aliah B. Purwakania Hasan, Psikologi Perkembangan Islami, 308

yang mengidap nafs Lawwamah, diintai oleh tiga bahaya besar yaitu kemunafikan, kesombongan dan kemarahan. Kemunafikan timbul ketika mereka menginginkan orang lain mengetahui bahwa dirinya sedang berusaha berubah dengan menunjukkan segala kebaikan di depan orang lain dan mengharapkan pujian. Kesombongan terjadi karena memandang bahwa apa yang sedang dilakukannya merupakan prestasi terbaik, dan kemarahan timbul ketika merasa dirinya tidak dihargai. Pada tingkatan ini, manusia tidak mampu membebaskan diri dari godaan, kekecewaan terhadap penghargaan dari orang lain terhadap perilakunya membuatnya kembali kepada perilaku buruk. Ia merasa mengambil jalan yang salah karena kurang dihargai bahkan menyalahkan orang lain yang membawanya pada tahap ini. Ia kembali terpengaruh dengan nafsu hewani yang mereka miliki, namun cukup cerdas untuk menghadapi kekecewaan, kemunafikan, kesombongan dan kemarahan. Semakin lama orang berada pada tahap ini semakin banyak godaan yang diterima.⁴⁶⁷

Nafs mulhimma (The inspired self), merupakan tahap ketika seseorang sudah mulai merasakan ketulusan dari ibadahnya. Mereka termotivasi kepada cinta kasih, pengabdian dan nilai-nilai moral. Meskipun belum terbebas dari keinginan dan ego, motivasi dan pengalaman spiritual dapat mengurangi keinginannya untuk berbuat salah. Seseorang yang berada pada tingkatan nafs Mulhima sangat penting untuk hidup dalam nilai-nilai yang lebih tinggi, agar kebaikan-kebaikan yang

⁴⁶⁷ Nirwani Jumala, Memahami Tingkatan Spiritual Manusia dalam Mendeteksi Krisis Nilai Moral, JPPUMA: Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik, 5 (1) (2017): 42

dirintisnya tidak memudar dan mati. Perilaku umum orang dengan nafs Mulhimma adalah kelembutan, kasih sayang, kreativitas dan tindakan moral yang baik, secara umum memiliki emosi yang matang, menghargai dan dihargai orang lain. Seseorang dengan Nafs mulhimma mendapatkan pesan dari nuraninya yang memberikan inspirasi ke arah dan tujuan yang baik, bahkan mendorongnya untuk memperkuat usahanya. Namun kadangkala kejahatan menyamar dalam bisikan nurani dan mendorongnya untuk melakukan sesuatu yang tampaknya baik padahal tidak. Oleh karena itu penting bagi mereka untuk terus belajar membedakan kedua dorongan ini, mereka seperti di dalam badai. Cara untuk menyelamatkan mereka adalah dengan mematuhi ajaran agama dan berhati-hati atas segala perbuatannya, karena mereka harus selalu berperang dengan ego. Kekalahan menyebabkan mereka hilang ketakwaannya kepada Allah Swt dan berani melakukan berbagai macam dosa atas nama Allah dan menjadi budak kejahatan.

Nafs muthmainnah (The Contented Self), adalah jiwa spiritual bagi orang sudah mampu merasakan kedamaian, karena kepentingan diri mulai lenyap dan lebih dekat kepada Tuhannya. Pada tahap ini seseorang berada pada periode transisi, mampu berpikiran terbuka, bersyukur, dapat dipercaya, penuh kasih sayang, sehingga dapat melepaskan semua belenggu diri mulai melakukan integrasi kembali semua aspek universal kehidupan dalam dirinya. Tahap ini dicapai setelah melalui perjalanan panjang melawan segala bentuk hawa nafsu dan kejahatan di dalam

dirinya. Mereka telah meninggalkan nafsu hewani dan menghiasi diri dengan nafsu insani yang menerima perintah dan aturan agama sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad Saw. Kualitas perilaku mereka tinggi, mereka adalah orang pemurah, penyabar, ikhlas, bersyukur, bahagia, pemaaf dan damai. Orang yang memiliki nafsu muthmainnah menjadi pemimpin bukan hanya dengan katakatanya tetapi dengan perbuatannya, perilaku mereka selalu berhubungan dengan peraturan agama, mereka akan mendapat bimbingan dari Allah, karena sikap berserah diri dan bergantung hanya kepada Allah.⁴⁶⁸

Nafs radhiyah (The pleased self) adalah orang yang telah mencapai jiwa spiritual tenang dan bahagia baik dalam keadaan lapang maupun sempit dengan segala cobaan musibah hidupnya. Ia menyadari segala cobaan berasal dari Allah Swt untuk memperkuat keimanannya. Kebahagiaannya tidak bersifat hedonistik atau materialistik, namun bahagia itu timbul karena mencintai dan bersyukur kepada Allah. Mereka berada pada tahta spiritual, sehingga tidak ada kemungkinan salah karena mereka telah mampu menguasai nafsu-nafsu buruk mereka, dunia luar melayani mereka, ketakwaan, kepasrahan, kesabaran, kesyukuran dan kecintaan kepada Allah demikian sempurna, sehingga Allah menggapai dengan cepat doa-doa mereka karena mereka adalah hamba yang kembali kepadaNya.

⁴⁶⁸ Nirwani, memahami tingkatan Spritual... 45

Nafs mardhiah (The self Pleasing to God) adalah orang-orang yang menyadari bahwa segala kekuatan berasal dari Allah, dan tidak dapat terjadi begitu saja. Mereka tidak lagi mengalami rasa takut dan tidak meminta, mereka telah mencapai keakuan internal. Ibarat kaca yang pecah, mereka mampu menyatukan perpecahan tersebut menjadi utuh. Mereka adalah insan kamil yang memiliki ikatan antara Khaliq dengan makhluk, Nama dan sifat Allah termanifestasi dalam diri mereka. Mereka melihat keindahan dalam segala hal, memaafkan segala kesalahan yang tidak diketahui, mereka sabar, murah hati, selalu memberi tidak pernah meminta, mengabdikan dengan membawa orang lain kepada cahaya jiwa, melindungi orang lain dari bahaya nafsu dan kegelapan dunia, segalanya dilakukan demi Allah dalam nama Allah.

Nafs safiyah (The pure self) adalah tahap akhir mengalami transendensi diri yang seutuhnya. Tidak ada *nafs* yang tersisa, mereka menyadari kebenaran sejati dari pernyataan "tidak ada Tuhan selain Allah". Inilah spiritual tertinggi yang disebut manusia suci, tidak ada keluhan dan keinginan, mereka memiliki jiwa yang murni, gerakannya adalah kasih sayang, kata-katanya adalah kebijaksanaan ibarat musik yang indah didengar oleh teliga, seluruh keridhaannya adalah ibadah, setiap ruas tubuh dan sel memuji Allah.

Mereka sederhana, meskipun tidak pernah berbuat dosa, mereka selalu mengeluarkan air mata taubat. Kebahagiaan mereka adalah melihat manusia lain dapat mencapai Tuhannya dan rasa sakit mereka adalah jika

mereka melihat orang-orang menjauhi Tuhannya. Mereka mencintai orang yang mengabdikan kepada Allah lebih dari segalanya. Mereka marah jika melihat orang yang durhaka. Apa yang diinginkannya dari manusia adalah apa yang Allah inginkan dan takut pada nasib orang-orang yang tidak beriman. Mereka termasuk orang berusaha menyadarkan orang-orang yang berdosa. Komitmen dan keyakinan dalam menjalankan syariat agama yang tidak terlepas dari kekuatan spiritual dapat dianggap sebagai kendali bagi manusia dalam memilih jalan hidup yang baik, sehingga tujuan pendidikan spiritual terhadap nilai moral adalah sebagai penuntun bagi seorang manusia dalam melaksanakan perilaku dan sifat baik sesuai dengan tuntunan syariat agama dalam kehidupan pribadi, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Spiritualitas memiliki arah dan tujuan yang secara terus-menerus meningkatkan kebijaksanaan dan kekuatan berkehendak dari seseorang, mencapai hubungan yang lebih dekat dengan ketuhanan dan alam semesta, dan menghilangkan ilusi dari gagasan salah yang berasal dari alat indra, perasaan dan pikiran. Spiritual memiliki dua proses. Pertama, proses ke atas, yang merupakan tumbuhnya kekuatan internal yang mengubah hubungan seseorang dengan Tuhan. Kedua, proses ke bawah yang ditandai dengan peningkatan realitas fisik seseorang akibat perubahan internal.⁴⁶⁹

Selain akal dan hawa nafsu, manusia juga dibekali kekuatan spiritual. Kekuatan spiritual berasal dari kata kekuatan dan spiritual.

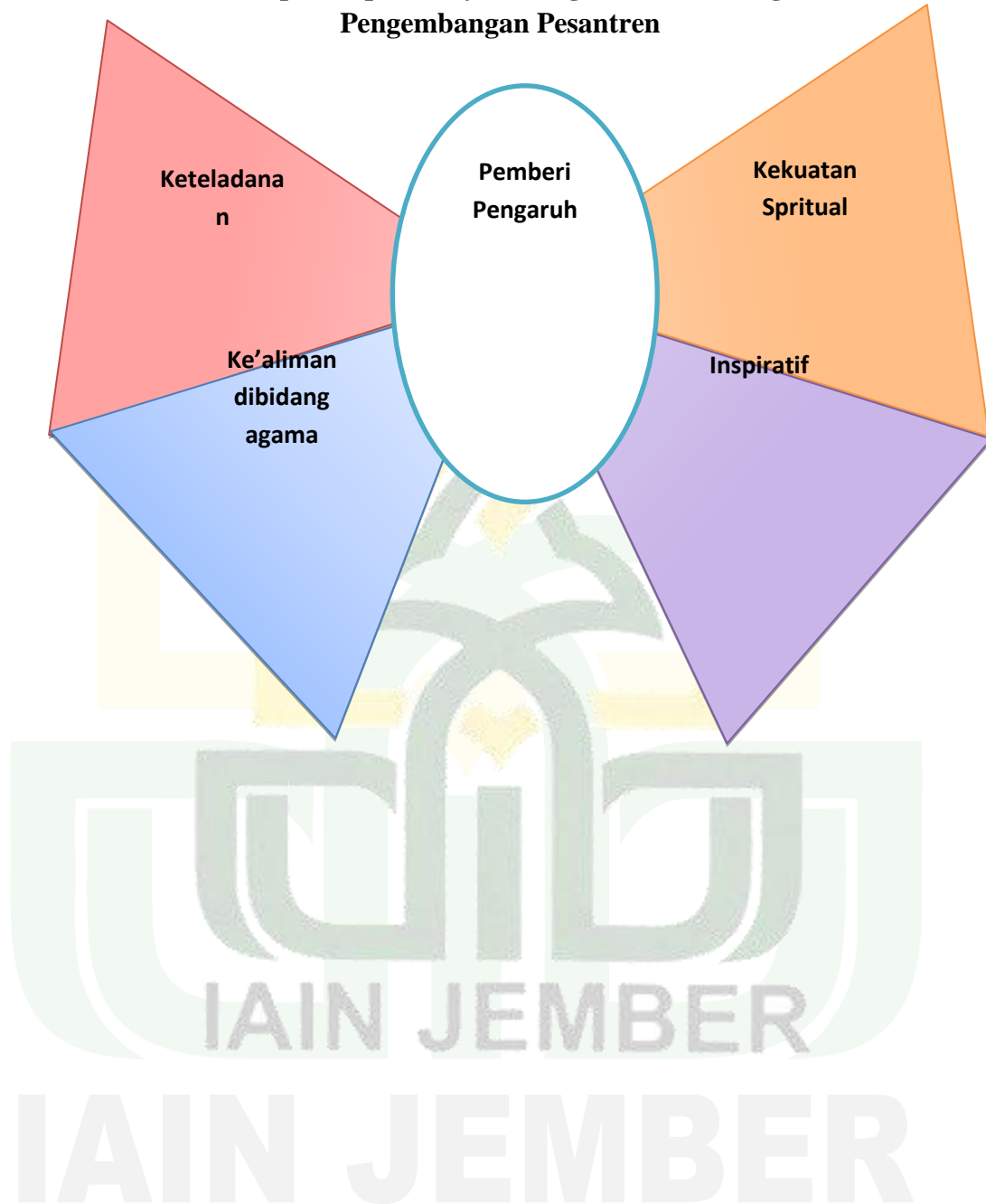
⁴⁶⁹ Aliah B. Purwakania Hasan, Psikologi Perkembangan Islami, 289.

Kekuatan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti banyak tenaganya, mampu mengangkat, tidak mudah goyah dan teguh pendirian. Kekuatan yang dimaksud adalah kekuatan batin yang berarti kekuatan yang ditimbulkan oleh adanya daya jiwa seseorang.⁴⁷⁰ Sedangkan spiritual menurut Allama Mirsa Ali al-Qadhi adalah tahapan sebuah perjalanan batin seseorang mencari tingkatan yang lebih tinggi dalam mendekati diri kepada Allah dengan bantuan riyadah dan berbagai amalan yang telah diajarkan, semata-mata untuk mencapai puncak kebahagiaan abadi.⁴⁷¹ Jadi kekuatan spiritual adalah adanya daya atau energi jiwa untuk teguh pendirian terhadap iman dalam tahapan sebuah perjalanan batin seseorang, untuk mencapai tingkatan yang lebih tinggi dalam mendekati diri kepada Allah swt. dengan bantuan riyadah dan berbagai amalan yang diajarkan untuk mencapai puncak kebahagiaan.

⁴⁷⁰ Ana Retno dan Suharso, Kamus Besar Bahasa Indonesia, 85.

⁴⁷¹ H. M. Ruslan, Menyingkap Rahasia Spiritualitas (Makasar: Zikra, 2008), 16.

Gambar 5.1
Skema Peran Kepemimpinan Nyai Sebagai Pemberi Pengaruh dalam Pengembangan Pesantren



B. Peran Kepemimpinan Nyai Sebagai Pembuat Kebijakan dalam Pengembangan Pesantren

1. Berbasis Musyawarah

Kepemimpinan pada dasarnya berarti kemampuan menggerakkan, memberikan, motivasi dan mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan dan at keberanian seorang pemimpin dalam mengambil keputusan sehingga mampu menetapkan apa tujuan yang Syafaruddin, dalam buku Efektivitas Kebijakan Pendidikan telah mendefinisikan kebijakan sebagai berikut, Kebijakan (*policy*) secara etimologi (asal kata) diturunkan dari bahasa Yunani, yaitu “Polis” yang artinya kota (*city*). Dapat ditambahkan, kebijakan mengacu kepada cara-cara dari semua bagian pemerintahan mengarahkan untuk mengelola kegiatan mereka. Dalam hal ini, kebijakan berkenaan dengan gagasan pengaturan organisasi dan merupakan pola formal yang sama-sama diterima pemerintah atau lembaga sehingga dengan hal itu mereka berusaha mengejar tujuannya.⁴⁷² harus dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Selanjutnya pengambilan keputusan merupakan inti dan kepemimpinan. Sebagian lagi ada yang berpendapat pengambilan keputusan merupakan aspek yang paling penting dan kegiatan manajemen, bahkan merupakan sentral dari manajemen. Selanjutnya Higinis,⁴⁷³ mengatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang paling penting dan semua kegiatan karena di

⁴⁷² Syafaruddin, Efektivitas Kebijakan Pendidikan, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 75.

⁴⁷³ Higgins, James M. Strategy. New York : CBS College Publishing 1979.

dalamnya manajer terlibat dan mempertanggungjawabkan semua yang telah diputuskan dan dilaksanakan.

Sedangkan secara istilah, kebijakan merupakan suatu bentuk dasar rencana dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibuat sepenuhnya secara rasional melalui optimalisasi strategi untuk mencari alternatif terbaik dalam rangka usaha pencapaian tujuan secara maksimum.⁴⁷⁴ Kebijakan dianggap sebagai suatu posisi atau pendirian yang dikembangkan untuk menanggapi suatu masalah atau isu konflik dalam rangka pencapaian tujuan tertentu, biasanya dibedakan dari konsep-konsep yang saling terkait.⁴⁷⁵

Berbeda dengan Abd. Halim Soebahar yang menyatakan bahwa,

“Kebijakan merupakan suatu hasil analisis yang mendalam terhadap berbagai alternatif yang bermuara kepada keputusan tentang alternatif terbaik. Dan untuk landasan utama yang mendasari suatu kebijakan adalah pertimbangan akal. Namun, pada suatu kebijakan bukan semata-mata merupakan hasil pertimbangan akal manusia. Namun demikian, akal merupakan unsur yang dominan didalam mengambil keputusan dari berbagai opsi dalam pengambilan keputusan kebijakan”.⁴⁷⁶

Dalam proses analisis kebijakan, dibutuhkan suatu cara untuk menetapkan sebuah kebijakan yang sesuai dengan tujuan. Karena penetapan suatu kebijakan merupakan bentuk keputusan yang harus diambil oleh suatu lembaga dalam hal ini adalah Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Mambaul Huda 2 yang berangkat dari suatu permasalahan yang muncul di

⁴⁷⁴ Sulthon Masyhud dan Moh. Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), 47.

⁴⁷⁵ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 94.

⁴⁷⁶ Abd. Halim Soebahar, *Kebijakan Pendidikan Islam: Dari Ordonansi Pemimpin Sampai UU Sisdiknas*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 11.

pondok pesantren. Seperti halnya yang di ungkapkan oleh William N. Dunn bahwa analisis kebijakan adalah merumuskan masalah sebagai bagian dari pencarian solusi. Dengan menanyakan pertanyaan yang “benar”, masalah yang semula tampak tak terpecahkan kadang-kadang dapat dirumuskan kembali sehingga dapat ditemukan solusi yang tidak terdeteksi sebelumnya.⁴⁷⁷

Berdasarkan dari berbagai pendapat di atas menunjukkan bahwa kebijakan mengandung arti suatu keputusan terbaik dari berbagai pilihan akal sebagai faktor dominan dari hasil penetapan keputusan. Pengambilan keputusan berfungsi sebagai pedoman untuk mencapai sebuah tujuan.

Sebagaimana yang dilakukan oleh Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar dalam setiap membuat keputusan atau kebijakan beliau melakukan musyawarah untuk mencari formulasi terkait dengan keputusan atau kebijakan yang akan diambil dan disahkan untuk dapatnya ditaati bersama-sama dengan tujuan mencapai visi misi pesantren. Dalam melakukan musyawarah terkait dengan pengembangan pesantren, Nyai Mahmudah selalu melibatkan dari unsur keluarga, dengan harapan dapat belajar terkait dengan manajemen pengelolaan pesantren yang nanti sebagai generasi penerus stafet kepemimpinan dari ibu Nyai Mahmudah.

Dalam memecahkan suatu permasalahan, Dunn membagi beberapa kriteria keputusan yang terdiri dari enam tipe utama berikut ini.

⁴⁷⁷William N. Dunn, *Public Policy Analysis: An Introduction*, second edition, terj. Samodra Wibawa, dkk, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, edisi kedua, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000), 2-3.

- a. Efektifitas (*effectiveness*), berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan.
- b. Efisiensi (*efficiency*), berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu.
- c. Kecukupan (*adequacy*), berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektivitas memuaskan kebutuhan, nilai, atau kesempatan yang menumbuhkan adanya masalah.
- d. Responsivitas (*responsiveness*), berkenaan dengan seberapa jauh suatu kebijakan dapat memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok-kelompok masyarakat tertentu.
- e. Kriteria kelayakan (*appropriateness*), biasanya bersifat terbuka, karena per definisi kriteria ini dimaksudkan untuk menjangkau ke luar kriteria yang sudah ada.⁴⁷⁸

Kelima kriteria tersebut, secara tersirat dimaksudkan menjadi parameter dalam penerapan sebuah kebijakan. Kebijakan dikatakan berjalan maksimal apabila memenuhi kriteria yang sudah dijelaskan oleh Dunn sebagaimana di atas.

Hal yang demikian tersebut juga dilakukan oleh kedua Nyai terkait dengan setiap pengambilan keputusan dan kebijakan, beliau, melakukan identifikasi masalah, menentukan tujuan, koreksi dan evaluasi terhadap apa yang akan dijadikan sebuah keputusan dan kebijakan. Sehingga

⁴⁷⁸ William N. Dunn, *Public Policy Analysis: An Introduction*, second edition, terj. Samodra Wibawa, dkk, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, edisi kedua, 429-438

kebijakan yang diambil atau diputuskan oleh kedua Nyai tersebut sudah diketahui dan dipahami bersama para pemimpin.

Dalam kehidupan manusia, pendidikan memiliki peranan penting dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia dalam masyarakat tertentu. Melihat hal yang demikian karena memang pendidikan merupakan sarana yang paling strategis untuk menanamkan nilai-nilai, ajaran, keterampilan, pengalaman, dan sebagainya yang datang dari luar ke dalam diri peserta didik.⁴⁷⁹

Sebagai anugerah khas Allah SWT kepada manusia, pendidikan semestinya diupayakan dengan memahami "konstruksi" manusia secara keseluruhan. Karena manusia terdiri dari kombinasi raga, akal, dan jiwa, maka setiap upaya pendidikan harus menyentuh seluruh unsur itu secara keseluruhan. Keputusan untuk hanya "pemimpin" salah satu unsur itu akan bermuara pada petaka yang sama, yaitu bahwa manusia yang dihasilkan melalui proses itu tidak dapat menemukan dan mengaktualisasikan kemanusiaannya. Proses itu akan menghasilkan mesin, binatang, atau malaikat.⁴⁸⁰

Maka dalam hal ini tidak terlepas dari peran dan ketokohan seorang Nyai sebagai pemegang otoritas utama dalam pengambilan setiap kebijakan pesantren. Sebagai seorang top leader, Nyai Mahmudah Ahmad dan nyai Muslihah Umar diharapkan mampu membawa pesantren untuk

⁴⁷⁹ Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2010), 31.

⁴⁸⁰ Muhammad Ahmad Sahal Mahfudh, *Pendekatan Pendidikan Keagamaan Untuk Membangun Masyarakat Madani Dies Natalis XI dan Wisuda Sarjana VI INISNU Jepara*, 21 November 2000.

mencapai tujuannya dalam mentransformasikan nilai-nilai ilmiah (terutama ilmu keagamaan) terhadap umat (santri) sehingga nilai-nilai tersebut dapat mengilhami setiap kiprah santri dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Kaitannya dengan pembuat kebijakan di lingkungan pesantren biasanya mengedapankan asas kebersamaan atau dengan kata lain musyawarah mufakat dan asas demokratis untuk mencapai suatu hasil memuaskan satu sama lain baik antara pengasuh dengan pemimpin atau pemimpin dengan santri. Karena pada hakikatnya pembuatan kebijakan yang dilakukan oleh Nyai dipandang sebagai tolak ukur utama kinerja seorang pemimpin pesantren. seorang pemimpin tidak datang secara tiba-tiba, tetapi melalui suatu proses. Pembuatan kebijakan yang akan diwujudkan menjadi kegiatan kelompok merupakan hak dan kewajiban pucuk pimpinan berupa kewenangan itu dapat dilimpahkan.

Pengkajian mengenai musyawarah dan demokrasi yang menjadi tema diskursus para ulama dan cendikiawan muslim dewasa ini, salah satunya telah dibahas dalam dua pendekatan; normatif dan empiris. Pada tataran normatif, mereka mempersoalkan nilai-nilai demokrasi ditinjau dari aspek ajaran Islam. Sementara, pada tataran empiris mereka menganalisa implementasi demokrasi dalam praktik politik dan ketatanegaraan.⁴⁸¹ Sebagaimana diketahui, bahwa musyawarah yang telah memiliki dasar hukum di dalam Alquran dan al-Hadis baik secara ucapan

⁴⁸¹ Syihabuddin, "Konsep Negara Dan Demokrasi Dalam Perspektif Hukum Islam Dan Konstitusi Modern", (Tesis S2 Program Pasca Sarjana, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2008), 81

maupun praktik, terdapat hadis-hadis yang mengharuskan musyawarah,⁴⁸² dan juga di dalam hukum dasar negara yang mayoritas penduduknya muslim telah menetapkan musyawarah sebagai sistem pemerintahannya.⁴⁸³

Pandangan lain tentang musyawarah atau syura lazimnya diartikan dalam arti umum mencakup segala bentuk pemberian advis (pendapat) dan bertukar pendapat, sedangkan dalam arti sempit syura berarti ketentuan yang harus ditetapi sebagai hasil keputusan jamaah. Secara universal, asas syura ialah eksistensi jamaah, hak-hak, dan pertanggungjawabannya diambil dari seluruh individu sebagai bagian darinya, pendapat jamaah merupakan pendapat keseluruhan dari mereka, serta kehendaknya yang kolektif juga tidak lain merupakan kehendak seluruh individu atau orang-orang yang mukallaf dari mereka.

Jadi, prinsip syura memiliki pengertian bahwa setiap ketetapan yang ditentukan dalam jamaah harus merupakan bukti dari kehendak jumhurul jama'ah atau segenap individunya.⁴⁸⁴ Luasnya jangkauan musyawarah, merupakan faktor utama yang membedakannya dengan demokrasi yang esensinya hari ini ialah, pemilihan umum yang dilakukan oleh masyarakat dalam memilih orang-orang yang akan mengatur dan memimpin urusan mereka.⁴⁸⁵ Oleh karenanya, dapat dilihat bahwa jangkauan ruang lingkup musyawarah jauh lebih luas dibandingkan

⁴⁸² Wahbah Az-Zuhaili, *Fiqh Islam Wa Adillatuhu (Jihad, Pengadilan dan Mekanisme Mengambil Keputusan, Pemerintahan Dalam Islam)*, Jilid 8 (Kota: Darul Fikri, Tahun), 328.

⁴⁸³ Maj. Moch. Said, *Amanat Penderitaan Rakyat*, Jilid I Cet. II, (Surabaya: Permata, 1961), 109

⁴⁸⁴ Taufiq Muhammad Asy – Syawi, *Fiqhusy – Syura Wal Istisyarat*, Penerjemah Djamaludin, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), 16.

⁴⁸⁵ Yusuf Al-Qaradhawi, *Fatwa – Fatwa Kontemporer*, Jilid 2, Penerjemah As'ad Yasin, (Jakarta: Gema Insani, 2009), 917

dengan demokrasi yang tidak hanya pada mempersoalkan pemilihan pemimpin, akan tetapi juga berkaitan dengan persoalan-persoalan lainnya.

Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) sebagai Negara Kebangsaan yang bangsanya dulu terlahir baru membentuk negaranya kemudian, telah menetapkan prinsip musyawarah, mufakat, perwakilan sebagai landasan pelaksanaan kehidupan berbangsa dan bernegara bangsa Indonesia untuk tegaknya kedaulatan rakyat. Hal ini sesuai dengan sifat kehidupan masyarakat asli Indonesia yang telah ada sejak dahulu kala. Sementara demokrasi yang terbangun dari Barat sebagai sistem negara demokrasi tidak sesuai dengan kehidupan rakyat Indonesia.

Pembahasan mengenai ruang lingkup musyawarah di kalangan ulama masih terdapat perbedaan pendapat, ada yang berpendapat bahwa musyawarah hanya yang berkaitan dengan masalah-masalah kehidupan keduniawian. Akan tetapi ada pula yang berpendapat bahwa musyawarah tidak hanya terhadap hal-hal keduniawian, akan tetapi juga terhadap hal-hal yang berkaitan dengan agama selama di dalamnya belum terdapat wahyu atau nash.

Adapun yang menjadi dasar dari pendapat kedua ini adalah musyawarah yang pernah dilakukan oleh nabi tentang sikap kaum muslimin terhadap tawanan perang Badar, dan musyawarah para sahabat nabi tentang tidakan terhadap orang-orang murtad dan hukuman bagi para

peminum minuman khamar.⁴⁸⁶ Beberapa hal terakhir merupakan urusan agama, tetapi nabi dan para sahabat memusyawarakannya.

Dalam menyelesaikan persoalan-persoalan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, musyawarah merupakan suatu keharusan yang mutlak untuk ditegakkan, baik terhadap urusan-urusan kehidupan yang belum ada nashnya (ayat-ayat Alquran dan Hadist) maupun tatacara pelaksanaan persoalan yang sudah ada nashnya. Seperti kelembagaan permusyawaratan, pelaksanaan hajat hidup masyarakat atau rakyat, amanah yang akan diberikan kepada pemimpin, pengangkatan pemimpin, sistem pelaksanaan kehidupan berbangsa dan bernegara, urusan pendidikan atau budaya, politik, ekonomi, hukum, lingkungan, dan lain sebagainya. Terkait dengan urusan agama yang sudah ada nash perlu dimusyawarahkan tatacara pelaksanaannya atau penegakkan hukum itu dalam kehidupan.⁴⁸⁷

Di antara ajaran Islam yang asasi dalam mengatur kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara adalah pelaksanaan syura atau musyawarah. Secara arti bahasa (etimologi) lafaz *al-Syura* dan *al-Musyawah* serta *al-Masyurah* merupakan bentuk *masdar fi'il* (kata kerja) dari kata *syâwara–yusyâwiru* yakni dengan akar kata *syin, waw, dan ra'* dalam pola *fa'ala*. Struktur akar kata tersebut bermakna pokok “menampakkan dan menawarkan sesuatu” dan “mengambil sesuatu” dari

⁴⁸⁶ A. Sudirman Abbas dan A. Sukardja, *Demokrasi Dalam Perspektif Islam*, 16.

⁴⁸⁷ Muhammad Hanafi, *Kedudukan Musyawarah dan Demokrasi di Indonesia*, *Jurnal Cita Hukum*. Vol. I No. 2 Desember 2013. 234

kata terakhir ini berasal ungkapan *syâwartu fulânan fi amrî*: “aku mengambil pendapat si Fulan mengenai urusanku”⁴⁸⁸.

Dalam hidup bersama, mutlak perlu menegakkan musyawarah dalam menghadapi dan memecahkan masalah-masalah bersama. Makin besar sesuatu kelompok maka semakin besar pula perlu ditegakkannya musyawarah. Ia merupakan sendi kehidupan masyarakat yang digunakan sebagai prinsip dan termasuk syariat. Artinya, musyawarah termasuk ketentuan Allah SWT yang harus ditegakkan di muka bumi. Dengan kata lain, meninggal musyawarah berarti meninggalkan salah satu segi syariat.

Mengenai cara bermusyawarah, lembaga permusyawaratan yang perlu dibentuk, cara pengambilan keputusan, cara pelaksanaan keputusan musyawarah, dan aspek-aspek tatalaksana lainnya diserahkan kepada kelompok manusia bersangkutan untuk mengaturnya. Jadi sebagai prinsip, musyawarah adalah syariat, pemahamannya termasuk bidang fikih, dan pengaturannya adalah dalam *siyasah syar’iyyah*.

Pentingnya *syura* (musyawarah) dalam kehidupan masyarakat, Abdullah Hamid Ismail al-Anshori dalam bukunya “*Al-Syura wa Asaruha fi al-Demokratiyah*” mengutip dan mengemukakan arti penting musyawarah yang dapat disaripatkan sebagai berikut. “Musyawarah dapat mewujudkan kesatuan bangsa, melatih kegiatan otak dalam berfikir, dan

⁴⁸⁸ Lajajah Pentashihan Mushaf Al- Qur’an, Etika Berkeluarga, Bermasyarakat, dan Berpolitik (Tafsir AlQur’an Tematik), (Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI: 2009), 220-221.

sebagai jalan menuju kepada kebenaran yang mengandung kebaikan dan keberkatan”.⁴⁸⁹

Selanjutnya, musyawarah merupakan “keutamaan yang manusiawi”, ia merupakan jalan lurus untuk mengetahui dan mengungkapkan pendapat-pendapat dengan tujuan mencapai kebenaran yang sesungguhnya serta kejelasan dalam setiap permasalahan. Esensi musyawarah menunjukkan realitas persamaan kedudukan dan derajat manusia, kebebasan berpendapat dan hak kritik serta pengakuan terhadap kemanusiaan itu sendiri. Dengan musyawarah ditemukan cara untuk mempersatukan manusia, mempersatukan golongan-golongan dengan berbagai atribut di tengah-tengah bergejolaknya problema-problema umum, dan dengan musyawarah pula dikembangkan tukar pikiran dan pendapat. Pelaksanaan musyawarah bagi kehidupan manusia lebih dari sekedar kepentingan politik suatu kelompok maupun negara, karena ia merupakan karakter mendasar bagi kelompok masyarakat secara keseluruhan.

Di lain sisi, esensi musyawarah sebagai sistem penyusunan hukum merupakan cara untuk mengetahui dan menghimpun kebenaran pendapat-pendapat melalui diskusi ilmiah. Cara seperti ini memberikan peluang besar bagi para peserta untuk berdialog dengan landasan argumentasi ilmiah. Musyawarah memegang peranan penting sebagai perisai rakyat, kerana ia merupakan wahana bagi rakyat dalam menyampaikan kehendak

⁴⁸⁹ Abdul Hamid Ismail al-Anshori, *al-Syura wa Asaruha fi al-Demokratiyah*, (Kairo: al-Mathba'ah alSalafiyyah, 1980), 7

dan pemikirannya, dan musyawarah, dapat menghindarkan pemimpin dari sikap semena-mena dan menjauhkannya dari kecenderungan menjadi thagut (pelanggar batas) dan berlaku zalim.

Ajaran Islam tentang musyawarah sebagai syariat dan prinsip-prinsip kehidupan, berdasar atas sumber pertama (Alquran) dan sumber kedua (al-Hadis) dari ajaran Islam adalah sebagai berikut:

b. Firman Allah SWT

“Para ibu hendaklah menyusukan anak-anaknya selama dua tahun penuh, yaitu bagi yang ingin menyempurnakan penyusuan. dan kewajiban ayah memberi makan dan pakaian kepada para ibu dengan cara ma'ruf. seseorang tidak dibebani melainkan menurut kadar kesanggupannya. janganlah seorang ibu menderita kesengsaraan karena anaknya dan seorang ayah karena anaknya, dan warispun berkewajiban demikian. Apabila keduanya ingin menyapih (sebelum dua tahun) dengan kerelaan keduanya dan permusyawaratan, Maka tidak ada dosa atas keduanya. dan jika kamu ingin anakmu disusukan oleh orang lain, Maka tidak ada dosa bagimu apabila kamu memberikan pembayaran menurut yang patut. Bertakwalah kamu kepada Allah dan ketahuilah bahwa Allah Maha melihat apa yang kamu kerjakan” (Q.S. Al-Baqarah : 233).

Pada ayat diatas menerangkan mengenai batas waktu penyusuan, atau bagi para ibu yang hendak menyempurnakan masa waktu penyusuan atas anaknya selama masa dua tahun. Kemudian apabila orang tua hendak “menyapih” penyusuan atas anaknya kepada orang lain agar anaknya tetap mendapat kesempurnaan dalam masa penyusuan, Allah Swt mengajarkan atas dasar keridhaan keduanya (Bapak danIbu) dan musyawarahkanlah. Firman Allah Swt: “.... Apabila keduanya ingin menyapih (sebelum dua tahun) dengan

kerelaan keduanya dan permusyawaratan, maka tidak ada dosa atas keduanya. (Q.s. Al-Baqarah: 233).

Apabila pihak ayah dan ibu si bayi sepakat untuk menyapih anaknya sebelum si anak berusia dua tahun, dan keduanya memandang bahwa keputusan inilah yang mengandung *maslahat* bagi diri si bayi, serta keduanya bermusyawarah terlebih dahulu untuk itu dan membuat kesepakatan, maka tidak ada dosa atas keduanya untuk melakukan hal tersebut.⁴⁹⁰

Dari pengertian ini dapat diambil kesimpulan bahwa, bila salah satu pihak saja yang melakukan hal ini dinilai kurang cukup, dan tidak boleh bagi salah satu pihak dari keduanya memaksakan kehendaknya tanpa persetujuan dari pihak yang lainnya. Demikianlah menurut apa yang dikatakan oleh As-Sauri dan lain-lainnya. Pendapat ini mengandung sikap preventif bagi si bayi demi kemaslahatannya; dan hal ini merupakan rahmat dari Allah kepada hamba-hamba-Nya, mengingat Dia telah menetapkan keharusan bagi kedua orang tua untuk memelihara anak mereka berdua, dan memberikan bimbingan kepada apa yang menjadi maslahat bagi kedua orang tua, juga maslahat bagi si anak.

Pembahasan mengenai prinsip-prinsip di dalam pelaksanaan musyawarah masih jarang untuk ditemukan, hal ini dikarenakan belum adanya praktik musyawarah yang menyeluruh dan berkesinambungan

⁴⁹⁰ Al-Imam Abul Fida Isma'il Ibnu Kasir Ad-Dimasyqi, Tafsir Ibnu Kasir, Juz 2 (Bandung :Sinar Baru Algensindo, 2000) 561.

mulai dari kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Akan tetapi, pemikiran dan pembahasan mengenai musyawarah sebagai suatu prinsip yang harus ditegakkan dalam kehidupan sangat banyak untuk ditemukan.

Dalam hal kenapa Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar, beliau menjawab dalam setiap pembuatan kebijakan atau keputusan beliau mengedepankan asas kebersamaan atau demokratis, dengan tujuan untuk mengharap Ridho Allah SWT dalam setiap kebijakan yang diambil, kemudian dalam hal ini ada pembelajaran yang dapat diambil terkait dengan bagaimana kita bersikap lemah lembut dan menghargai setiap pendapat orang, kemudian melatih berfikir dan bertanggung jawab atau segala pendapat yang diusulkan oleh setiap pemimpin dan yang terpenting agar keputusan yang dihasilkan tidak melenceng dari hukum hukum yang telah ditetapkan oleh Allah SWT.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Fuad Hasbi dalam bukunya yang berjudul *falsafah Hukum Islam* bahwa sedikitnya paling tidak ada lima hal yang harus ada dalam pelaksanaan musyawarah adalah: *Pertama*, keridhaan atau kemauan untuk kebaikan bersama yang tidak bertentangan dengan perintah Allah Swt. *Kedua*, hati yang lemah lembut (bersih) lawan dari berhati keras. Prinsip ini haruslah ada, hati yang lemah lembut yaitu yang tidak menaruh kedengkian dan kebencian antara satu sama lainnya, dalam musyawarah perilaku ini akan terlihat

pada saat berbicara atau menyampaikan pendapat atau sebuah gagasan.

Ketiga, saling memaafkan dan memohonkan ampun kepada Allah Swt. Karena di dalam musyawarah pasti akan sering terjadi perbedaan pendapat mengenai suatu pembahasannya, maka antara sesama anggota yang terlibat didalam musyarawah apabila ada yang merasa tesusung akibat ucapan maupun pemikiran, maka mestilah siap untuk saling memaafkan dan memohonkan ampun kepada Allah Swt.

Keempat, mematuhi perintah Allah Swt dan mendirikan sholat. Berdasarkan prinsip yang keempat ini menunjukkan bahwa dalam praktik musyawarah untuk mengambil suatu keputusan harus didasarkan atau tidak boleh bertentang dengan perintah Allah Swt.

Kelima, mufakat, segala keputusan yang akan ditetapkan dalam suatu permusyawaratan harus merupakan kemufakatan dari seluruh anggota yang terlibat di dalam musyawarah. Mufakat adalah antara satu dan lainnya anggota musyawarah menerima hasil musyawarah yang akan diputuskan dan ditetapkan untuk dilaksanakan bersama-sama. Adapun keputusan yang diambil tersebut tidaklah boleh bertentangan dengan prinsip-prinsip hukum Islam, dalam konteks kaidah-kaidah utama yang tertuang di dalam tujuan hukum menurut syara' yang disebut dengan Adhdhararul, yaitu: Memelihara Agama, Memelihara Jiwa, Memelihara Akal, Memelihara Keturunan, Memelihara Harta dan Kehormatan⁴⁹¹

⁴⁹¹ Fuad Hasbi Ash – Shiddieqy, ed., Falsafah Hukum Islam (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra,

Pembahasan mengenai dasar hukum musyawarah dan demokrasi pada dasarnya telah banyak dilakukan oleh pemikir-pemikir politik dan para ulama terdahulu dan terus berkembang sampai dengan hari ini, terutama di dalam pembahasan mengenai ilmu politik atau siyasah dan ketatanegaraan. Penguraian mengenai pelaksanaan kedua ajaran sistem ini sangat dipengaruhi oleh kemajuan zaman dan realitas kehidupan masyarakat yang tidak terlepas dari aturan hukum yang berlaku pada suatu bangsa dan negara tertentu.

Di dalam Alquran, tiga ayat yang memiliki akar katanya menunjukkan keharusan bermusyawarah, yaitu Q.s. Al-Baqarah ayat 233, Q. s. Ali Imran ayat 159, dan Q. s. Asy-Syura ayat 38. Ayat-ayat ini yang berhubungan dengan musyawarah menunjukkan suatu perintah musyawarah sebagai kewajiban hukum bagi muslim dan merupakan salah satu dasar dalam pemerintahan.⁴⁹²

Adapun kebebasan di dalam musyawarah tidak didasari oleh individualisme, kepentingan individu atau kelompok tertentu, tetapi memiliki keterbatasan yang sesuai dengan koridor batasan-batasan yang telah Allah tetapkan. Musyawarah yang berarti urun pendapat dari orang banyak yang menyeluruh atau melalui wakil-wakilnya, di mana pendapat-pendapat atau pandangan-pandangan itu dikemukakan dengan jelas dan didasari oleh pengetahuan tentang hal yang

2001), 169.

⁴⁹² Muhammad Halim, *Asas-Asas Negara Hukum Modern dalam Islam*, (Yogyakarta: LKiS, 2010), h. 160.

dimusyawarahkan, serta mampu mengemukakannya dengan baik disertai alasan-alasan yang tepat.⁴⁹³

Maka salah satu syarat utama dalam bermusyawarah ialah berilmu, karena setiap pandangan yang dikemukakan wajiblah memiliki kompetensi bagi penyampainya, sedang bagi mereka yang tidak mampu memecahkan atau belum mengerti akan permasalahan-permasalahan yang dimusyawarahkan, maka dapatlah ia meminta pendapat atau pandangan kepada anggota musyawarah lainnya.

Sehingga dalam musyawarah akan selalu terjadi *transfer of knowledge* (pencerdasan) bagi setiap pesertanya, memperkuat tali silaturahmi dan tolong menolong sebagai implementasi kuatnya persatuan, dan pemilihan atau pengangkatan pemimpin sangat didasarkan kepada ilmu dan kesanggupannya untuk melaksanakan amanah rakyat yang akan dipikulnya dalam mewujudkan keadilan sosial bagi seluruh rakyat yang akan dipimpinnya. Hal ini tidak terdapat didalam demokrasi Barat yang berkembang hingga dewasa ini.

2. Berbasis Tabayyun

Al-Qur'an adalah firman Allah yang mutlak benar, berlaku sepanjang zaman dan mengandung ajaran dan petunjuk tentang berbagai hal yang berkaitan dengan kehidupan manusia di dunia ini dan di akhirat nanti. Ajaran dan petunjuk Al-Qur'an tersebut berkaitan dengan berbagai

⁴⁹³ Ahmad Sudirman Abbas dan Ahmad Sukardja, *Demokrasi Dalam Perspektif Islam*, (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya dan Anglo Media Jakarta), 6.

konsep yang sangat dibutuhkan oleh manusia dalam mengarungi kehidupan didunia ini dan diakhirat kelak.⁴⁹⁴

Globalisasi informasi dan komunikasi merupakan gejala yang umum bagi manusia modern. Tak terkecuali dunia Muslim, globalisasi informasi telah menciptakan ketegangan-ketegangan baru, akibat semakin meningkatnya akses masyarakat terhadap informasi.⁴⁹⁵

Di zaman modern sekarang ini banyak kemajuan teknologi informatika an teknologi elektronik. Sepanjang hari, sejak bangun tidur hingga tidur kembali, masyarakat disuguhi berbagai informasi oleh beragam media. Radio dan televisi mengudara dan diterima sampai kamar-kamar tidur. Koran, dengan berbagai aliran, sejak mata terbuka telah menghadirkan aneka berita dari yang ringan hingga yang menyesakkan dada. Di luar rumah, kita disuguhi selebaran, iklan, dan aneka informasi yang terbentang di jalan-jalan, bahkan dibagikan secara gratis. Tiba di tempat kerja, kita mendengar berita, isu, rumor, termasuk yang tidak diberitakan oleh media massa.

Belum lagi internet yang menyajikan tidak hanya informasi formal dan baku, tetapi juga informasi tanpa formalitas, bahkan tanpa kejelasan identitas informannya. Pertunjukan-pertunjukan senipun, baik di layar lebar, layar kaca, atau di atas pentas, tidak luput dari informasi dengan tujuan-tujuan yang dapat mempengaruhi atau mengacaukan pikiran para penontonnya. Dalam era ini tidak jarang fitnah disuguhkan sebagai

⁴⁹⁴ Abuddin Nata, Tafsir Ayat-ayat Pendidikan(Tafsir Al-Ayat Al-Tarbawiy), PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2002, h. 1

⁴⁹⁵ 3Muhyar Fanani, Membumikan Hukum Langit, Tiara Wacana, Yogyakarta, 2008, h. 60

kebenaran, maksiat dikemas dalam hiburan, dan keburukan manusia menjadi siaran.⁴⁹⁶

Sebagaimana firman Allah dalam Al-qur'an :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِنْ جَاءَكُمْ فٰسِقٌ بِنَبٍِٔ فَتَبَيَّنُوْا اَنْ تُصِيبُوْا قَوْمًا يَّجْهَلُوْنَ

فَتُصِيبُوْهُمۡ عَلٰٓى مَا فَعَلْتُمْ نٰدِمِيْنَ ﴿٦﴾

Artinya:“Wahai orang-orang yang beriman, Jika seseorang yang fasik datang kepadamu membawa suatu berita, maka telitilah kebenarannya, agar kamu tidak mencelakakan suatu kaum karena kebodohan (kecerobohan), yang akhirnya kamu menyesali perbuatanmu itu. (QS.Al-Hujurat:6)

Ayat ini, menurut banyak ulama, turun menyangkut kasus al-Walid Ibn „Uqbah Ibn Abi Mu“ith yang ditugaskan Nabi Saw. menuju ke Bani alMusthalaq untuk memungut zakat. Ketika anggota masyarakat yang dituju itu mendengar tentang kedatangan utusan Nabi Saw, yakni al-Walid, mereka keluar dari perkampungan mereka untuk menyambutnya sambil membawa sedekah mereka, tetapi al-Walid menduga bahwa mereka akan menyerangnya. Karena itu ia kembali sambil melaporkan kepada Rasul Saw. bahwa Bani al Musthalaq enggan membayar zakat dan bermaksud menyerang Nabi Saw. Rasul Saw. marah dan mengutus Khalid Ibn Walid menyelidiki keadaan sebenarnya sambil berpesan agar tidak menyerang mereka sebelum duduk persoalan menjadi jelas. Khalid ra. mengutus seorang informannya menyelidiki perkampungan Bani al-Musthalaq yang ternyata masyarakat desa itu mengumandangkan adzan dan melaksanakan shalat berjamaah. Khalid kemudian mengunjungi mereka lalu menerima

⁴⁹⁶ M. Quraish Shihab, Secercah Cahaya Ilahi, PT Mizan Pustaka, Bandung, 2007, h. 337- 338

zakat yang telah mereka kumpulkan. Riwayat lain menyatakan bahwa justru mereka yang datang kepada Rasul Saw. menyampaikan zakat sebelum Khalid Ibn al-Walid melangkah ke perkampungan mereka.⁴⁹⁷

Maka terkait dengan kasus yang merebak pada saat ini Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar, selalu melakukan tabayyun atau nasihat-nasihat yang diberikan melalui ceramah agama, pengarahan, pembelajaran di kelas, rapat-rapat dan melalui media, baik media electronic maupun cetak. Dalam hal ini tujuan kedua Nyai secara khusus kepada masyarakat pesantren dan secara umum kepada masyarakat luas agar tidak mudah terpengaruh dengan kondisi zaman saat ini, yang mana teknologi merupakan bagian dari kehidupannya.

Kehidupan bermasyarakat tidak lekang dari isu, gosip sampai adu domba antar manusia tak terkecuali di pesantren juga. Keadaan ini diperkeruh oleh adanya sekelompok masyarakat menjadikan gosip dan aib serta aurat (kehormatan) orang lain sebagai komoditas perdagangan untuk meraup keuntungan dunia. Bahkan untuk tujuan popularitas ada yang menjual gosip yang menyangkut diri dan keluarganya. Perilaku gosip yang telah menjadi penyakit masyarakat ini tidak disadari oleh kebanyakan pecandunya, bahwasannya menyebarkan gosip itu ibarat telah saling memakan daging bangkai saudaranya sendiri.

Menurut Gus Dur dalam bukunya yang berjudul Tabayyun Gus Dur, Tabayyun adalah menjernihkan dan memperjelas suatu perkara atau

⁴⁹⁷ M. Quraish Shihab, Tafsir Al-Misbah, PT Lentera Hati, Jakarta, 2009, h. 587

asal muasal suatu peristiwa sebelum berdebat dalam berselisih paham.⁴⁹⁸

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, kata penelitian diartikan sebagai pemeriksaan yang teliti atau penyelidikan; kata penyelidikan diartikan sebagai pemeriksaan atau pengusutan, dan kata menyelidiki berarti memeriksa dengan teliti, mengusut dengan cermat, atau menelaah (mempelajari) dengan sungguh-sungguh. Dengan pengertian demikian maka kata penelitian dan penyelidikan dianggap bersinonim.

Penelitian adalah penyaluran rasa ingin tahu manusia terhadap sesuatu/masalah dengan perlakuan tertentu (seperti memeriksa, mengusut, menelaah dan mempelajari secara cermat dan sungguh-sungguh). Sehingga diperoleh sesuatu (seperti mencapai kebenaran, memperoleh jawaban atas masalah, pengembangan ilmu pengetahuan, dan sebagainya).

Dari arti penelitian di atas, terlihat bahwa penelitian memiliki beberapa komponen, yaitu:

- a. Ada rasa ingin tahu dari manusia,
- b. Ada sesuatu/masalah,
- c. Ada proses atau usaha untuk menyelesaikan sesuatu/masalah, dan
- d. Ada hasilnya, seperti mencapai kebenaran.⁴⁹⁹

Tabayyun secara bahasa memiliki arti mencari kejelasan tentang sesuatu hingga jelas benar keadaannya. Sedangkan secara istilah adalah meneliti dan menyeleksi berita, tidak tergesa-gesa dalam memutuskan

⁴⁹⁸ Gus Dur, Tabayyun Gus Dur, Ikis, Yogyakarta, 1998, h.xiv

⁴⁹⁹ Alwi Shahab, Memilih Bersama Rasulullah, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1998, h.72.

masalah baik dalam hal hukum, kebijakan dan sebagainya hingga jelas benar permasalahannya.⁵⁰⁰

Zuhdi Zaini berpendapat bahwa tabayyun adalah meneliti dan menyeleksi suatu berita dalam memutuskan suatu permasalahan, baik yang berkaitan dengan hukum, sosial, politik dan lain sebagainya hingga jelas permasalahannya dan tidak ada pihak yang terdzalimi atau tersakiti.

Tabayyun adalah Akhlaq mulia yang merupakan prinsip penting dalam menjaga kemurnian ajaran Islam dan keharmonisan dalam pergaulan. Hadits-hadits Rasulullah Saw. dapat diteliti keshahihannya antara lain karena para ulama menerapkan prinsip Tabayyun dalam menerima berita. Begitu pula dalam kehidupan sosial masyarakat, seseorang akan selamat dari salah faham atau permusuhan bahkan pertumpahan darah antar sesamanya karena ia melakukan Tabayyun dengan baik. Oleh karena itu, Allah memerintahkan.

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

Tabayyun merupakan perintah Allah Swt bagi seorang mukmin, tabayyun merupakan salah satu ketaatan bagi seorang mukmin terhadap syari'at ajaran agama Islam. Tabayyun dalam Al-Qur'an dimaknai teliti dalam menerima berita dari orang lain, walaupun datangnya dari orang

⁵⁰⁰ Sulaiman Al-Kumayi, Bersama Allah Yang Tak Mungkin Menjadi Mungkin, Pustaka Nuun, Semarang, 2012, h. 71-72

mukmin. Apalagi berita yang disebarakan oleh orang-orang yang tidak menyukai ajaran Islam. Yang ingin menghancurkan kaum yang beriman.

Menurut Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar, *tabayyun* menjadi tradisi pesantren yang merupakan bagian dari pendidikan masyarakat pesantren, karena melihat tantangan zaman yang semakin berat. Dalam hal ini pesantren harus mampu menjawab tantangan zaman, maka sebagai bentuk persiapan atau penguatan pondasi akidah dan moralitas santri, sehingga ketika mereka terjun di tengah-tengah masyarakat mereka sudah siap dengan segala bentuk tantangan zaman yang sedang terjadi saat ini.

M. Quraish Shihab mengartikan makna dari kata *Fatabayyanu* sebagai teliti dalam menerima informasi, informasi atau berita tidak langsung diterima begitu saja, apalagi berita itu yang menyebarkan orang fasik, maka berita itu harus diteliti lagi, siapa yang mengedarkan berita apakah orang itu dalam keseharian atau kebiasaannya suka berdusta atau tidak, orang yang mengedarkan berita dapat dipercaya atau tidak, jujur atau dusta, belum tentu yang disampaikan benar karena berasal dari orang lain yang tidak mengetahui persoalannya secara pasti. Dia tidak mengetahui asal-muasal berita maka harus diteliti secermat mungkin. Orang yang mengedarkan informasi atau berita harus memenuhi syarat seperti: jujur, dapat dipercaya, adil dan beriman. Sedangkan menurut 'Aidh al-Qarni makna dari kata *fatabayyanu* menurutnya diartikan sebagai teliti dalam menerima berita apalagi berita yang berasal dari orang fasik

jangan mempercayainya sebelum mengetahui secara pasti kebenaran berita itu, jangan sampai kita menyesal karena menyakiti orang yang tidak bersalah. Ia tidak menjelaskan secara luas, Ia hanya menjelaskan secara singkat, ringkas sehingga mudah dipahami.

Tabayyun sangat bermanfaat dalam kehidupan sehari-hari, terutama kehidupan bermasyarakat. Adapun beberapa manfaat yang diperoleh antara lain:

- a. Menjaga tali silaturahmi
- b. Informasi yang diberikan valid
- c. Menjaga persahabatan
- d. Menyelamatkan diri dari salah paham
- e. Tidak menyebarkan berita hoax
- f. Menjaga lisan dari dosa
- g. Memberikan ketentraman pada jiwa
- h. Menghindar dari fitnah⁵⁰¹

Melakukan Tabayyun dalam arti penelitian sudah lama melekat dalam tradisi keilmuan Islam. Sejarah kebudayaan Islam, yang diwarnai oleh temuan para sarjana-sarjana muslim seperti Al-Farabi, Al-Khawarizmi, Ibnu khaldun, Imam Ghazali, dan banyak lagi para ilmuwan abad pertengahan, Ibnu Khaldun adalah yang kemudian membagi model-model riset menurut Islam, seperti berikut:

⁵⁰¹ Ryana Twins, 2017, “8 Manfaat Tabayyun Untuk Kehidupan”, (Online), Tersedia: <https://manfaat.co.id/manfaat-tabayyu> n (15 April 2018).

- a. Riset *Bayani*, yaitu penelitian yang ditujukan untuk mengenai gejala alam dengan segala gerak-gerik dan prosesnya. Misalnya, mengenai kenapa kupu-kupu berwarna-warni. Kenapa ikan terdiri beragam jenis dan bagaimana cara hidup dan pola makannya.
- b. Riset *Istiqra'ii* yaitu penelitian yang ditujukan untuk mencari kejelasan pola-pola kebudayaan dan kehidupan sosial manusia. Ini yang kemudian berkembang menjadi riset ilmu sosial.
- c. Riset *Jadali*, yaitu riset yang dimaksudkan untuk mencari hakekat atau kebenaran yang didasarkan oleh cara berpikir rasional (*rationale exercise*). Di sini biasa digunakan ilmu mantiq dan filsafat.
- d. Riset *Burhani*, yaitu riset untuk tujuan eksperimen. Misalnya atas temuan obat tertentu, di lakukan tes laboratorium. Contoh lain, mencobakan metode baru dalam pembelajaran terhadap siswa-siswi sekolah.
- e. Riset *Irfani*, yaitu riset yang secara spesifik menjelajah hakekat ajaran Islam. Pada gilirannya menghasilkan ilmu tasawuf.

Lisan adalah alat komunikasi yang dimiliki manusia dalam menyampaikan gagasan, pikiran, unek-unek, perasaan dan lain-lain. Al-Qur'an menyatakan bahwa antara lisan dan hati sering ada kesenjangan atau ketidak sambungan, sehingga apa yang dikatakan dapat saja bukan sesuatu yang berasal dari hatinya. Oleh karena itu, dalam masalah isi hati hanya Allah dan yang bersangkutan yang tahu.⁵⁰² Menurut para ulama, arif

⁵⁰² Waryono Abdul Ghafur, Tafsir Sosial, ELSAQ Press, Yogyakarta, 2005, 134

dan bijaksana, jasad manusia itu terdiri dari tiga bagian: hati, lisan dan anggota tubuh lainnya. Masing-masing bagian, oleh Allah diberi kemuliaan, Allah memuliakan hati dengan ma'rifat dan bertauhid kepada Allah, memuliakan lisan dengan mengucapkan syahadat dan membaca kitab-Nya dan memuliakan anggota badan lainnya dengan shalat, puasa dan bentuk-bentuk ketaatan lainnya. Disamping itu, pada setiap bagian disertai pengawas dan penjaga. Allah mengawasi dan menjaga hati manusia secara langsung, sehingga tidak ada yang tahu apa yang ada di lubuk hati seorang hamba kecuali Allah sendiri, menyerahkan pengawasan lisan kepada malaikat pengawas, yakni Raqib dan 'Atid dan pengawasan kepada anggota badan pada sejauh mana melakukan amar ma'ruf nahi munkar. Kemudian, Allah juga menghendaki agar masing-masing bagian tersebut memenuhi tugasnya masing-masing; hati untuk tetap beriman, tidak iri, membuat rekayasa, dan khiyanat, lisan untuk tidak menggunjing, berbohong dan berkata yang tidak bermakna dan anggota badan untuk tidak maksiat kepada Allah. Karena itu bila tidak demikian adanya, maka hati menjadi munafik, lisan menjadi kafir, dan anggota tubuh menjadi bermaksiat.⁵⁰³

C. Berbasis Rasionalitas dan Instuitif

Berbagai pendekatan dalam mengambil keputusan, seperti dengan menggunakan pendekatan rasional yaitu dengan cara menganalisis variabel-variabel terkait, menggunakan metode tertentu, dengan tahapan yang jelas,

⁵⁰³ Waryono, Tafsir Sosial, 134

dan dikerjakan oleh tenaga profesional. Tenaga profesional adalah mereka yang memiliki kompetensi bidang yang diteliti dan mampu memilih metode penelitian yang tepat dan menggunakannya. Dengan proses tersebut maka keputusan rasional mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi, dapat diakuntabilitaskan dan dijelaskan mengapa suatu keputusan diambil. Dengan alasan tersebut maka para pemimpin berupaya untuk berlomba-lomba mengambil keputusan dengan metode rasional, yaitu dengan menggunakan berbagai metode analisis seperti *SWOT*, *Cause and Effect Analysis*, *Value Chain Analysis* dan sebagainya.

Secara tegas fungsi kepemimpinan dapat dijelaskan bahwa fungsi kepemimpinan dalam konteks tatalaksana organisasi adalah bagaimana seorang pemimpin memposisikan dirinya sebagai pemimpin yang dapat menggerakkan, mengkomunikasikan, menyelesaikan masalah dan mengevaluasi terhadap perjalanan organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Fungsi lain yang sangat penting dalam kepemimpinan adalah membuat kebijakan (*decision*). Neil Thomas⁵⁰⁴ mengatakan,

Decision making is directed to reaching a goal/objective. It is about the how, what, why, when (and where) of a course of action and of how to overcome obstacles and to solve problems. Decision-making is what turns thought into action: it implies change and requires a decision to be made against a background of uncertainty and risk.

(Pengambilan keputusan diarahkan untuk mencapai tujuan / sasaran. Ini adalah tentang bagaimana, apa, mengapa, kapan (dan di mana) suatu tindakan dan bagaimana cara mengatasi hambatan dan untuk menyelesaikan masalah. Pengambilan keputusan adalah apa yang mengubah pemikiran menjadi tindakan: itu menyiratkan perubahan dan

⁵⁰⁴ Neil Thomas, *The Adair Handbook of Management and Leadership* (London: Thorogood Ltd, 2004), 42

membutuhkan keputusan yang harus diambil dengan latar belakang ketidakpastian dan risiko).

Pemimpin harus dapat memilih tindakan atau tindakan yang terbaik bagi organisasi untuk memenuhi tujuannya. Kebijakan yang efektif adalah keputusan yang menghasilkan hasil akhir yang diinginkan. Penting untuk dapat memproyeksikan ke depan, untuk memperhitungkan apa yang diharapkan dan tidak terduga, untuk memiliki rencana darurat jika kejadian mengganggu sedemikian rupa sehingga akan mengubah kebijakan yang baik menjadi yang buruk. Biasanya ada beberapa keputusan berbeda yang dapat diambil dan tekanan untuk memutuskan.

Ketakutan akan kegagalan seharusnya tidak membuat pemimpin enggan mengambil risiko, tetapi justru akan mendorong untuk lebih keras untuk 'berpikir sampai sakit'. Keputusan yang efektif menurut Thomas harus memiliki enam elemen,

1. *Defining the objective*
2. *Gathering sufficient information*
3. *Identifying the feasible options*
4. *Evaluating those options*
5. *Making the decision (choosing an option)*
6. *Testing its implementation: by feel, by measurement and by assessment.*

Pemimpin perlu mengembangkan keterampilan dalam menghargai saat yang paling tepat untuk melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan sebuah kebijakan. Seorang pembuat kebijakan yang efektif tahu bahwa keputusan cepat tidak selalu yang terbaik dan ketegasan hanya

dihasilkan dari memikirkan semuanya. Keputusan utama (dan mengakui ketika pemimpin diminta untuk membuat atau terlibat dalam pengambilan keputusan penting) menuntut perhatian besar harus menganalisis (elemen-elemen komponen), mensintesis (menyatukan ide-ide) dan menilai. Elemen-elemen penting dalam pengambilan keputusan adalah:

1. menetapkan fakta-fakta
2. mempertimbangkan opsi-opsi
3. memutuskan tindakan yang akan diambil.

Menurut Goktug Morcol “*there is a large array of theories of decision making, as already noted. This section, explores one subset of these theories beginning with rational-comprehensive decision making*”.⁵⁰⁵ Selanjutnya Morcol⁵⁰⁶ mengatakan, bahwa ada beberapa model pembuatan kebijakan sebagai berikut,

1. *Rational-comprehensive decision making*, Ini adalah salah satu pendekatan paling tradisional untuk pengambilan kebijakan. Biasanya dianggap sebagai serangkaian langkah. Lewat langkah-langkah ini diasumsikan menghasilkan keputusan yang optimal di antara semua alternatif. Meskipun ada variasi dalam proses, satu tinjauan standar mengidentifikasi tahap-tahap berikut:
 - a. Definisikan masalahnya.
 - b. Tentukan tujuan upaya untuk mengatasi masalah tersebut.

⁵⁰⁵ Goktug Morcol, *Handbooks of Decision Making* (Florida: Taylor & Francis, 2017), 121

⁵⁰⁶ Goktug Morcol, *Handbooks of...*

- c. Identifikasi semua opsi kebijakan alternatif yang memungkinkan untuk memenuhi tujuan dan, oleh karena itu, atasi masalah aslinya.
 - d. Pilih opsi terbaik tunggal (atau kombinasi opsi) dengan beberapa proses objektif, seperti analisis biaya-manfaat.
 - e. Terapkan pilihan kebijakan.
 - f. Mengevaluasi operasi dan efek dari opsi kebijakan yang dipilih.
 - g. Lakukan koreksi dalam kebijakan asli (termasuk penghentian) berdasarkan umpan balik dari proses evaluatif.
2. *Rational Choice Theory*, Esensi dari teori pilihan rasional cukup mudah. Konsep awal dasarnya meliputi: (1) preferensi yang mewakili berbagai keinginan dan kebutuhan manusia, dan (2) kepentingan pribadi, di mana orang berperilaku.
3. *Incremental Decision Making*, menurut Lindblom didalam Morcol menggambarkan *incrementalism* sebagai pengambilan keputusan dengan perbandingan terbatas berturut-turut. Dia berpendapat bahwa, secara empiris, dia menjelaskan bagaimana keputusan biasanya dibuat. Lindblom merangkum esensi dari pendekatan sebagai berikut:
- a. *Selection of value goals and empirical analysis of the needed action are not distinct from one another but are closely intertwined.*
 - b. *Because means and ends are not distinct, means-ends analysis is often inappropriate or limited.*

- c. *The test of a good "policy" is typically that various analysts find themselves directly agreeing on a policy (without their agreeing that it is the most appropriate means to an agreed objective).*
- d. *Analysis is drastically limited: important possible outcomes are neglected,. important alternative potential policies are neglected, important affected values are neglected.*
- e. *A succession of comparisons greatly reduces or eliminates reliance on theory.*

Pada akhirnya, kebijakan yang tidak memuaskan dibuat keputusan yang tidak optimal, tetapi itu cukup baik untuk memenuhi kebutuhan jangka menengah. Tentu saja ada masalah dengan pengambilan keputusan tambahan. Untuk tujuan saat ini, titik kuncinya adalah pandangan manusia yang mendasari model ini. Titik dasar yang paling utama adalah bahwa manusia memiliki kognisi bawaan yang melekat sejauh mereka dapat terlibat dalam pengambilan keputusan kebijakan analitik yang rasional.

Metode pengambilan keputusan rasional memang merupakan metode yang diunggulkan oleh berbagai pihak, namun hasil keputusan yang dihasilkan tidak selamanya benar dalam arti tidak dapat merubah situasi menjadi lebih baik atau memberikan benefit seperti yang diharapkan, bahkan terdapat keputusan yang merugikan. Ini dibuktikan dengan adanya organisasi yang merugi dan gulung tikar. Dengan alasan tersebut maka dapat diambil simpulan bahwa tidak selamanya pengambilan keputusan rasional membuahkan hasil seperti yang

diharapkan. Ketidakberhasilan dalam pengambilan keputusan rasional tersebut disebabkan adanya pra kondisi yang tidak dapat dipenuhi.

Prakondisi tersebut adalah

- a. analisis harus dilakukan oleh profesional,
- b. menggunakan metode analisis yang tepat
- c. didukung dengan data yang lengkap, akurat dan terkini, dan
- d. tersedia cukup waktu.

Pengambilan keputusan merupakan wilayah profesional, misalkan untuk memprediksi penyakit yang akan timbul pada musim banjir, merupakan kewenangan para dokter, sedangkan untuk memprediksi inflasi pada musim kemarau adalah para ekonom, tentunya dengan dibantu pihak terkait dalam mengumpulkan data. Dalam kehidupan sehari-hari tidak semua pengambilan keputusan dilakukan oleh para profesional karena keterbatasan kewenangan. Pada kasus tertentu, para profesional terbatas untuk melakukan kegiatan-kegiatan mengidentifikasi dan menganalisis masalah, memberikan alternatif solusi, dan menyiapkan rekomendasi, sedangkan keputusan diambil oleh para pemimpin yang bertanggung jawab dan berwenang untuk memutuskan, sehingga sering terjadi, rekomendasi hasil analisis tidak diterima. Ini membuktikan bahwa para pemimpin disamping memperhatikan hasil analisis juga menggunakan cara lain dalam mengambil keputusan.

Dari tiga dasar pembuat kebijakan dan keputusan yang dilakukan oleh Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar yakni dasar

rasionalitas dan Intuisi, kenapa dua dasar ini yang digunakan karena tidak selamanya dasar rasionalitas ini efektif dalam pengambilan keputusan, sehingga diperkuat dengan dasar intuisi. Dalam hal intuisi ini kedua Nyai tersebut menggunakan pendekatan istikharah, dengan cara memohon petunjuk kepada Allah agar keputusan yang diambil bermanfaat dan tepat guna dan berdaya guna dalam pengembangan pesantren.

Terdapat berbagai pandangan tentang intuisi, yaitu intuisi sebagai suatu pengetahuan, sebagai pendekatan untuk merespon suatu fenomena, dan sebagai suatu proses berfikir. Taylor and Francis Group 2010, mendefinisikan intuisi sebagai suatu proses berfikir. Group tersebut menyatakan bahwa input dan proses dikelola dengan menggunakan pengetahuan yang diperoleh dari proses pembelajaran yang lama dan telah diakumulasikan dalam memori. Pengelolaan input tersebut merupakan proses otomatis dengan tanpa menggunakan pikiran sadar. Dari input dan proses tersebut diperoleh output berupa perasaan (feeling) sebagai dasar untuk mengembangkan intuisi. Intuisi juga dapat didefinisikan sebagai perasaan untuk mengenali sesuatu dengan tanpa penjelasan, tetapi intuisi bukan sesuatu yang misterius. Inilah yang membuat intuisi menjadi menarik untuk dipelajari.

Berdasarkan pengertian di atas, maka intuisi dibentuk dari proses yang panjang, otomatis, tidak menggunakan pikiran sadar, dan tidak dapat dijelaskan asal usulnya. Intuisi dikembangkan dari pengetahuan yang telah lama diperoleh dan diakumulasikan di dalam memori. Dalam Weil,

Kakabadse menyatakan bahwa intuisi merupakan metode yang syah (legitimate) dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya, Kakabadse juga berpendapat bahwa pengambilan keputusan dengan intuisi digunakan dalam situasi ambigu, tidak stabil atau pada waktu terdapat informasi yang berlebihan. Senada dengan Kakabadse, Robbins⁵⁰⁷ menyatakan bahwa pengambilan keputusan dengan intuisi dapat dilakukan pada kondisi (1) ketidak pastian yang tinggi, (2) keterbatasan / ketidak lengkapan bukti, (3) tidak dapat diprediksinya vareabel secara rasional / ilmiah, (4) terbatasnya fakta, (5) tidak sepenuhnya fakta terkait dengan permasalahan, (6) terbatasnya data untuk analisis, (7) terdapat beberapa alternatif solusi yang baik dan argumentatif, dan (8) keterbatasan waktu.

Seperti telah disajikan di atas bahwa terdapat hubungan erat antara pengalaman dengan intuisi, semakin banyak mpengalaman semakin baik intuisi yang dihasilkan. Sebagai ilustrasi, berikut disampaikan hasil riset tentang hubungan antara pengalaman dengan intuisi. Robbins dan Judge menyampaikan hasil riset tentang pemain catur. Riset tersebut memilih pemain catur pemula dan pemain tingkat grandmaster sebagai obyek yang diteliti.⁵⁰⁸ Mereka diminta untuk mengamati 25 buah anak catur yang disusun di atas papan catur seperti pada permainan catur sesungguhnya /riil. Setelah 5 sampai 10 detik, anak catur tersebut dipindahkan, dan mereka diminta mengembalikan masing-masing anak catur pada posisi

⁵⁰⁷ Stephen P. Robbins,. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta. 2001

⁵⁰⁸ Stephen P Robbins,. & Timothy A. Judge.. *Organizational Behavior*. 13 ThreeEdition, USA: Pearson International Edition, Prentice -Hall. 2009

semula. Ternyata, pemain pemula hanya dapat menempatkan 6 buah anak catur yang benar, sedangkan pemain grandmaster dapat menempatkan 24. Kemudian penelitian dilanjutkan dengan meletakkan lagi 25 buah anak catur di atas papan catur secara acak, kemudian dipindahkan. Mereka diminta untuk menyusun kembali anak catur tersebut pada posisi semula. Ternyata hasilnya sama antara pemain pemula dengan pemain grandmaster yaitu masing-masing menempatkan sekitar 6 anak catur yang benar.

Permainan tersebut menunjukkan bahwa intuisi terkait erat dengan pengalaman seseorang. Pada permainan pertama pemain grandmaster jauh lebih unggul dari pada pemain pemula, oleh karena pemain grandmaster telah berpengalaman ribuan kali dalam bermain catur, mereka mampu mengenali posisi dan pengelompokkan anak catur yang sedang dimainkan.

Robbins dan Judge⁵⁰⁹ juga menyatakan bahwa pemain catur profesional mampu bermain 50 permainan secara simultan, sehingga keputusan hanya diambil dalam hitungan detik. Pada permainan kedua, menunjukkan bahwa kemampuan pemain grand master sama dengan kemampuan pemain pemula, oleh karena anak catur disusun secara acak atau bukan pada posisi permainan yang sebenarnya, sehingga mereka sama-sama tidak mempunyai pengalaman. Dengan tidak adanya pengalaman, mereka kesulitan dalam mengidentifikasi, mengelompokkan,

⁵⁰⁹ Stephen P Robbins,. & Timothy A. Judge.. Organizational Behavior.....

dan mempolakan posisi anak catur tersebut, dan pada akhirnya mereka tidak mampu menempatkan kembali anak catur pada posisi semula.

Hasil riset tentang intuisi berikutnya, Klein⁵¹⁰ menyatakan bahwa 90% keputusan penting diambil berdasarkan intuisi. Walaupun pengambilan keputusan dengan intuisi sering dilakukan, namun para pengambil keputusan tidak secara eksplisit menyatakan bahwa keputusan berasal dari intuisi. Biasanya setelah keputusan ditetapkan, kemudian dimunculkan dalam model rasional, agar secara formal dapat akuntabilitaskan, dan dijelaskan mengapa keputusan tersebut diambil. Dengan uraian tersebut maka seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan intuitif yang baik. Kemampuan intuitif perlu dikembangkan oleh karena kemampuan intuitif merupakan kemampuan yang dapat membedakan antara pemimpin satu dengan pemimpin lainnya. Semakin baik kemampuan intuitif yang dimiliki, semakin sukses pemimpin tersebut. Untuk meningkatkan kemampuan intuitif, perlu diperhatikan kiat-kiat berikut.

- a. Menyiapkan kondisi fisik Intuisi akan dapat bekerja manakala badan sehat / fit, dengan perasaan tenang, senang dan situasi yang nyaman. Sebaliknya intuisi sulit timbul pada kondisi sakit, lelah sedih, galau, takut dan perasaan negatif lainnya.
- b. Mengembangkan pengalaman Pengalaman dapat dikembangkan dengan cara mencatat dan mengevaluasi kejadian penting yang telah kita alami,

⁵¹⁰ Klein b & Ciechowski, Best Practices in Online therapy, Journal Of Thecnology in Human Services, 26, 2008

merenungkan, dan menginternalisasi makna kejadian tersebut pada suasana yang tenang. Pengalaman juga dapat dikembangkan dari orang lain yang telah melakukan. Pengalaman orang lain yang telah dikemas dalam bentuk informasi kemudian dikelompokkan berdasarkan kategori tertentu, dan dianalisis untuk mendapatkan suatu simpulan. Simpulan tersebut kita internalisasi, ingat-ingat dalam memori, untuk membangkitkan intuisi dalam merespon kejadian-kejadian.

- c. Belajar dapat dilakukan dengan mengikuti pelatihan, seminar, dan membaca buku dsb. Dengan belajar maka pengetahuan dan wawasan seseorang akan bertambah dan selanjutnya dapat meningkatkan kemampuan intuisi untuk memberikan menilai atas situasi yang terjadi.
- d. Mengamati momen timbulnya intuisi Momen timbulnya intuisi setiap orang tidak sama, misalnya ada yang momennya datang pada waktu sedang di kamar kecil, pada waktu di pantai, pada waktu menikmati musik dan sebagainya. Untuk itu setiap orang perlu mengobservasi momen-momen yang tepat bagi dirinya yang dapat memunculkan intuisi. Dalam psikologi, Lang,⁵¹¹ intuisi timbul dari pikiran dibawah sadar dimana pikiran dibawah sadar mengalir gelombang theta yang dibarengi dengan munculnya kecerdasan diri.
- e. Melatih diri Melatih diri untuk berintuisi, dengan cara memprediksi kemungkinan apa yang akan terjadi, misalnya secara sederhana dengan memprediksi situasi yang akan datang dari kejadian kecil, misalnya

⁵¹¹ Lang, J. and Rothman, K.J.. Field Test Results of The Motherhood Method to Measure Maternal Mortality. *Indian J Med Res*, 133: 2011, 64-69

memprediksi siapa yang sms / menelpon pada waktu nada panggil handphone berdering?, apakah rapat akan dimulai tepat waktu?, dan sebagainya. Dapat juga berlatih dengan memprediksi keadaan yang akan terjadi sesuai bidang profesi masing-masing.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan menggunakan metode rasional dan intuisi secara simultan. Weil menyatakan bahwa metode rasional dan intuisi merupakan dua metode penting yang saling melengkapi (komplementer) dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya pengambilan keputusan intuitif ditandai perhatian pada perincian aliran informasi dari pada pengolahan dan pencarian informasi secara sistematis, serta lebih mengandalkan firasat dan perasaan. Gaya spontaneous ditandai dengan keinginan untuk dapat mengambil keputusan secepat mungkin, Gaya dependent ditandai dengan pencarian saran dan masukan dari orang lain sebelum mengambil keputusan yang penting. Gaya Avoidance upaya untuk menghindari pengambilan keputusan kapan dimungkinkan.⁵¹²

Dapat kita ketahui bersama bahwa salah satu keunggulan secara pribadi yang dimiliki oleh dua Nyai ini adalah *riyadloh* atau tirakatnya yang istiqomah, menurut penuturan beliau berdua bahwa manajemen kelembagaan yang diterapkannya hanya sebuah ikhtiar belaka yang endingnya tetap Allah memutuskan apa yang terbaik buat pesantren ini.

⁵¹² Evi Kurniasari, Pengambilan Gaya Keputusan Ditinjau Dari Tipe Kepribadian, Jurnal Psikostudia Universitas Mulawarman, Vol. 1, No. 1/Juni 2012, 63

Sudah ada beberapa hal kebijakan dengan pendekatan rasionalitas dan intuitif yang dilakukan oleh kedua Nyai ini yang terkait dengan pengembangan pesantren yakni ; SDM santri dan guru bertambah dari tahun ke tahun, kemudian terkait dengan sarpras pesantren Mukhtar syafaat bertambahnya bangunan tahfid 2 lantai ukuran 30/10 m , koperasi, kantor, perpustakaan, ruang penginapan sakit santri, tempat istirahat wali santri, penyempurnaan masjid assalam 2 lantai, pagar pondok santri putra depan dan belakang, penambahan lahan seharga 75 juta, 130 juta dan 330 juta, masih proses rusun 2-3 lantai. Sedangkan terkait dengan .pengembangan kurikulum yakni kurikulum Tahfidzul Qur'an di semua lembaga yang berada dibawah naungan yayasan Mukhtar syafaat. Dan selanjutnya adalah program beasiswa Tahfidzul sesuai hafalan juznya, beasiswa prestasi akademik dari lembaga sebelumnya, beasiswa yatim piatu yang tidak mampu disemua jenjang dan yang terakhir adalah adanya MoU kerjasama lulusan SMK/ma bisa masuk IAIN Jember. Sedangkan di Pesantren Mambaul Huda 2 adalah ; terkait dengan Sarpras adanya penambahan asrama putra dari 3 menjadi 8, asraama putri dari 3 menjadi 14 , 1 mushola, 1 tempat pengiriman, penambahan kamar mandi, dan pertamanan, sedangkan terkait dengan Kurikulum adanya penambahan ekstrakurikuler ketrampilan, kemudian adanya subsidi silang serta adanya MoU dengan SMKN krasak.

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor

kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu :

- a. Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.
- b. Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

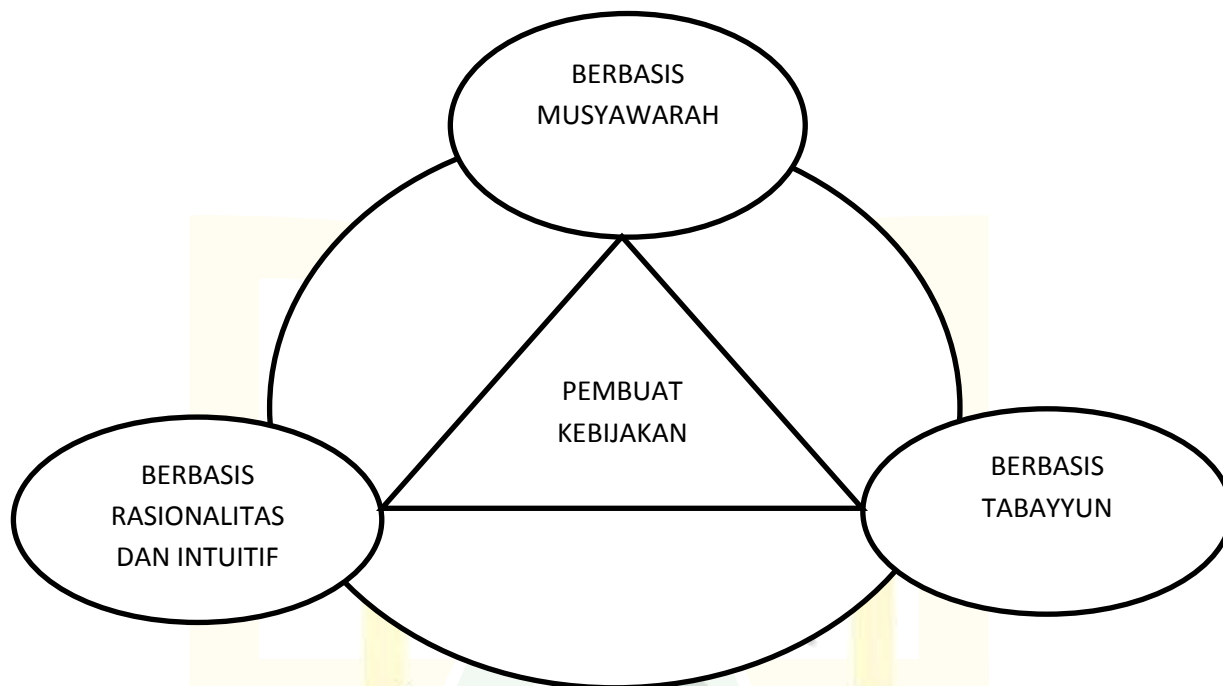
Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat. Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

IAIN JEMBER

IAIN JEMBER

Gambar 5.2

Skema Peran Kepemimpinan Nyai Sebagai Pembuat Kebijakan dalam Pengembangan Pesantren



D. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Komunikator dalam Pengembangan Pesantren

Sejak dilahirkan, manusia hidup dalam suatu lingkungan tertentu yang menjadi wadah kehidupannya. Ia memerlukan bantuan dari orang lain disekitarnya. Untuk itu ia melakukan komunikasi. Dapat dikatakan bahwa secara kodrati manusia merasa perlu berkomunikasi sejak masih bayi sampai akhir hayatnya, atau ungkapan lain untuk menggambarkan hal ini adalah bahwa secara empiris tiada kehidupan tanpa komunikasi. Sebagai makhluk sosial, manusia akan selalu berkeinginan untuk berbicara, tukar menukar

gagasan, mengirim dan menerima informasi, membagi pengalaman, bekerja sama dengan orang lain untuk memenuhi kebutuhan, dan sebagainya.

Kajian tentang peran kepemimpinan Nyai sebagai komunikator dalam pengembangan lembaga pendidikan pesantren di PP. Mukhtar Syafa'at dan PP. Mamba'ul Huda 2 ini bersandar kepada pendapat Hoy dan Miskel tentang konsep pola komunikasi yang efektif. Pola konseptual yang menjelaskan proses-proses komunikasi dirumuskan dengan adanya pengirim, tujuan komunikasi, strategi komunikasi, media dan bentuk pesan, penerima, efek atau hasil dan, konteks komunikasi. Keseluruhan temuan penelitian tentang pola komunikasi juga diklasifikasi dalam perspektif individu dan perspektif organisasi.

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjalankan proses administrasi dan interaksi antar elemen pada suatu organisasi atau lembaga, baik internal maupun eksternal. Tanpa adanya jalinan komunikasi yang baik dan benar besar kemungkinan semua proses di dalam organisasi/lembaga tersebut tidak akan dapat berjalan dengan maksimal dan sesuai dengan yang telah direncanakan. Kemampuan komunikasi yang baik akan sangat membantu semua proses yang ada dalam suatu organisasi/lembaga.

Terkait dengan kepemimpinan maka komunikasi yang baik sangatlah penting dimiliki oleh suatu pemimpin karena berkaitan dengan tugasnya untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, mendorong anggota untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta

mencapai efektifitas dalam kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik serta proses-proses organisasi lainnya. Lalu bagaimana mungkin komunikasi bisa berjalan dengan baik jika seorang pemimpin tidak memberikan “kenyamanan” malahan yang ada adalah “ketakutan” bagi “bawahannya” dalam menyampaikan informasi kepadanya.

Dalam melaksanakan kepemimpinan pada sebuah organisasi, setiap pemimpin tidak bisa melepaskan diri dari proses komunikasi organisasi. Proses komunikasi dalam suatu organisasi dapat ditinjau dari komponen-komponen komunikasi yang membangunnya, meliputi: (a) komunikator (*communicator*), yaitu pemimpin organisasi sebagai penyampai pesan, (b) pesan (*message*), yaitu pesan atau informasi yang disampaikan (c) saluran (*channel*), yaitu media yang digunakan untuk penyampaian pesan, (d) komunikan, yaitu para bawahan sebagai penerima pesan, dan (e) umpan balik (*feedback*), yaitu proses umpan balik antara komunikator dan komunikan setelah pesan disampaikan.

Sebagaimana Hanson mengemukakan proses komunikasi dengan teori klasik yang dikenal dengan Model S-M-C-R yang berarti bahwa dalam proses komunikasi, setidaknya harus terdapat empat unsur, yakni: (1) S=Source (Sumber); (2) M=Message (Pesan); (3) C=Channel (Saluran/Media), dan (4) R-Reciever (Penerima).⁵¹³ Sebelum komunikasi dapat terjadi dibutuhkan satu tujuan yang terekspresikan sebagai pesan untuk disampaikan pesan tersebut disampaikan dari seorang pengirim kepada penerima.

⁵¹³Mark. E. Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*. (Boston. Allyn and Bacon, 1996), 223

Berdasarkan paparan data tentang peran kepemimpinan Nyai sebagai komunikator dalam pengembangan lembaga pendidikan pesantren maka didapatkan temuan penelitian yang disampaikan sebagai berikut.

1. Model Komunikasi Transaksional

Model komunikasi transaksional merupakan salah satu model-model komunikasi dimana di dalamnya terjadi proses yang berkesinambungan. Proses berkesinambungan ini artinya adalah terus menerus baik dalam pengiriman atau penerimaan pesan. Biasanya proses ini menjadi satu bagian dari episode komunikasi. Dalam pengantar ilmu komunikasi, ada cara pandang yang khusus dan khas dalam model komunikasi ini. Tentu saja ini erat kaitannya dengan bagaimana proses komunikasi tersebut berlangsung. Kunci dari model komunikasi ini adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi secara continue atau terus menerus.

Di dalam komunikasi transaksional, maka perlu diketahui juga terjadi proses “transaksi” di sana. Sebenarnya proses ini pun terjadi dalam komunikasi antar personal. Namun berbeda dari komunikasi antar pribadi, yang menjadi pandangan umum dari model komunikasi ini adalah bagaimana semua komponen yang terlibat di dalamnya pasti memiliki sesuatu yang akan diberikan kepada orang lain. Ini menjelaskan bahwa komunikasi transaksional memiliki karakteristik dimana masing-masing memiliki sesuatu yang akan disampaikan. Ada semacam pertukaran pesan di sana dimana memang terjadi secara berkesinambungan. Berikut beberapa hal yang terkait dengan model komunikasi transaksional :

a. Pengirim

Proses komunikasi melibatkan adanya pengirim pesan yang seringkali juga disebut sumber, komunikator, penutur, dan pemberi isyarat. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa elemen pengirim sebagai bagian dari proses komunikasi dalam konteks integrasi budaya pesantren dan budaya diungkap bahwa Nyai sebagai *leader* bertindak sebagai pengirim/komunikator/sumber utama dalam menyampaikan pesan dalam konteks integrasi budaya. Sedangkan pengelola lembaga, pemimpin (ustadz/ah) dan juga santri dapat bertindak sebagai pengirim/sumber pendukung untuk menyampaikan pesan yang tidak bisa langsung disampaikan oleh Nyai (sebagai penyambung lidah Nyai).

Komunikasi Nyai sebagai *sender* (pengirim) dilakukan pada berbagai kegiatan rapat formal yang dilakukan di lingkungan pesantren. Komunikasi juga dilakukan pada saat menjadi narasumber pengajian kitab, saat mengajar di kelas, dan juga saat memberikan arahan-arahan/sambutan pada acara-acara tertentu yang dilaksanakan di pesantren.

b. Penerima

Penerima sebagai sasaran pesan dari komunikasi Nyai adalah orang-orang yang membaca, mendengar dan menyimak, mengontruksi makna dan menginterpretasi pesan-pesan yang disampaikan. Penerima pesan dari komunikasi Nyai terdiri dari banyak elemen. Mereka adalah

orang-orang yang tergabung dalam Yayasan Mukhtar Syafa'at Banyuwangi, yaitu: kepala lembaga pendidikan seperti kepala madrasah, para pengajar, penanggung jawab pada unit-unit kegiatan santri, semua santriwan santriwati, pemerintah dan juga masyarakat secara umum. Sedangkan di Mamba'ul Huda 2 penerima pesan dari komunikasi Nyai terdiri dari banyak elemen. Mereka adalah orang-orang yang tergabung dalam Yayasan Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi, kepala lembaga pendidikan seperti kepala madrasah, para pengajar, penanggung jawab pada unit-unit kegiatan santri, semua santriwan santriwati, pemerintah dan juga masyarakat secara umum. Yang terjadi di dua pesantren ini kaitannya dengan komunikasi transaksional adalah dengan tradisi **Sowan (nyawis)**.

Yang dimaksud dengan sowan disini Tradisi “sowan” merupakan salah satu ciri khas tradisi pesantren yang mengarah pada relasi-interaktif kiai sebagai pemimpin dengan santri sebagai peserta didik yang berlangsung pasca boyongnya santri dari lingkungan pesantren. Tradisi ini merupakan tindak lanjut (follow up) dari proses interaksi edukatif antara kiai dengan santri di pesantren.

Menurut Sukamto, terdapat relasi-edukatif yang terjalin dan terbangun kuat antara kiai sebagai pemilik pesantren sekaligus pemimpin dan santri sebagai masyarakat pondok pesantren sekaligus murid dalam sistem pendidikan pesantren. Relasi tersebut terbangun atas dasar sistem nilai dasar yang melembaga di pesantren dan

dipegang teguh yaitu nilai “sami’na wa atha’na”(mendengar dan metaati)⁵¹⁴.

c. Efek atau Hasil

Hasil temuan tentang efek atau hasil komunikasi Nyai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya setempat di PP. Mukhtar Syafa’at dan Mamba’ul Huda 2 adalah: pertama, terjadi pro dan kontra pandangan di antara warga pesantren tentang integrasi budaya. Kedua, perubahan persepsi warga pesantren tentang budaya masyarakat lokal. Ketiga, jadinya perubahan pola pikir tradisional-fanatis ke modernis-kultural, dan terjadi integrasi budaya pada organisasi.

2. Model Komunikasi Ekspresif

Komunikasi ekspresif tidak otomatis bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrumen untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi) kita. Komunikasi ekspresif sangat berkaitan dengan komunikasi sosial. Komunikasi ekspresif juga dapat dilakukan sendirian maupun kelompok. Perasaan-perasaan tersebut terutama dikomunikasikan melalui pesan-pesan nonverbal. Perasaan sayang, peduli, rindu, simpati, gembira, sedih, takut, prihatin, marah dan benci dapat disampaikan lewat kata-kata, namun bisa disampaikan secara lebih ekspresif lewat perilaku nonverbal.

⁵¹⁴ Sukamto, Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren, (Jakarta: Pustaka LP3ES, 1999), 14

a. Tujuan Komunikasi

Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa tujuan komunikasi Nyai dalam konteks integrasi budaya pesantren dan budaya setempat berdasarkan paparan data hasil penelitian yang sudah dikemukakan adalah: pertama, untuk memberikan informasi kepada pihak-pihak, mencoba mengubah persepsi (*opinion change*) dan menciptakan kesamaan pemahaman bagi warga pesantren tentang kearifan masyarakat lokal. Kedua, komunikasi Nyai bertujuan untuk saling bertukar informasi dengan banyak pihak. Ketiga, untuk mengembangkan rencana-rencana konstruktif bagi integrasi budaya di pesantren. Keempat, menggerakkan bawahan dan pemberian instruksi untuk bertindak. Kelima, untuk memudahkan dalam mengorganisir sumber-sumber daya manusia yang ada di pesantren dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien.

b. Strategi Komunikasi

Temuan penelitian tentang strategi komunikasi Nyai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya setempat adalah bahwa Nyai melakukan ragam strategi komunikasi dalam upaya memformulasi integrasi budaya di Pesantren hingga aktualisasinya. Strategi komunikasi tersebut adalah menyampaikan ide, komunikasi melalui komunitas/ paguyuban, menyimak dan mendengarkan suara bawahan, meminta saran dan masukan dari internal pesantren maupun pihak eksternal, mengkaji ulang berbagai pendapat, melakukan diskusi,

memperhatikan dan mempertimbangkan segala sesuatunya berdasarkan sudut pandang penerima dan mengeluarkan kebijakan-kebijakan.

3. Model komunikasi Publisitas : Komunikasi sebagai pertunjukan dan atensi

Publisitas merupakan salah satu yang seharusnya diperhatikan dalam bauran pemasaran. Publisitas berperan untuk membantu publik membuat pilihan yang menguntungkan, karena publisitas sendiri merupakan sebuah kegiatan untuk menceritakan ke masyarakat luas tentang produk jasa yang berkaitan dengan suatu perusahaan atau organisasi. Dengan begitu maka publisitas sendiri dapat menghasilkan image suatu produk barang jasa perusahaan organisasi tersebut. Publisitas biasanya berhubungan dengan pers, yang banyak ditemui dalam media cetak, radio, televisi, film, dan online.

a. Media dan Bentuk Komunikasi

Proses komunikasi juga tidak terlepas dari media yang digunakan dalam berkomunikasi serta berbagai bentuk komunikasi.

Temuan penelitian tentang media dan bentuk komunikasi Nyai dalam mengintegrasikan budaya pesantren dan budaya setempat di PP.Mukhtar Syafa'at dan PP Mamba'ul Huda 2 adalah melalui tatap muka (*face- to face*) atau komunikasi secara langsung. Ia juga menggunakan media elektronik/media sosial berupa telepon, SMS, facebook, line, whatshapp dan zoom. Media tulisan seperti memo,

selebaran, spanduk, majalah Aulia dan surat-surat juga biasa digunakan dalam berkomunikasi.

Adapun bentuk komunikasi Nyai dicirikan dengan beberapa hal, yaitu bahwa Nyai memiliki suara bass yang nyaring dan jelas terdengar, ia menggunakan bahasa Indonesia, terutama dalam bahasa tulisan dan juga komunikasi formal, sesuai situasi dan kondisi Nyai juga menggunakan bahasa Arab, bahasa setempat dalam berkomunikasi, pesan yang disampaikan sistematis dan mudah dimengerti, dan pesan yang disampaikan cenderung singkat dan padat tetapi substantif serta tidak bertele-tele.

b. Konteks Komunikasi

Konteks merupakan elemen penting komunikasi yang sangat memengaruhi efektivitas dan efisiensi komunikasi. Dari banyak hal yang terkait dengan konteks komunikasi, terdapat empat hal penting yang menjadikan komunikasi Nyai menjadi efektif dan efisien. Pertama, status sosial dan peran Nyai sebagai pimpinan pesantren. Kedua, iklim pesantren yang inklusif. Ketiga, tingkat kepercayaan ustadz/ah dan santri terhadap Nyai sebagai pimpinan pondok pesantren. Keempat, peranan Nyai dalam masyarakat Banyuwangi.

4. Komunikasi Antar Budaya

Heterogenitas masyarakat Indonesia sudah dikenal sejak dulu. Adanya keberagaman dalam berbagai aspek seperti suku, agama, bahasa, adat istiadat dan lain-lain. Di sisi lain, dunia sudah semakin berkembang

dengan tingginya dinamika dan mobilitas. Perkembangan dunia ini juga didukung oleh kemajuan teknologi modern yang menjadi kebutuhan primer, Hal ini menyebabkan dunia hampir tidak memiliki batas-batas yang berarti masyarakat Indonesia harus siap untuk menghadapi situasi baru yang berpengaruh pada kebudayaan asli sebagai akibat dari globalisasi.

Ada keterlibatan dua hal yang sangat besar dalam komunikasi antar budaya, yakni komunikasi dan budaya. Komunikasi adalah salah satu aspek yang bersinggungan dengan globalisasi karena komunikasi dibutuhkan agar interaksi tetap berjalan. Tetapi dalam keberagaman budaya, sering muncul kendala dan masalah yang terjadi saat berkomunikasi. Contohnya dalam perbedaan penggunaan bahasa, nilai dan norma masyarakat, lambang-lambang dan banyak hal lainnya. Padahal agar hubungan terjalin, syarat yang harus dipenuhi adalah adanya pemahaman satu sama lain dalam berkomunikasi. Dengan komunikasi antarbudaya, masalah dan hambatan ini dapat dipelajari.

Istilah komunikasi yang dikenal dalam dunia ilmu komunikasi, “*Who says what in which channel to whom with what effect?*” dari Harold D. Lasswell⁵¹⁵ menggambarkan bagaimana komunikasi menjadi suatu proses transfer pesan. Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian pesan dari pemberi pesan (komunikator) kepada penerima pesan

⁵¹⁵ Harold D. Lasswell (1902-1978) adalah salah satu dari pelopor teori komunikasi yang juga seorang ilmuwan politik di Amerika Serikat.

(komunikasikan) secara satu arah melalui suatu media yang akhirnya menimbulkan efek.

Komunikasi menurut Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss adalah proses dimana makna dibentuk oleh dua orang atau lebih.⁵¹⁶ Konsep komunikasi tidak hanya sebatas satu arah saja, tetapi adanya interaksi di dalamnya menjadikan komunikasi dapat terjadi dua arah. Efektifnya komunikasi ditandai dengan adanya keselarasan makna yang antara pesan yang disampaikan komunikator dan pesan yang diterima komunikan.

Berdasarkan salah satu prinsip komunikasi, efektifitas komunikasi berbanding lurus dengan tingkat kesamaan latar belakang sosial-budaya. Artinya, komunikasi semakin efektif jika latar belakang sosial-budaya semakin sama. Budaya dapat direfleksikan melalui gerak tubuh, bahasa bahkan pakaian seseorang. “Buddhayah” adalah bahasa Sansekerta sebagai bahasa asal dari kata “budaya” yang juga bentuk jamak dari “buddhi” yang memiliki arti budi atau akal. Sehingga kebudayaan diartikan sebagai segala hal yang berkaitan dengan budi dan akal. “*Culture*”, istilah asing yang berarti kebudayaan berasal dari kata “*colere*”, yaitu mengolah atau mengerjakan, yakni mengolah tanah. Dari asal kata tersebut, kata “*ulture*” menjadi perubahan dari kata “*colere*” berarti upaya dan kegiatan manusia untuk mengolah dan mengubah alam.⁵¹⁷

⁵¹⁶ Deddy Mulyana, Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 76.

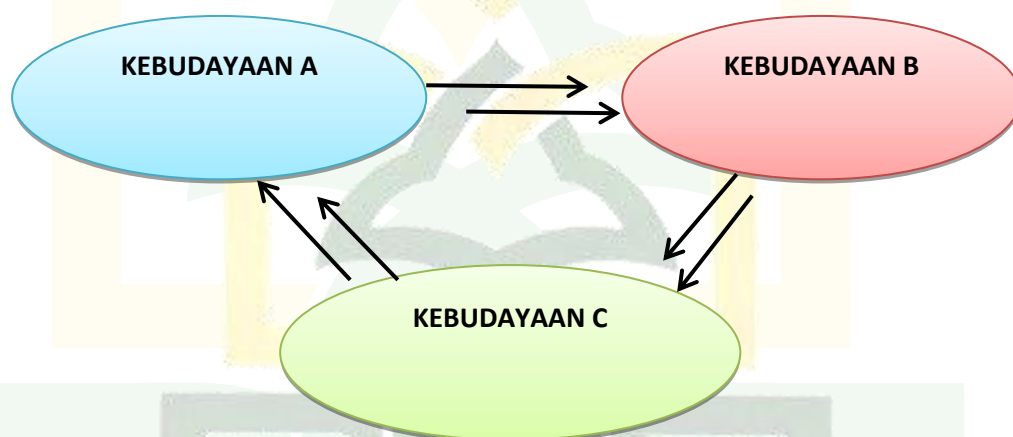
⁵¹⁷ Soerjono Soekanto, Sosiologi Suatu Pengantar, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006), h. 150.

Terdapat hubungan yang sangat erat antara budaya dan komunikasi. Menurut Edward T. Hall (dalam Mulyana dan Rakhmat, 2000:vi) berpendapat bahwa :“*culture is communication*” dan “*communication is culture*”. Artinya, budaya menjadi bagian dari perilaku komunikasi, dan pada gilirannya komunikasi pun turut menentukan, memelihara, mengembangkan atau mewariskan budaya. Cara kita berkomunikasi sangat tergantung pada budaya kita : bahasa, aturan, dan norma kita masing-masing.

David Krech, et al., mengemukakan bahwa kebudayaan itu adalah hubungan manusia dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Kebudayaan dapat ditafsirkan sebagai cermin tingkah laku manusia dalam menjawab masalah-masalah yang dihadapinya. Kebudayaan dapat dibagi menjadi *explicit culture* dan *implicit culture*.⁵¹⁸ *Explicit culture* adalah pola tingkah laku yang khas mengenai suatu masyarakat yang secara langsung dapat diamati secara verbal dan nonverbal. *Implicit culture* adalah kebudayaan yang tak kentara seperti yang terdapat pada : *culture beliefs, cultural norms, cultural values, cultural premises*, yang senada dengan faktor-faktor psikologis, seperti kognisi, kebutuhan atau keinginan, interpersonal response traits dan sikap. Faktor-faktor ini melandasi adanya perilaku yang dapat diamati (*explicit culture*).

⁵¹⁸ David Krech, dkk. *Individual in Society* A textbook of social psychology. University Of California, Berkley : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd 1962

Model komunikasi yang dapat menggambarkan komunikasi lintasbudaya ini adalah Model Gudykunst dan Kim⁵¹⁹, bahwa penyandian pesan dan penyandian balik pesan merupakan suatu proses interaktif yang dipengaruhi oleh filter-filter konseptual yang dikategorikan menjadi faktor-faktor budaya, sosiobudaya, psikobudaya dan faktor lingkungan. Dengan demikian proses komunikasi lintas budaya ini sangat dinamik, , berikut dalam gambar 1 .



Dalam komunikasi lintas budaya, apabila terjadi perbedaan nilai-nilai budaya, sosiobudaya dan psikobudaya, maka mudah menimbulkan prasangka terhadap etnik lain. Beberapa kondisi yang tidak menguntungkan yang cenderung memperkuat prasangka menurut Soeleman⁵²⁰ adalah (1) bila situasi kontak menciptakan persaingan di antara berbagai golongan; (2) bila kontak yang terjadi tidak menyenangkan, dipaksakan, dan tegang; (3) bila situasi kontak menghasilkan rasa harga diri atau status dari salah satu golongan

⁵¹⁹ Gudykunst, W. B. dan Kim, Y. Y. *Communicating with strangers (an approach to intercultural communication)*. New York: McGraw Hill Inc 1992, 33

⁵²⁰ Soeleman B. Taneko. *Ilmu Sosial Dasar Teori dan Konsep*, Bandung Eresco 1992

direndahkan; 4) bila warga dari suatu golongan atau golongan sebagai keseluruhan sedang mengalami frustrasi (misalnya baru saja mengalami kegagalan atau musibah, depresi ekonomi, dan sebagainya), kontak dengan golongan lain bisa membentuk pengambinghitaman etnis; (5) bila kontak terjadi antara berbagai golongan etnis yang mempunyai moral atau normanorma yang bertentangan satu sama lain; (6) bila dalam kontak antara golongan mayoritas dan golongan minoritas, para warga dari golongan minoritas statusnya lebih rendah atau berbagai karakteristiknya lebih rendah dari golongan mayoritas. Adanya beberapa sumber prasangka tersebut dapat menimbulkan konflik.

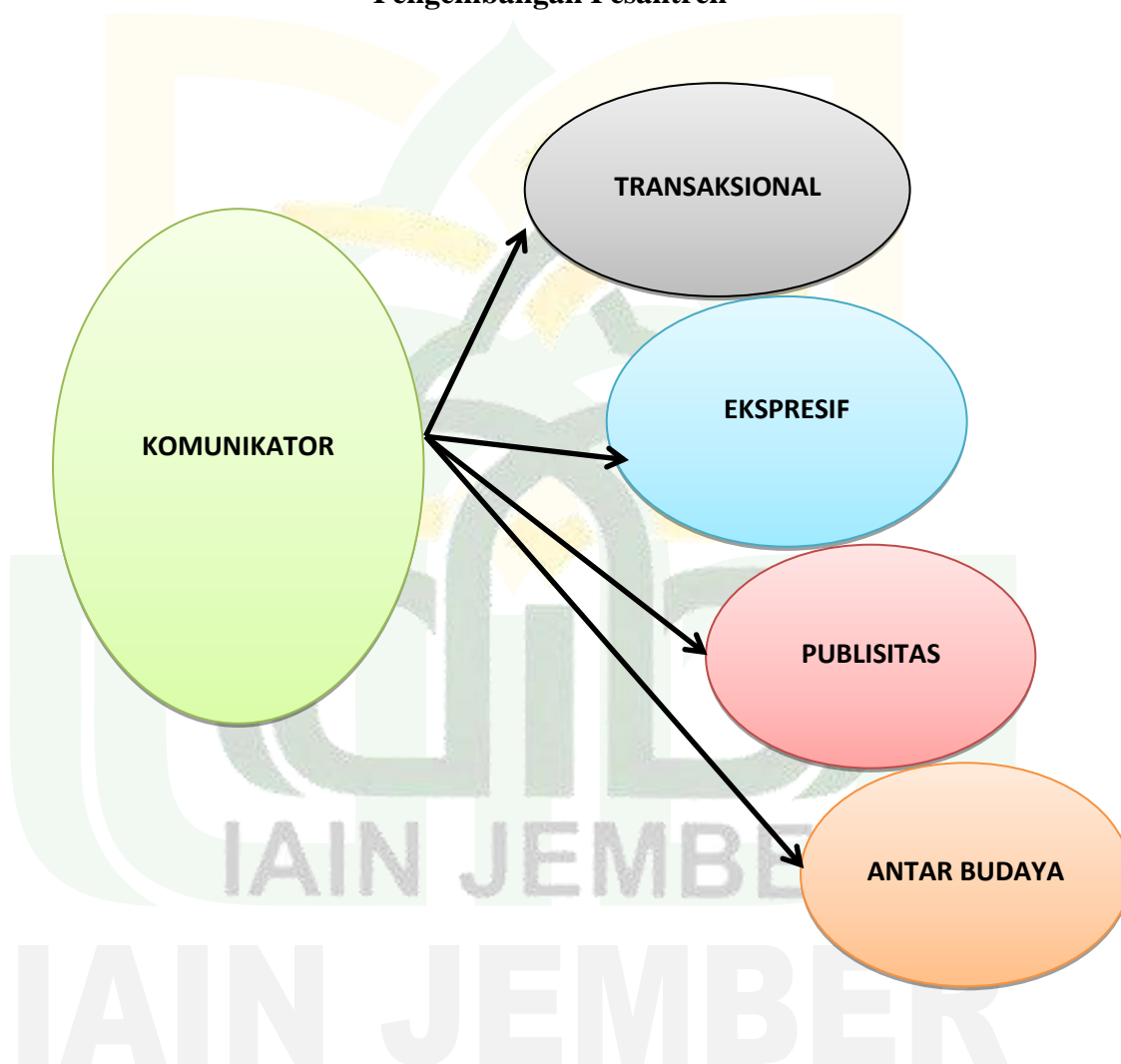
Sebagaimana yang dilakukan oleh Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar, bahwa model komunikasi Nyai adalah komunikasi lintas budaya, dalam hal tidak bisa lari dari sebuah kenyataan bahwa santri atau jemaah Nyai tersebut dari berbagai macam budaya dan etnis sehingga dalam hal ini kelihaihan atau skill komunikasi seorang pemimpin sangat dibutuhkan. Sebagaimana yang kita ketahui bersama bahwa kedua Nyai tersebut ahli dibidang Da'iyah (ceramah).

Menurut Dahrendorf untuk menyelesaikan konflik perlu ada pemaksaan melalui kesepakatan (konsensus) terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Melalui konsensus nilai-nilai dan norma-norma yang dipaksakan itulah masyarakat dapat dipersatukan dan dikendalikan sehingga tidak terjadi konflik yang mengarah kepada kehancuran. Model resolusi konflik Dahrendorf inilah

yang kemudian diadopsi sehingga melahirkan model resolusi litigasi (hukum), non litigasi (negosiasi, mediasi, konsiliasi dan arbitrase) dan pranata adat.

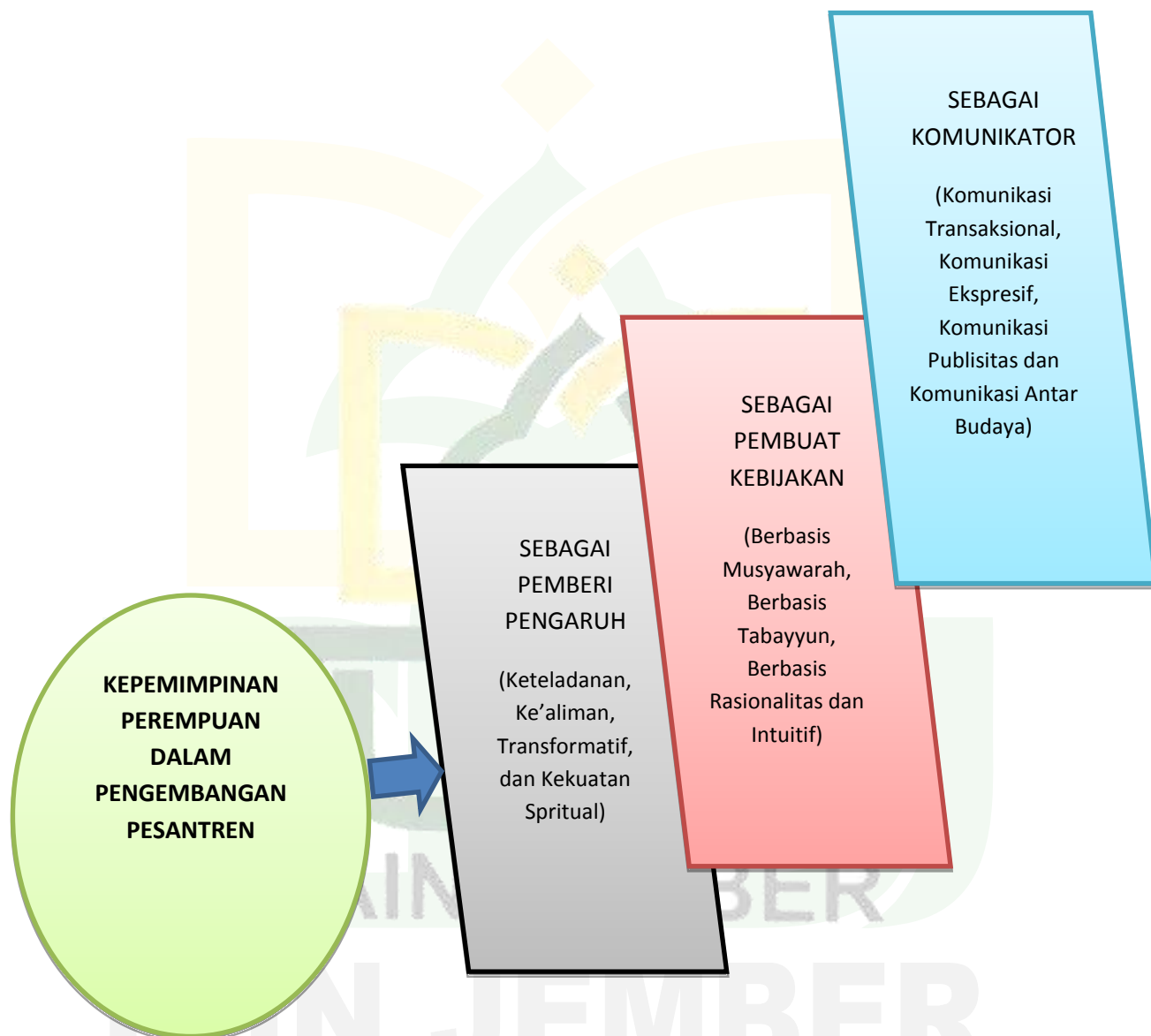
Gambar 5.3

Skema Peran Kepemimpinan Nyai Sebagai Komunikator dalam Pengembangan Pesantren



Gambar 5.4

TEMUAN PENELITIAN LINTAS SITUS



DAFTAR PUSTAKA

- A Aaker, David and Keller, Kevin Lane. 1990. *Consumer Evaluations of Brand Extentions*. Journal of Marketing, Vol. 54, January. 1990
- Abd. Halim Soebahar. 2013. *Kebijakan Pendidikan Islam: Dari Ordonansi Pemimpin Sampai UU Sisdiknas*. Jakarta: Rajawali Pers
- Abdul Hamid Ismail al-Anshori, al-Syura wa Asaruha fi al-Demokratiyah. 1980. Kairo: al-Mathba'ah alSalafiyyah
- Abuddin Nata. 1997. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu
- Abuddin Nata, 2000. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana
- Abuddin Nata. 2002. *Tafsir Ayat-ayat Pendidikan Tafsir Al-Ayat Al-Tarbawiy*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Ahmad Sudirman Abbas dan Ahmad Sukardja. *Demokrasi Dalam Perspektif Islam*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya dan Anglo Media Jakarta
- A.S. Munandar. 2004. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Tangerang: UI Press.
- Al-Bukhari, Sahih al-Bukhari, tt. "*Bab Kitab an-Nabi ila Kisra wa Qausara*". Semarang: Taha Putra
- Al-Imam Abul Fida Isma'il Ibnu Kasir Ad-Dimasyqi. 2000. *Tafsir Ibnu Kasir, Juz 2*. Bandung :Sinar Baru Algensindo
- Aliah B. Purwakania Hasan. 2006. *Psikologi Perkembangan Islami, Menyingkap Rentang Kehidupan Manusia dari Prakelahiran Hingga Prakematian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Alice Eagly, kata pengantar dalam *Women and Leadership, Transforming Visions and diverse voices*, Massachussets Blackwell Publishing 2007, xvi
- Alwi Shahab. 1998. *Memilih Bersama Rasulullah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Ana Retno dan Suharso, Kamus Besar Bahasa Indonesia
- Ardana, Komang & Wayan Mujiati, dan Agung Ayu Sriathi. 2009. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta; Graha Ilmu.

- Audina Furi Nirukti. 2009. *Wanita-wanita Yang Mengubah Dunia: Kumpulan Kisah Penuh Inspirasi Dari Wanita-wanita Pengukir Sejarah*. Jakarta: Erlangga
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asrohah, Hanun. 1999. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Astin, H. S., & Leland. 1991. *Women of Influence, Women Of Change*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- A. Sudirman Abbas dan A.Sukardja, *Demokrasi Dalam Perspektif Islam*
- Azyumardi, Azra. 2001. *Sejarah Pertumbuhann Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Garsindo.
- Baidan, Nasharuddin & Erwati Aziz. 2014. *Etika islam dalam Berbisnis*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Barker RG. 1995. *Ecological Psychology: Concepts And Methods For Studying The Environment Of Human Behavior*". Stanford, Ca.: Stanford University Press.
- Baron & Keney. 1986. The moderator –mediator variable distinction in Social Psychological research, Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Budhi Munawar-Rachman. 2001. *Spiritualitas, Pendekatan Baru dalam Beragama dalam Komarudin Hidayat, Et al, Agama di Tengah Kemelut*. Jakarta : Mediacita
- Bene D. M. Djasmoredjo. 2004. *Persepsi Karyawan Laki-laki Terhadap Pemimpin Perempuan: Apakah Pemimpin Perempuan Lebih Bersifat Asuh Daripada Pemimpin Laki-laki?* *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, Vol. 4, No. 3
- Bolden. R, Gosling, J, Marturano, A and Dennison, 2003. *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Dunsford Hill Exeter, UK: Centre for Leadership Studies University of Exeter
- Brown HW. 1979. *Dasar Parasitologi Klinis*. Edisi 3. Jakarta: PT Gramedia 1979.
- Chaster I. Bernad. 1938. *The Functions of Executif*. Harvard : Harvard College.
- David Krech, dkk. 1962. *Individual in society A textbook of social psychology*. University Of California, Berkley : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd

- Delgado, A., D. Brito., P. Fevereiro, C. Peres dan J. F. Marques. *Antimicrobial Activity of L.plantarum Isolated From a Traditional Latic Acid Fermentation of Table Olives*. EDP Sciences 81: 203215. 2001.
- Deddy Mulyana. 2012. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Depag RI. 1986. *Pedoman Penyelenggaraan Pusat Informasi Pesantren*, (Jakarta: Proyek Pembinaan dan Bantuan Kepada Pondok Pesantren.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1982. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES
- Dhofier, Zamkhsyari. 2014. *Tradisi Pesantren; Studi Pandangan Kiai dan Visinya mengenai masa depan Indonesia*, Cet. IX, 94
- Djasmoredjo, Bene D. M. 2004. *Persepsi Karyawan Laki-laki Terhadap Pemimpin Perempuan: Apakah Pemimpin Perempuan Lebih Bersifat Asuh Daripada Pemimpin Laki-laki?* Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi, Vol. 4, No. 3
- Eagly, A.H., Johnson, B.T. 1990. *Gender and Leadership style: A Meta Analisis CHIP Documents*.
- Eagly, A.H., and Johnson, B.T. *Gender and Leadership style: A Meta Analisis CHIP Documents*, 1990, Paper 11
- Edwin A Locke. 1991. *the Essence of Leadership*. New York: Maxwel Macmillan.
- Edi Suharto. 2005. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial Dan Pekerjaan Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Evi Kurniasari. 2012. *Pengambilan Gaya Keputusan Ditinjau Dari Tipe Kepribadian* Jurnal Psikostudia. Universitas Mulawarman, Vol. 1, No. 1
- Effendi, Usman. 2011. *Asas Manajemen*. Jakarta; PT Raja Grafindo.
- Enjang AS dan Aliyudin. 2009. *Dasar-dasar Ilmu Dakwah: Pendekatan Filosofis Dan Praktis*. Bandung: Widya Padjadjaran
- Engineer, Asghar Ali. 1994. *Hak-hak Perempuan dalam Islam, alih bahasa Farid Wajidi dan Cici Farkha Assegaf*. Bandung: LSPPA dan CUSO Indonesia.
- Fatoni, Sulthan. 2006. *Peradaban Islam; Desain Awal Peradaban, Konsolidasi Teologi, Konstruksi Pemikiran dan Pencarian Madrasah*. Jakarta: eLSAS.

- Fauzinuddin Faiz, Muhammad. 2015. *Mbah Kiai Syafaat Bapak Patriot dan Imam Al-Ghazalinya Tanah Jawa*. Cetakan 1 Maret 2015, Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu Grup.
- Fisher. 1975. *Encyclopedia Of Land And People*. London:Larousse plc.
- Fuad Hasbi Ash – Shiddieqy, ed. 2001. *Falsafah Hukum Islam*. Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra
- Fritjof Capra. 2005. *The Hidden Connections: A Science For Sustainable Living.* , *Terj : The Hidden Connection : Strategi Sistemik Melawan Kapitalisme Baru*. Yogyakarta, Jalasutra
- Fraser G.R, Pare J.A.P. 1979. *Diagnosis of Diseases of the Chest*. Vol III. 2nd ed. Philadelphia: W.B Saunders Company.
- Geertz, Clifford. 1990. *The Javanese Kijaji: The Changing of Cultur Broker, Comparatif Studies in Society and History*, 2.
- George R. Terry. 1986. *Asas-asas Manajemen*,terj. Winardi. Bandung: Alumni.
- Gerber. 1987. *Being Reality and Existence*, Penn state Universitu Press.
- Guntur, Hedro. 2019. *Kepemimpinan Kyai dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren Mahasiswa Al-Hikam dan Lembaga Tinggi Pesantren Luhur Malang*, <http://karya-ilmiah.um.ac.id>, 24 November 2019, 14:53.
- Gudykunst, W. B. dan Kim, Y. Y. 1992. *Communicating with stangers (an approach to intercultural communication)*. New York: McGraw Hill Inc
- Gus Dur, *Tabayyun Gus Dur*. Yogyakarta LKIS
- Goktug Morcol. 2017 *Handbooks of Decision Making*. Florida: Taylor & Francis
- Harold Konotz, Cyril O'Donnel, Heinz Weihrich. 1984. *Management*. New York: Mc Grow Hill
- Hashim (Syafiq edit.). 1999. *Menakar Harga Perempuan*. Bandug: MIZAN
- Higgins, James M. 1979. *Strategy*. New York : CBS College Publishing
- Helgesen, Sally. 1990. *The Female Advantege: Woman's ways of Leadership*. Googbooks. Diakses pada tanggal 28 Maret 2020.
- H. M. Ruslan. 2008. *Menyingkap Rahasia Spiritualitas*. Makasar: Zikra
- <http://anshori.blogspot.com/2020/03/pendidikan-islam-zaman-penjajahan.html>

- Hurgronje, Christian Snouch. 1931. *Mekka in the Latter Part of the 19th Century*. Leiden: E.J. Brill.
- Ihromi T O. 1995. *Kajian Wanita dalam Pembangunan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Ilyas, Hamim. Dkk. 2003. *Perempuan Tertindas? Kajian Hadis-hadis "Misoginis"*. Cet I. Yogyakarta: elSAQ Press.
- Ilyas, Yunahar. 2006. *Kesetaraan Gender Dalam Al-Qur'an Studi Pemikiran Para Mufassir*. Yogyakarta: Labda Press.
- Imam Suprayogo & Tobroni. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Imron, Fuad Amin. *Syaikhona Kholil Bangkalan, Penentu Berdirinya Nahdlatul Ulama*. Khalista Surabaya
- Istibsyaroh. 2004. *Hak-hak Perempuan: Relasi Jender menurut Tafsir al-Sya'rawi*. Bandung: PT. Mizan Publika.
- J.R.P. Frensh Jr. & B. Raven. 1959. *The bases of Social Power*, dalam D. Cartwright (ed), *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Institute for Social Research.
- Jaiz, Hartono A. 1998. *Polemik Presiden Wanita dalam Tinjauan Islam*, cet. ke- 1. Jakarta: Pustaka al-Kautsar.
- Jalaluddin. 1990. *Kapita Selekta Pendidikan*. Jakarta: Kalam Mulia.
- James A, Doyle. 1985. *Sex and Gender : The Human Experience Wn. C. Brown Publisher, Iowa*.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr, 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Peroses*, terj. Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Jeffrey C. Bauer. 2003 . *Role Ambiguity And Role Clarity*. Clermont : A Comparison Of Attitudes In Germany And The United States.
- Jhon W Creswell. 2014. *Qualitative Inquiry & Resaearch Design : Choosing Among Five Approach, 3rd ed..* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- _____. 2016. *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 4th ed.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kafrawi. 1978. *Pembaharuan Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: Cemara Indah.

- Kartini, Kartono. 1998. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Katsir, Ibnu. Tt. *Tafsir al-Qur'an al-'Azim, Juz I*. Mesir: Isa al-Babi al Halabi.
- Kellogg, C. E. 1991. *Preliminary Suggestions For The Classification And Nomenclature Of Great Soil Groups In Tropical And Equatorial Regions*. Dalam: A. Young (Editor). *Tropical Soils And Soil Survey*. Cambridge University Press. London. 1991
- Klein B & Ciechomski. 2008. *Best Practices in Online therapy*. Journal Of Thecnology in Human Services 26
- Koontz, Harold & Cyril O'Donnell, Heinz. 1984. *Management*. Newyork: Mc Grow Hill.
- Kotler, P.. 2000. *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kuntowijoyo. 1991. *Paradigma Islam Interpretasi Untuk Aksi*. Bandung: Mizan
- Lang, J. and Rothman, K.J. 2011. *Field Test Results of The Motherhood Method to Measure Maternal Mortality*. Indian J Med Res Number 133
- Lincoln. 1995. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Publication, inc.
- Lipman, Blumen, Jean. 2000. *Connective Leadership*, Oxford: Oxford University Press.
- Loden M. 2005. *The Clinical Benefit of Moisturizer*. J. Eur. Acad. Dermatol. Venerol.
- Lussier , N.Robert and Achua F. Christopher.. 2010. *Leadership : Theory, Application, and Skill Development, 4th Edition* Mason, Ohio : South-Western Cengage Learning.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior, Edisi XI*. United Stated for America: Princete Hall.
- M, Fakh. 1996, *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- M.B. Miles, & A.M. Huberman. 1992. *Qualitatif Analysis*, (Penerjemah: Rohidi, R. T.). Jakarta: UI-Press.
- Madjid, Nur Cholis. 1997 *Bilik-Bilik Pesantren; Suatu Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina.

- Munir, Lily Zakiyah (edit.). 1999. *Memposisikan Kodrat Perempuan dan Perubahan dalam Perspektif Islam*. Bandung: MIZAN.
- Musta'in, M. 2001. *Takhrij Hadis Kepemimpinan Wanita*, cet. I. Surakarta: Pustaka Cakra.
- Muzadi, Hasyim. 1999. *Nahdlatul Ulama di Tengah Agenda Persoalan Bangsa*, cet I. Jakarta: Logos.
- Muhyar Fanani. 2008. *Membumikan Hukum Langit*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- M. Quraish Shihab. 2007. *Secercah Cahaya Ilahi*. Bandung: PT Mizan Pustaka
- M. Quraish Shihab. 2009. *Tafsir Al-Misbah*. Jakarta: PT Lentera Hati
- Nieva V. F and B.A Gutek. 1981. *Women and Work: A Psychological Perspective*. New York :Praeger Publishing.
- Nirwani Jumala. 2019. *Moderasi Berpikir Untuk Menempati Tingkatan Spiritual Tertinggi Dalam Beragama*. Dalam jurnal Substantia, Volume 21 Nomor 2.
- Nirwani Jumala. 2017. *Memahami Tingkatan Spiritual Manusia dalam Mendeteksi Krisis Nilai Moral*. Dalam jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosisal Politik. nVolume 5 Nomor 1
- Neil Thomas. 2004. *The Adair Handbook of Management and Leadership*. London: Thorogood Ltd
- Nursyarief, Aisyah. 2014. Pendidikan Islam Di Indonesia Dalam Lintasan Sejarah (Perspektif Kerajaan Islam)ll, dalam *Jurnal Lentera Pendidikan*, Vol. 17 No. 2 Desember
- Parker, P.S. 1996 "Gender, culture, and leadership: Toward a Culturally Distinct Model of African-American Women Executives' Leadership Strategies" *Leadership Quarterly* Vol 7, No2.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. 2004. *Organizational Commitment and Managerial Turnover. Organizational Behavior and Human Performance*.
- Qomar, Mujamil. 1996. *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.
- Qomar, Mujamil. 2005. *Pesantren: Dari Tranformasi Metodologi Menuju demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga.

- R. Wayne Pace & Don F Faules. 1989. *Organizational Communication*. New Jersey: Prentice Hall.
- Raharjo, M. Damam. 1988. *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES, Cet ke-4.
- Ramayulis. 2012. *Sejarah Pendidikan Islam: Perubahan Konsep, Filsafat, dan Metodologi dari Era Nabi saw sampai Ulama Nusantara*. Jakarta: Kalam Mulia, cet. I.
- Robbins, S. P. 1996. *Perilaku organisasi: Konsep, kontroversi, aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Ronald Alan Lukens-Bull, 2004. *A Peacefull Jihad*, (terj) Abdurrahman Mas'ud dkk dengan tajuk, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*. Jogjakarta: Gama Media.
- Rosener, J., B., "Ways Men and Women Lead," *Debate, Harvard Business Review*, January/February, pp. (1990)
- Ryana Twins. 2017. *8 Manfaat Tabayyun Untuk Kehidupan*.
- Saridjo, Marwan et.al. 1982. *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*. Jakarta: Dharma Bhakti.
- Sergiovanni, Thomas J & Robert J Starratt, tt. *Supervision, Human Prespective*. New York: McGraw-Hill.
- Shihab, Quraish. 1997. *Wawasan al-Qur'an, Tafsir Maudu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*. Bandung: Mizan.
- Singarimbun, Masri & Effendi, Sofyan. 1994. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Soebahar, Abdul Halim. 2013. *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Soekanto. 2003. *Kekuasaan dan Wewenang*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soerjono Soekanto Soerjono. 2002. *Teori Peranan*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Soerjono Soekanto. 2006. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Soerjono Soeknato. 2009. *Sosiologi Suatu Pengantar* . edisi baru. Jakarta : Rajawali Pers
- Soleman B. 1992. *Taneko. Ilmu Sosial Dasar Teori dan Konsep*, Bandung Eresco

- Spillane, James P. 2006. *Distributed leadership*, San Francisco: Jossey Bass.
- Stead, Valerie & Elliot, Carolle. 2009. *Women;s Leadership*. London: Palgrave MacMillan.
- Steenbrink, Karel A.. 1994. *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Steenbrink, Karel A.. 1995. *Kawan dalam Pertikaian Kaum Kolonial Belanda dan Islam di Indonesia (1596-1942)*. Bandung: Mizan.
- Stephen P Robbins,. & Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. 13 ThreeEdition, USA: Pearson International Edition, Prentice -Hall.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi/Organizational Behavior*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Stephen P. Robbins. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi*. Aplikasi, Jilid 1, Edisi 8, Jakarta: Prenhallindo
- Stoner, James A. F & R. Edward Freeman. 1992. *Management*. New Jersey: Prentice Hall
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Suhardono Edy. 1994. *Teori Peran (Konsep, Derivasi dan Implikasinya)*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Suhendar. 2017. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kiai, Budaya Pesantren dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren di Provinsi Banten*, Jurnal Penelitian Pendidikan, Vo. 34, No. 02 Tahun 2017.
- Sukamto. 1999. *Kepemimpinan Kiai dalam Pesantren*. Jakarta: Pustaka LP3ES
- Sulaiman Al-Kumayi. 2012 *Bersama Allah Yang Tak Mungkin Menjadi Mungkin*. Semarang: Pustaka Nuun
- Suparta, Mundzier & Amin Haedari (edt). 2003. *Manajemen Pondok Pesantren*. Jakarta: Depag.
- Sutisna, Oteng. 1982. *Administrasi Pendidikan dasar Teoritis untuk Peraktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Suyanto, Bagong,dan J. Dwi Narwoko. 2010. *Sosiologi Teks Pengantar dan Terapan* edisi ketiga. Jakarta : Prenada Media Group
- Syafaruddin, 2008. *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta

- Syahid, Ahmad (edt). *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat...*, 28
- Syahid. Ahmad. 2002. *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat*. Depag dan INCIS.
- Syaiful Sagala. 2006 *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta
- Syamsi, Ibnu. 2000. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syihabuddin. 2008. “*Konsep Negara Dan Demokrasi Dalam Perspektif Hukum Islam Dan Konstitusi Modern*”, Dalam Tesis S2 Program Pasca Sarjana, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta
- Taufiq Muhammad Asy – Syawi. 1997. *Fiqhusy – Syura Wal Istisyarat*, Penerjemah Djamaludin, Jakarta: Gema Insani Press
- Toha Miftah. 2005. *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Umar, Nasaruddin. 1999. *Argumen Kesetaraan Gender*, cet I. Jakarta: Paramadina.
- Usman, Husaini. 2013, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi.
- Veithzal Rivai .148. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wahab, Abdul Aziz. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Alfabeta, Bandung.
- Wahbah Az-Zuhaili. *Fiqih Islam Wa Adillatuhu Jihad, Pengadilan dan Mekanisme Mengambil Keputusan, Pemerintahan Dalam Islam*. Jilid 8 Kota: Darul Fikri
- Wahid, Abdurrahman. 1999. “Islam dan Hak Asasi Manusia”, dalam Lily Zakiyah Munir (ed.), *Memposisikan Kodrat*. Bandung: MIZAN.
- Wahid, Abdurrahman. Tt. *Bunga Rampai Pesantren*. Jakarta: Darma Bhakti.
- Wahjoetomo. 1997. *Perguruan Tinggi Pesantren, Pendidikan Alternatif Masa Depan*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Waryono Abdul Ghafur, Tafsir Sosial, ELSAQ Press Win Wenger. 2003. *Beyond Teaching and Learning*. Bandung: Nuansa.
- Waryono Abdul Ghafur. 2005. *Tafsir Sosial*. Yogyakarta: ELSAQ Press

- Weber, Max. 2009. *Sosiologi*, Terj. Noorkholish. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- William N. Dunn. 2000. *Public Policy Analysis: An Introduction*, second edition, terj. Samodra Wibawa, dkk, Pengantar Analisis Kebijakan Publik, edisi kedua. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Wirawan Sarwono Sarlito. 2015. *Teori- Teori Psikologi Sosial*, Jakarta: Rajawali Pers
- Yacub. 1985. *Pesantren dan Pembangunan Masyarakat Desa*. Bandung: Angkasa.
- Yona S Lincoln and Egon G Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publication.
- Yudhanti, Ristina. 2014. *Perempuan dalam Pusaran Hukum*. Yogyakarta: Thafa Media.
- Yukl, Gery. 2013. *Leadership in Organization*. Newyork: Pearson Education.
- Yulk, Gary. 2011. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi kelima*, Terj. Budi Supriyanto. PT Indeks Jakarta.
- Yusuf al-Qardawi. 2004. *Jangan Menyesal Menjadi Wanita, Kilau-Kilau Mutiara Cinta pada Sosok Wanita, alih bahasa Asy'ari Khatib*, cet. ke-1. Yogyakarta: Diva Press.
- Yusuf Al-Qaradhawi. 2009. *Fatwa – Fatwa Kontemporer, Jilid 2*, Penerjemah As'ad Yasin, Jakarta: Gema Insani.
- Ziemek, Manfred. 1986. *Pesantren dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M.
- Zuhairini, dkk. 1986. *Metodologi Pendidikan Agama*. Surabaya: Ramadhani.

IAIN JEMBER

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada analisis data yang dilakukan secara mendalam dan komprehensif serta implikasi penelitian, maka penulis berkesimpulan bahwa:

1. Kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at Banyuwangi dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai pemberi pengaruh dalam pengembangan pesantren yaitu *pertama* dengan keteladanan *kedua* Ke'aliman yang dalam bidang Agama (Kitab Kuning) *ketiga* Inspiratif. *Keempat*, Kekuatan Spritual.
2. Kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at Banyuwangi dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi sebagai pembuat kebijakan dalam pengembangan pesantren yaitu: Berbasis Musyawarah, Berbasis Tabayyun, dan Berbasis Rasionalitas dan Intuitif.
3. Kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at Banyuwangi dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda Banyuwangi sebagai komunikator dalam pengembangan pesantren yaitu: Model Komunikasi transaksional, Komunikasi ekspresif, Komunikasi publisitas dan Komunikasi Antar Budaya.

B. Saran dan Rekomendasi Penelitian

1. Saran

Jika kita menelaah lebih jauh lagi ternyata perempuan (Nyai) juga mempunyai potensi jiwa kepemimpinan yang tidak jauh berbeda keahliannya dalam memberi arahan, dalam berorasi maupun beretorika atau bahkan memberi gagasan. Seperti halnya yang terjadi di Pesantren Mukhtar Syafaat dan Pesantren Mamba'ul Huda Banyuwangi. Kedua Pesantren ini dipimpin oleh seorang Nyai yang juga tidak kalah perkembangannya dengan kepemimpinan dari Pesantren lainnya yang secara umum dipimpin oleh seorang Kiai . Hal ini menunjukkan bahwa Nyai sebenarnya memiliki potensi kemampuan kepemimpinan sebagaimana Kiai.

Tampilnya kedua Nyai sebagai ulama perempuan dalam kepemimpinan pesantren dapat dipandang sebagai fenomena baru yang disebabkan oleh beberapa faktor. Secara eksternal, kepemimpinan ulama perempuan muncul karena desakan modernisasi yang menimbulkan kesadaran di kalangan pesantren antara lain mengenai demokrasi, hak-hak asasi manusia dan emansipasi wanita atau feminisme. Pesantren dengan sendirinya didorong untuk merespons wacana perempuan dan sekaligus mempertimbangkan kembali pandangan-pandangan tradisionalnya yang cenderung berlawanan dengan gerakan perempuan. Kajian fiqh yang biasanya terkesan bias gender mengalami koreksi kritis dari dalam lingkungan pesantren sendiri. Meskipun melalui proses yang panjang dan

bertahap, respons pesantren terhadap wacana perempuan itu mempengaruhi aspek-aspek lain dalam sistem pesantren. Tuduhan sebagian kalangan bahwa dunia pesantren dianggap kurang mengapresiasi kiprah dan peran perempuan dalam ranah publik tidak selamanya dibenarkan, karena ada sebagian kalangan ulama pesantren yang justru menempatkan perempuan sama dengan laki-laki baik sebagai makhluk Tuhan maupun kiprahnya dalam ranah sosial-politik seperti yang dilakukan oleh Nyai Mahmudah Ahmad di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Nyai Muslihah Umar di Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi.

Kepemimpinan kedua Nyai dalam pengembangan pesantren ini tentunya harus disesuaikan dengan perkembangan zaman saat ini, sehingga tidak ada anggapan miring terhadap kepemimpinan perempuan dan bisa menjalankan sistem pembelajaran pesantren dengan baik. Sebagai manusia yang sama-sama mengemban tugas kekhalifahan, laki-laki dan perempuan diperintahkan oleh Tuhan untuk saling bekerjasama. Perempuan dan laki-laki memiliki peran dan tanggungjawab sosial yang sama. Tidak hanya kepandaian nyai dalam memberikan pengajaran tetapi butuh ilmu kepemimpinan dalam mengelola pesantrennya sehingga tetap eksis dan diminati oleh masyarakat.

2. Rekomendasi

Peran kepemimpinan Nyai dalam pengembangan pesantren baik sebagai pemberi pengaruh, sebagai pembuat kebijakan dan sebagai komunikator tidak hanya ahli dalam bidang tradisi keilmuan yang dimiliki saja akan tetapi harus pandai dalam mengelola pesantrennya mulai dari perencanaannya dalam hal sarana prasarana, rencana strategis (baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang), kurikulum pesantren, program pengembangan pesantren, perencanaan anggaran, kerjasama dan lain sebagainya. Harapannya pesantren bukan hanya bisa bertahan ditengah modernitas akan tetapi menjadi rujukan bagi masyarakat karena kualitas pendidikan dan mutu lulusannya dalam memenuhi tuntutan *stakeholder*.

C. Implikasi Penelitian

Dari hasil penelitian yang telah disimpulkan memiliki dua implikasi yaitu implikasi teoritik dan implikasi praktis. Implikasi teoritik dimaksudkan bahwa hasil penelitian bisa memberikan kontribusi pengembangan teori baru dalam bidang manajemen organisasi yang berkaitan dengan peran kepemimpinan perempuan yang dilakukan oleh Nyai Mahmudah Ahmad dan Nyai Muslihah Umar dalam pengembangan Pesantren sebagai pemberi pengaruh, sebagai pembuat kebijakan dan sebagai komunikator semua tidak lepas dari pengabdian hanya karena Allah swt. semata, sebagaimana yang sering beliau sampaikan yaitu pertama, Khairunnas Anfauhum Linnas, sebaik baik manusia yang bermanfaat untuk orang lain. Kedua Al Abdu (hamba)

,manusia sebagai hamba, tapi manusia diberikan kedudukan sebagai khalifah dengan berbagai tingkat dan derajatnya dalam hubungannya secara vertikal dan horisontal. Ketiga, taklif (tanggungjawab) yang harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan kemampuannya. Tugas manusia sebagai kholifah yaitu imaratul ardh (memakmurkan bumi) dan ibadatullah (beribadah kepada Allah). seperti yang dijelaskan Firman Allah surat adz Dzariyat ayat 56, “Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku”.

1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan analisis temuan penelitian peran kepemimpinan Nyai pada dua situs di PP. Mukhtar Syafa'at dan PP. Mamba'ul Huda 2 pada sub bab diatas, maka dibawah ini dapat dirumuskan beberapa implikasi teoritis sebagai berikut; Berdasarkan analisis temuan penelitian peran kepemimpinan Nyai pada dua situs di PP. Mukhtar Syafa'at dan PP. Mamba'ul Huda 2 pada sub bab diatas, maka dibawah ini dapat dirumuskan beberapa implikasi teoritis sebagai berikut;

Pertama Peran Kepemimpinan Nyai sebagai **Pemberi Pengaruh** dalam Pengembangan Pesantren. Dalam hal pengaruh, kedua Nyai baik Nyai Mahmudah Ahmad maupun Nyai Muslihah Umar hampir tidak ada perbedaan. Keduanya merupakan aktor yang sangat berperan dan berpengaruh bagi perkembangan PP. Mukhtar Syafa'at dan PP. Mamba'ul Huda 2. Sulit untuk menentukan mana yang lebih berpengaruh diantara keduanya. Kapasitas peran kepemimpinan Nyai sebagai pemberi pengaruh

pada tahap ini berlangsung dalam kondisi situasional sebagaimana konsep Hersey & Blanchard. Tipologi pengaruh yang dimaksud akan mengikuti situasi kematangan (maturity) bawahan berdasarkan korelasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Konsep Yukl tentang kepemimpinan juga relevan untuk dirujuk, karena Yukl menawarkan pendekatan orientasi perilaku kinerja mengikuti perubahan kondisi. Menurut teori yang ditawarkan oleh Hersey & Blanchard, bahwa seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh dapat dilakukan dengan menggunakan gaya kepemimpinan; **Pertama**, *Directing Style* (mengarahkan). Dalam hal ini pemimpin lebih banyak memberikan petunjuk spesifik dan mengawasi secara ketat dalam penyelesaian tugas. **Kedua**, *Coaching Style* (melatih). Dalam hal ini pemimpin mendorong dua jalan komunikasi dan membangun kepercayaan diri dan motivasi kepada para karyawan, pada saat yang sama seorang pemimpin harus tetap memiliki kepedulian dan melakukan pengawasan terhadap keputusan-keputusan (kesepakatan) serta permintaan saran dari bawahan dan dukungan akan kemajuan. **Ketiga**, *Supporting Style* (mendukung). Dalam hal ini pemimpin dan bawahan tetap menjalin komunikasi (*sharing*) dan supportive lebih banyak diberikan daripada directive khususnya untuk bawahan yang komitmennya kurang baik. **Keempat**, *Delegating Style* (mendelegasikan). Gaya kepemimpinan model ini tepat untuk pemimpin yang bawahannya sudah siap untuk menyelesaikan tugas-tugas khusus dimana pemimpin memberikan perhatian dan motivasi penuh serta lebih banyak menyerahkan

pengambilan keputusan dan tanggung jawab kepada bawahan.

Namun berbeda dengan temuan yang didapatkan oleh peneliti, bahwasanya Nyai Mahmudah dan Nyai Muslihah dalam hal sebagai pemberi pengaruh, dikarenakan *Pertama*, Keteladanannya/ uswah dalam segala aspek (baik dalam hal tutur kata dan prilakunya), penanaman akhlak, adab, dan kebiasaan-kebiasaan baik yang seharusnya diajarkan dan dibiasakan dengan memberikan contoh nyata. *Kedua*, Ke'alimannya dalam bidang ilmu Agama (Kitab Kuning), dan juga guru yang merupakan tokoh identifikasi dalam hal keluasan ilmu dan keluhuran akhlaknya, sehingga anak didiknya selalu berupaya untuk mengikuti langkah-langkahnya. *Ketiga*, Inspiratif, bahwa kepemimpinan kedua Nyai tersebut adalah sosok pemimpin yang sangat inspiratif, inspiratif disini adalah sosok pemimpin memilih melakukan tindakan yang sangat strategis, yaitu bagaimana ia mampu memberikan perspektif yang mencerahkan. Guru atau Nyai yang inspiratif menawarkan perspektif yang memberdayakan, menghasilkan energi yang kreatif. kemudian yang *Keempat*, kekuatan spritual Pada dasarnya, setiap manusia adalah makhluk spiritual yang selalu terdorong oleh kebutuhan untuk menemukan makna dan nilai dari apa yang diperbuat dan dialami dalam kehidupan sehari-hari.

Peran Kepemimpinan Nyai sebagai **Pembuat Kebijakan** dalam Pengembangan Pesantren. Dalam hal pembuat kebijakan, kedua Nyai baik Nyai Mahmudah Ahmad maupun Nyai Muslihah Umar hampir tidak ada perbedaan. Keduanya merupakan aktor yang sangat berperan dalam

membuat kebijakan bagi perkembangan PP. Mukhtar Syafa'at dan PP. Mamba'ul Huda 2. Kapasitas peran kepemimpinan Nyai sebagai pembuat kebijakan pada tahap ini juga berlangsung dalam kondisi situasional sebagaimana konsep Hersey & Blanchard. Tipologi kebijakan yang dimaksud juga akan mengikuti situasi kematangan (maturity) bawahan berdasarkan korelasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Konsep Yukl tentang kepemimpinan juga relevan untuk dirujuk, karena Yukl menawarkan pendekatan orientasi perilaku kinerja mengikuti perubahan kondisi. Untuk mengetahui peran Nyai sebagai pembuat kebijakan bagi masing-masing pesantren dapat ditelusuri sebagai berikut;

Menurut Kottler, tahapan dalam proses pengambilan kebijakan adalah sebagai berikut:

- a) Identifikasi masalah
- b) Pengumpulan dan analisis data
- c) Membuat alternatif-alternatif kebijakan
- d) Memilih salah satu alternatif terbaik
- e) Pelaksanaan keputusan
- f) Pemantauan dalam pelaksanaan pengambilan keputusan

Dengan demikian, pengambilan keputusan seharusnya dilakukan dengan tahapan mulai dari identifikasi masalah, Pengumpulan dan analisis data, membuat alternatif-alternatif kebijakan, dan melaksanakan kebijakan serta mengevaluasinya. Menurut A.S. Munandar, peroses pengambilan keputusan berdasarkan adanya masalah antara keadaan yang diinginkan dan keadaan yang ada.

Namun tidak demikian dengan apa yang terjadi di pesantren, bahwasanya di pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mambul Huda 2

dalam hal kepemimpinan sebagai pembuat kebijakan *Pertama*, Berbasis Musyawarah, dengan tujuan untuk mencari formulasi terkait dengan keputusan atau kebijakan yang akan diambil dan disahkan untuk dapatnya ditaati bersama-sama dengan tujuan mencapai visi misi pesantren. *Kedua*, *Tabayyun*, Dalam hal ini tujuan kedua Nyai secara khusus kepada masyarakat pesantren dan secara umum kepada masyarakat luas agar tidak mudah terpengaruh dengan kondisi zaman saat ini, yang mana teknologi merupakan bagian dari kehidupannya. Karena pada dasarnya *Tabayyun* adalah meneliti dan menyeleksi suatu berita dalam memutuskan suatu permasalahan, baik yang berkaitan dengan hukum, sosial, politik dan lain sebagainya hingga jelas permasalahannya dan tidak ada pihak yang terzalimi atau tersakiti. *Ketiga*, Rasionalitas dan Intuitif, dalam hal ini bahwa titik dasar yang paling utama adalah bahwa manusia memiliki kognisi bawaan yang melekat sejauh mereka dapat terlibat dalam pengambilan keputusan kebijakan analitik yang rasional.

Dari tiga dasar pembuat kebijakan dan keputusan yang dilakukan oleh Nyai Mahmudah dan Nyai Muslihah yakni dasar rasionalitas dan Instuisi, kenapa dua dasar ini yang digunakan karena tidak selamanya dasar rasionalitas ini efektif dalam pengamnilan keputusan, sehingga diperkuat dengan dasar instuisi. Dalam hal instuisi ini kedua Nyai tersebut menggunakan pendekatan istikharah, dengan cara memohon petunjuk kepada Allah agar keputusan yang diambil bermanfaat dan tepat guna dan berdaya guna dalam pengembangan pesantren.

Ketiga Peran Kepemimpinan Nyai **sebagai Komunikator** dalam Pengembangan Pesantren. Proses komunikasi melibatkan adanya pengirim pesan yang seringkali juga disebut sumber, komunikator, penutur, dan pemberi isyarat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Hanson Hanson mengemukakan proses komunikasi dengan teori klasik yang dikenal dengan Model S-M-C-R yang berarti bahwa dalam proses komunikasi, setidaknya harus terdapat empat unsur, yakni: (1) S=*Source* (Sumber); (2) M=*Message* (Pesan); (3) C=*Channel* (Saluran/Media), dan (4) R=*Reciever* (Penerima).⁵¹² Sebelum komunikasi dapat terjadi dibutuhkan satu tujuan yang terekspresikan sebagai pesan untuk disampaikan pesan tersebut disampaikan dari seorang pengirim kepada penerima.

Namun, temuan di lapangan menunjukkan bahwa Nyai sebagai leader di PP. Mukhtar Syafa'at dan PP. Mamba'ul Huda 2, bukan lebih kepada proses komunikasi sebagaimana konsep yang ditawarkan oleh Hanson, tetapi lebih kepada model komunikasi; *Pertama*, Model komunikasi transaksional, bahwa komunikasi transaksional memiliki karakteristik dimana masing-masing memiliki sesuatu yang akan disampaikan. Ada semacam pertukaran pesan di sana dimana memang terjadi secara berkesinambungan. Yang terjadi di dua pesantren ini kaitannya dengan komunikasi transaksional adalah dengan tradisi **Sowan (nyawis)**.

⁵¹²Mark. E. Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior*. (Boston. Allyn and Bacon, 1996), 223

Yang dimaksud dengan sowan disini Tradisi “sowan” merupakan salah satu ciri khas tradisi pesantren yang mengarah pada relasi-interaktif kiai sebagai guru dengan santri sebagai peserta didik yang berlangsung pasca boyongnya santri dari lingkungan pesantren. Tradisi ini merupakan tindak lanjut (follow up) dari proses interaksi edukatif antara kiai dengan santri di pesantren.

Kedua Komunikasi Ekspresif, Komunikasi ekspresif tidak otomatis bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrumen untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi) kita. Kaitannya dengan apa yang sudah dilakukan oleh Kedua Nyai tersebut, bahwasanya Nyai Mahmudah dan Nyai Muslihah yang bertindak sebagai pengasuh pesantren selalu memberikan ruang kepada para pengurus untuk selalu dapat mengungkapkan perasaannya atau pendapatnya dalam setiap musyawarah atau pertemuannya yang lainnya.

Ketiga, Komunikasi Publisitas, berperan untuk membantu publik membuat pilihan yang menguntungkan, karena publisitas sendiri merupakan sebuah kegiatan untuk menceritakan ke masyarakat luas tentang produk jasa yang berkaitan dengan suatu perusahaan orrganisasi. Publisitas biasanya berhubungan dengan pers, yang banyak ditemui dalam media (etak, radio, televi, film, dan online.) sebagaimana yang dilakukan oleh kedua Nyai tersebut dengan tatap muka (*face- to face*) atau komunikasi secara langsung. Ia juga menggunakan media

elektronik/media sosial berupa telepon, SMS, facebook, line, whatsapp dan zoom. Media tulisan seperti memo, selebaran, spanduk, majalah Aulia dan surat-surat juga biasa digunakan dalam berkomunikasi.

Keempat, Komunikasi Antar Budaya, Berdasarkan salah satu prinsip komunikasi, efektifitas komunikasi berbanding lurus dengan tingkat kesamaan latar belakang sosial-budaya. Artinya, komunikasi semakin efektif jika latar belakang sosial-budaya semakin sama. Hal ini dilakukan oleh Nyai Mahmudah dan Nyai Muslihah karena massa yang dihadapinya adalah banyak orang yang memiliki beberapa karakter, sifat, dan budaya yang berbeda, dan juga mengingat aktivitas Nyai bukan hanya sebagai pengasuh namun beliau berdua juga sebagai *Muballighah/Da'i*.

Dari beberapa temuan penelitian yang sudah dibahas sebelumnya dapat peneliti dapat penjelasan sebagai berikut:

Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi, karena kualitas suatu organisasi dapat dilihat dari kerja sama antara anggota organisasi dan pemimpinnya. Lazimnya, sebuah organisasi dipimpin oleh seorang pria. Akan tetapi semakin berkembangnya zaman, wanita pun mampu memimpin sebuah organisasi. Telah banyak sosok wanita-wanita hebat yang menjadi pemimpin, baik itu sebagai presiden, direktur perusahaan, pemimpin organisasi atau komunitas dan sebagai pemimpin lainnya. Pria dan wanita memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Pria lebih menggunakan norma keadilan sementara wanita menggunakan norma persamaan. Pria juga menggunakan strategi yang lebih luas dan lebih positif, perbedaan manajemen tidak akan terlihat jika wanita memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Di Indonesia RA Kartini merupakan tokoh penting bagi perempuan Indonesia. Beliau adalah tokoh yang memperjuangkan hak-hak perempuan seperti hak untuk belajar disekolah dan hak untuk memimpin sebuah organisasi.

Seorang wanita memiliki sifat demokratis dan rasa kepedulian yang tinggi. Hal ini membuat wanita berkompeten untuk menjadi

pemimpin dalam sebuah organisasi sekalipun organisasi. Namun apakah kepemimpinan wanita dalam organisasi akan lebih efektif dan memiliki performa yang lebih baik dibandingkan dengan kepemimpinan pria? Dalam penulisan ini akan dibahas mengenai pembahasan mengenai gaya kepemimpinan perempuan.

Kepemimpinan sering dibedakan antara “kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial”. Sebagai kedudukan, kepemimpinan merupakan suatu kompleks dari hak-hak dan kewajiban yang dapat dimiliki oleh seseorang atau suatu badan. Sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan seseorang atau suatu badan yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat. Pada dasarnya kepemimpinan tidak membedakan siapa pelakunya, apakah dilakukan oleh laki-laki atau perempuan. Bagi keduanya berlaku persyaratan yang sama untuk menjadi pemimpin yang baik.

Perempuan merupakan bagian dari masyarakat yang lebih besar dibandingkan laki-laki. Manusia diciptakan oleh Tuhan Yang Maha Esa dari dua jenis yaitu laki-laki dan perempuan. Antara laki-laki dan perempuan tidak ada perbedaan yang mencolok. Mereka mempunyai kedudukan, derajat, hak serta kewajiban yang sama. Bene D. M. Djasmoredjo menjelaskan “laki-laki berbeda dengan perempuan”. Pernyataan ini dapat dikatakan berlaku universal. Perbedaan antara keduanya hanya terbatas pada perbedaan biologis. Perempuan sering

digambarkan sebagai sosok yang lembut, cenderung mengalah, lebih lemah, kurang aktif dan keinginan untuk mengasuh. Sebaliknya, laki-laki sering ditampilkan sebagai seseorang yang besar, dominan, lebih kuat, lebih aktif, otonomi serta agresif.

Helgesen didalam Curry berpendapat bahwa, *“women have an advantage in the role of leader. They are especially up to the responsibilities because of their socialization”*. (Perempuan memiliki beberapa kelebihan didalam wewenang dalam memimpin. Terutama dalam hal tanggung jawab sosialnya). Asumsi terhadap gaya dan efektifitas kepemimpinan dari sudut pandang gender sangatlah luas. Dalam catatan kerja Alice Eagly yang dikutip Deborah L. Rhode menemukan bahwa bukti dari asumsi tersebut lebih lemah dari yang seharusnya. Bukti itu menunjukkan bahwa sebagian besar masyarakat Amerika memiliki sifat-sifat yang sama dalam hal prinsip kepemimpinan seperti; kecerdasan, kejujuran, ambisi, membuat keputusan, dan inovasi. Perbedaan utama yang muncul adalah kasih sayang dan organisasi, dalam hal sifat-sifat inilah pada umumnya perempuan lebih unggul dari pada laki-laki. Perbedaan gender yang tetap konsisten serta didukung bukti dalam hal kinerja ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan lebih partisipatif, demokratis, dan lebih memiliki sensitifitas pribadi yang lebih dibanding dengan kepemimpinan laki-laki.

Lebih lanjut Eagly mencatat, bahwa perempuan *“attend more to the individuals they workwith by mentoring them and taking their*

particular situation into account". (Perempuan hadir lebih banyak untuk individu yang bekerja dengan mereka dengan membimbing, dan mempertimbangkan 'situasi' khusus mereka"). Dampak dalam hal ini memungkinkan perempuan untuk lebih masuk kedalam kepemimpinan tranformatif yang menekankan dalam hal inspirasi dan memungkinkan kontribusi kepada organisasi.

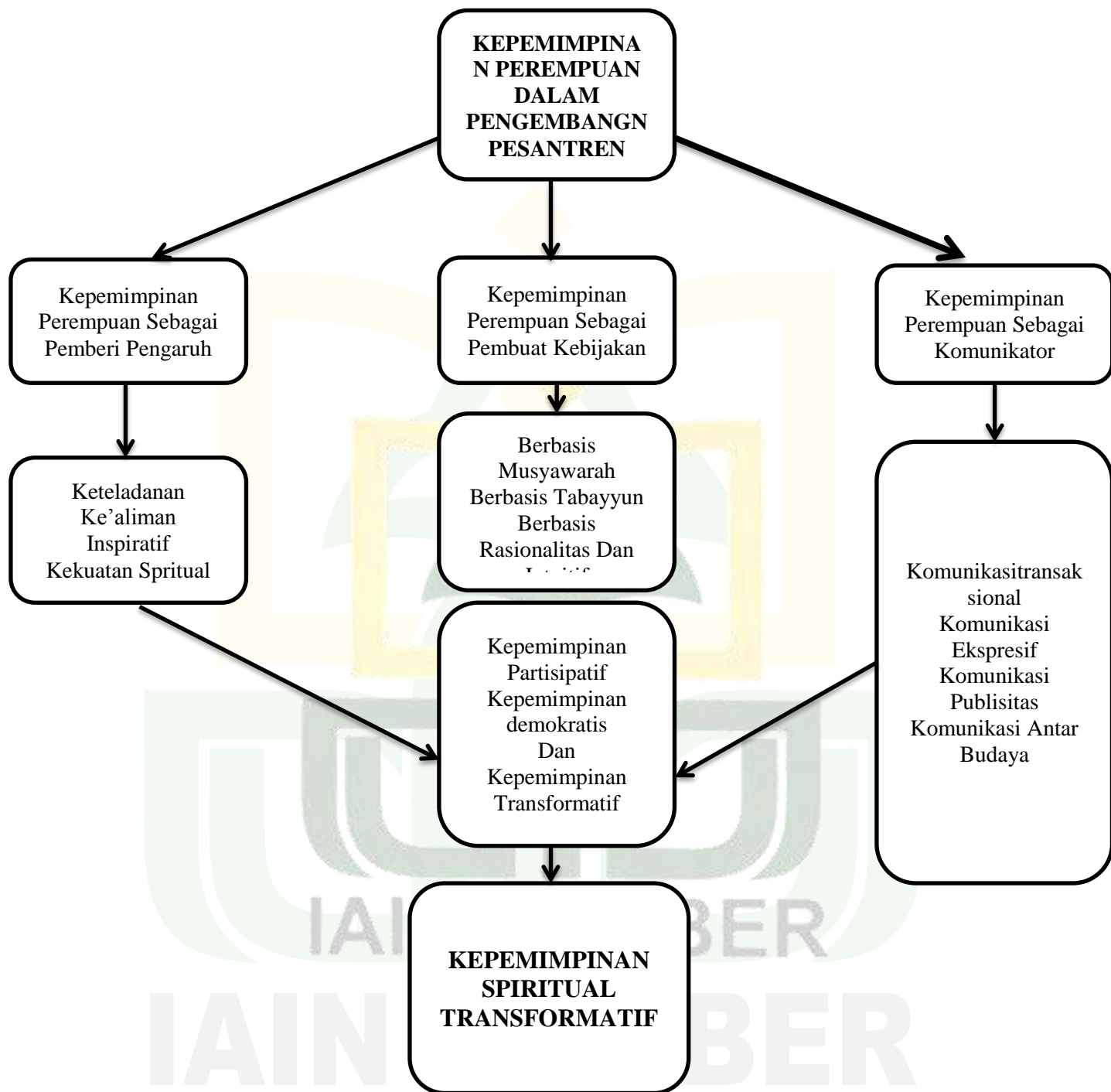
Sebagaimana yang disampaikan oleh Deborah L. Rhode dalam bukunya yang berjudul *Women and leadership* " bahwa Perbedaan gender yang tetap konsisten serta didukung bukti dalam hal kinerja ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan lebih partisipatif, demokratis, dan lebih memiliki sensitifitas pribadi yang lebih dibanding dengan kepemimpinan laki-laki. Dilihat dari prinsip kepemimpinan, kepemimpinan perempuan memiliki prinsip yang sama dengan laki-laki seperti; kecerdasan, kejujuran, ambisi, membuat keputusan, dan inovasi.

Dalam hal ini kalau dilihat dari sisi perilaku dan aktivitas Nyai Mahmudah dan Nyai Muslihah, kepemimpinan Nyai berdasarkan temuan peneliti, ada kesamaan prinsip kepemimpinan yang ditawarkan oleh Deborah L. Rhode, namun ada sisi lain yang membedakan yakni kekuatan spritual yang dimiliki oleh Nyai Mahmudah dan Nyai Muslihah yang mampu memberikan pengaruh yang luar biasa terhadap pengembangan pesantren dan peangruhnya kepada masyarakat sekitar pesantren. kemudian dari sisi kecenderungan model kepemimpinan seperti apa yang disampaikan Deborah L. Rhode bahwa kepemimpinan perempuan lebih

kepada partisipatif dan demokratis. Akan tetapi berdasarkan fakta dilapangan bahwa tidak cukup hanya dengan model kepemimpinan partisipatif dan demokratis jika diimplementasikan oleh seorang pengasuh pesantren dalam hal ini pengasuh perempuan. Karena jiwa kepemimpinan perempuan itu lebih menonjol sifat kasih sayangnya dan sensitifnya maka model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan di lingkungan pesantren adalah kepemimpinan transformatif.

Berdasarkan fakta tersebut perlu ada penempurnaan atau penguatan, terkait dengan karakteristik kepemimpinan perempuan terutama ketika teori tersebut diimplementasikan di pesantren. prinsip kepemimpinan dalam hal kekuatan spritual dan model kepemimpinan yang transformatif inilah yang melatarbelakangi lahirnya model **kepemimpinan Spritual Transformatif**.

Kepemimpinan Spiritual Transformatif peneliti definisikan suatu proses kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan dan mengerakkan bawahan dengan keteladanan, kasih sayang dan mengimplementasikan nilai-nilai spritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya untuk mencapai tujuan organisasi



2. Implikasi Praktis

a. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Pemberi Pengaruh dalam Pengembangan Pesantren.

1) Keteladanan

- a) Adanya kesiapan menjadi cermin baik untuk dirinya sendiri maupun untuk orang lain. Kondisi seperti ini akan berdampak pada kehidupan sosial di masyarakat, karena ucapan, sikap dan perilakunya menjadi sorotan dan teladan.
- b) Meningkatkan Kompetensi kepribadian adalah kondisi minimal ucapan, sikap dan perilaku yang harus dimiliki sehingga dapat dijadikan cermin baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain.
- c) Integritas moral, adanya kesamaan antara apa yang diucapkan dan apa yang dilakukan. Inti dari integritas terletak pada kualitas istiqomahnya, yaitu berupa komitmen dan konsistensi terhadap profesi yang diembannya.
- d) Meningkatkan Naluri untuk meniru yang dimiliki oleh manusia itu mulai terarahkan dan mencapai puncaknya ketika konsep pendidikan Islam mulai ditegakkan sehingga naluri meniru (meneladani) disempurnakan oleh adanya kesadaran, ketinggian dan tujuan yang mulia.
- e) Implikasi dari ketekunan beliau dalam segi ibadah *mahdoh* dan *ghoiru mahdoh*, dan keterlibatan secara langsung pada setiap program pesantren yang sudah direncanakan secara matang

dengan para pemimpin, dalam hal ini asas demokratis yang dilakukan oleh kedua Nyai.

2) Ke'aliman Dalam Bidang Ilmu Agama Dan Sebagai Da'iyah

- a) Ketinggian ilmunya yang terlihat ketika melakukan kegiatan belajar mengajar dan berdakwah.
- b) Nampak ketika memberikan *irsyadat wa taujihad* dalam setiap pertemuan baik dengan para pengurus pesantren atau dengan santri.
- c) Kepiawaian dalam menyampaikan pesan sebagai seorang *muballighah*.
- d) Keuletan dan ketegasan dalam menyelesaikan suatu masalah.

3) Inspiratif

- a) Terus belajar untuk selalu menambah pengetahuan secara terus-menerus.
- b) Kompeten dalam bidangnya, kecakapan, kewenangan, atau kemampuan yang dimiliki oleh Nyai terutama dalam mendidik.
- c) Mengandalkan kemampuan kreativitas mendidik, Mendidik yang kreatif, menarik, menyenangkan, penuh motivasi, dan membangkitkan semangat peserta didik untuk tumbuh dan berkembang yang diperkuat dengan spritualitas.
- d) Memiliki curahan energi secara maksimal untuk mendidik para bawahannya dan melakukannya secara totalitas.

- e) Meningkatkan kemampuan untuk menciptakan atau menghasilkan sesuatu hasil karya atau ide-ide yang baru dan mampu membangkitkan semangat para pengurus dan santri.
- f) Selalu memberikan dorongan kepada para pengurus dan santri untuk menjadikan kehidupan para siswanya senantiasa bergerak menuju ke arah yang lebih baik.

4) Kekuatan spiritual

- a) Manusia sebagai makhluk spiritual yang selalu terdorong oleh kebutuhan untuk menemukan makna dan nilai dari apa yang diperbuat dan dialami dalam kehidupan sehari-hari.
- b) Pembelajaran akan kesadaran dan kebaikan, di mana nilai-nilai ketuhanan termanifestasi ke luar dirinya, ketika berhubungan dengan Allah, makhluk-Nya dan segala yang ada di alam semesta.
- c) Mengimplementasikan Komitmen dan keyakinan dalam menjalankan syariat agama yang tidak terlepas dari kekuatan spiritual.

b. Peran Kepemimpinan Nyai Sebagai Pembuat Kebijakan dalam Pengembangan Pesantren

1) Musyawarah

- a) Bahwa dalam setiap pembuatan kebijakan atau keputusan beliau mengedepankan asas kebersamaan atau demokratis, dengan tujuan untuk mengharap Ridho Allah SWT

- b) Kebebasan di dalam musyawarah tidak didasari oleh individualisme, kepentingan individu atau kelompok tertentu, tetapi memiliki keterbatasan yang sesuai dengan koridor batasan-batasan yang telah Allah tetapkan
- c) Musyawarah dilakukan untuk mencari formulasi terkait dengan keputusan atau kebijakan yang akan diambil dan disahkan untuk dapatnya ditaati bersama-sama dengan tujuan mencapai visi misi pesantren.
- d) Mengedapankan asas kebersamaan atau dengan kata lain musyawarah mufakat dan asas demokratis untuk mencapai suatu hasil memuaskan satu sama lain baik antara pengasuh dengan pemimpin atau pemimpin dengan santri

2) Tabayyun

- a) Pengarahan melalui ceramah agama, pengarahan, pembelajaran di kelas, rapat-rapat dan melalui media, baik media electronic maupun cetak.
- b) Selektif terhadap berita-berita yang diterima, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam menentukan kebijakan.
- c) Dilakukan penelaahan dan mempelajari secara cermat dan sungguh-sungguh. Sehingga diperoleh sesuatu seperti mencapai kebenaran, memperoleh jawaban atas masalah, pengembangan ilmu pengetahuan, dan sebagainya

3) Berbasis Rasionalitas dan Intuitif

- a) Dilakukan untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas
- b) Dilakukan dengan cara memperhatikan pada perincian aliran informasi dari pada pengolahan dan pencarian informasi secara sistematis, serta lebih mengandalkan firasat dan perasaan.
- c) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.
- d) Melatih diri Melatih diri untuk berintuisi, dengan cara memprediksi kemungkinan apa yang akan terjadi
- e) Kebijakan dengan pendekatan intuitif dilakukan atas dasar keterbatasan/ketidaklengkapan dengan bukti .

c. Peran Kepemimpinan Nyai sebagai Komunikator dalam Pengembangan Pesantren

1) Komunikasi transaksional

- a) Dilakukan dengan proses yang berkesinambungan dan berlangsung secara terus menerus yang dipertukarkan adalah pesan-pesan baik verbal maupun nonverbal.
- b) Proses yang terjadi bersifat kooperatif, pengirim dan penerima sama-sama bertanggung jawab dampak dan efektivitas komunikasi yang terjadi. Dalam model ini komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (relationship) antara dua orang atau lebih.

- c) Adanya kesadaran kita bahwa antara pesan satu dengan pesan yang lain saling berhubungan, saling ketergantungan
- d) Menganggap pengirim dan penerima adalah elemen independen dari tindakan

2) Komunikasi ekspresif

- a) Penyampiannya pun tidak terbatas harus pada waktu itu juga (*realtime*), melainkan bisa menjadi sebuah rekaman yang bisa diamati kembali di lain waktu.
- b) Komunikasi yang dilakukan tidak hanya terbatas pada komunikasi lisan.
- c) Dilakukan dengan cara bentuk komunikasinya berupa; gambar, syair, puisi hingga tarian adalah bentuk kreativitas yang bisa dipupuk dari komunikasi jenis ini.

3) Komunikasi publisitas

- a) Melakukan inisiatif, perencanaan, pengagas sebagai sumber informasi.
- b) Tidak hanya dilakukan dengan lisan saja, akan tetapi lebih kepada media, baik cetak maupun elektronik.

4) Komunikasi antar budaya

- a) Komunikasi harus dipandang sebagai proses yang menghubungkan manusia melalui sekumpulan tindakan yang terus menerus diperbaharui.

- b) Dilakukan dengan cara menginventarisir semua perbedaan pada setiap individu

D. Keterbatasan Penelitian

Sesungguhnya penelitian ini masih sangat terbatas pada kepemimpinan perempuan dalam pengembangan pesantren sebagai pemberi pengaruh, pembuat keputusan dan komunikator. Dimana dalam proses kepemimpinannya banyak nilai yang harus menjadi pembelajaran.

Penelitian tentang kepemimpinan perempuan dalam pengembangan pesantren yang berkaitan dengan pemberi pengaruh, pembuat keputusan dan komunikator belum banyak menjadi kajian dalam penelitian kawasan Manajemen Pendidikan Islam terlebih di Pesantren, sehingga hal tersebut menyediakan ruang kosong bagi penelitian selanjutnya.

Penulis sangat menyadari betapa penelitian ini masih banyak kekurangan karena minimnya pengetahuan dan referensi peneliti. Maka dengan ini peneliti selalu terbuka dan menerima saran kritikan dari pembaca peneliti terdahulu maupun peneliti yang akan datang. Sehingga nantinya akan dicapai kesempurnaan yang bisa memberikan manfaat bagi pengembangan Lembaga Pendidikan Islam terutama di pesantren

KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : Lailatul Usriyah

NIM : 0841918007

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam Program Doktor

Instansi : Pascasarjana IAIN Jember

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi yang berjudul KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM PENGEMBANGAN PESANTREN (Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi) adalah penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya..

Jember, 06 Oktober 2020



Lailatul Usriyah
NIM. 0841918007



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.971/In.20/PP.00.9/PS/IV/2020 20 April 2020
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.

1. Pengasuh Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at
2. Pengasuh Pondok Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi

di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan proposal disertasi mahasiswa berikut ini:

Nama : Lailatul Usriyah
NIM : 0841918007
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Program Doktor
Judul : Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan
Pesantren (Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan
Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi)
Promotor : Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E, M.M
Co-Promotor : Dr. Hj. Siti Rodliyah, M.Pd
Waktu Penelitian : 1 tahun terhitung mulai terbitnya surat ini.

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Abd. Halim Soebahar, M.A.
041987031006



مؤسسة مختار شفاعة

KELUARGA BESAR YAYASAN
MUKHTAR SYAFA'AT

Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi PO. BOX 226 Jajag 68485 (0333) 845646

Unit Pendidikan: PONDOK PESANTREN PUTRA/PUTRI, MADIN, PAUD, TK, MTs, SMP, MA, SMK, Wajar Dikdas, Kejar Paket A, B, C, Musyawirin, TPQ, Panti Asuhan

2020/6/2

Dipindai dengan CamScanner

SURAT KETERANGAN

Nomor : 7.6A.01 / YMSB / 012 / V / 2020

Yang bertanda tangan di bawah ini :

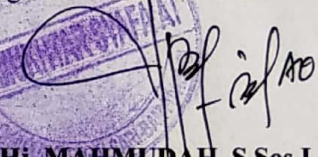
Nama : Ny.Hj. MAHMUDAH, S.Sos.I, M.Pd.I
Jabatan : Pengasuh PP.MUKHTAR SYAFA'AT
Alamat : Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi

Menerangkan bahwa mahasiswi yang bernama :

Nama : Lailatul Usriyah
NIM : 0841918007
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Promotor : Prof.Dr.H.Babun Suharto,SE, MM
Co Promotor : Dr.Hj. Siti Rodiyah,M.Pd

Telah melakukan penelitian di PP. MUKHTAR SYAFA'AT Blokagung Banyuwangi, tentang:
Kepemimpinan Perempuan Dalam Pengembangan Pesantren (Studi di PESANTREN MUKHTAR SYAFA'AT dan PESANTREN MAMBA'UL HUDA 2 Banyuwangi)

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya kami sampaikan terima kasih.

Banyuwangi, 01 Mei 2020
Pengasuh PP.MUKHTAR SYAFA'AT

Ny.Hj. MAHMUDAH, S.Sos.I, M.Pd.I



معهد منبع الهدى ٢

PONDOK PESANTREN MAMBA'UL HUDA 2

Jl. KH. Abd Majid, Krasak, Tegalsari, Banyuwangi 68485, 081 336 161 297, 081 142 394 973
E-mail ponpesmambaulhuda2@gmail.com Whatsapp : 081 370 722 594

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No: 17/SK/PPMH2 /V/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nyai Hajjah Muslihah Umar
Jabatan : Pengasuh
Nama Lembaga : PP Mamba'ul Huda 2

Dengan ini menyatakan bahwa:

Nama : Lailatul Usriyah
NIM : 084198007
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : Program Doktorat

Benar telah melaksanakan penelitian (*research*) di Pondok Pesantren Mamba'ul huda 2, Krasak, Tegalsari, Banyuwangi, sehubungan dengan tugas yang bersangkutan dalam penulisan Disertasi dengan judul "**Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan Pesantren (Studi di Pesantren Mukhtar Syafa'at dan Pesantren Mamba'ul Huda 2 Banyuwangi)**".

Demikian surat keterangan penelitian/*research* ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Banyuwangi, 02 Mei 2020

Pes. Mamba'ul Huda 2



Nyai Hajjah Muslihah Umar

Lampiran Dokumentasi Wawancara



Wawancara dengan Nyai Mahmudah Ahmad Pengasuh PP Mukhtar Syafa'at



Wawancara dengan Nyai Muslikhah Umar Pengasuh PP Mamba'ul Huda 2



Wawancara dengan KH. Imam Haudli Pengurus Yayasan PP. Muhtar Syafa'at



Wawancara dengan Pengurus Yayasan PP. Mambaul Huda 2

HASIL WAWANCARA

Sumber Data/Informan : KH. Imam Haudli
Jabatan : Sekertaris Umum Yayasan Mukhtar Syafa'at
Tempat : Kantor Yayasan
Hari/Tanggal : 27 April 2020
Pukul : 13:00 WIB
Peneliti/Wartawan : Lailatul Usriyah

Informasi yang diperoleh

P : Apa Visi dan Misi dari yayasan untuk proses pengembangannya dimasa depan?

I : Secara global tujuan visi dan misinya yaitu untuk membantu mencerdaskan kehidupan beragama dan berbangsa dalam bingkai tarbiyah Islam

Yayasan Mukhtar Syafa'at mempunyai visi misi yang sangat menunjang kemajuan kehidupan umat Islam dimasa depan. Karena pada konteksnya yayasan mempunyai visi misi menyokong dalam terwujudnya suatu masyarakat yang cerdas dalam nuansa pendidikan islamiyah. Hal ini telah sesuai dengan pengamalan pembukaan UUD 45 yakni berperan mencerdaskan kehidupan bangsa.

P : Bagaimana cara mewujudkan visi dan misi yang menjadi ujung togak utama pengembangan yayasan?

I : Setidaknya ada 2 cara yang digunakan pada yayasan ini, yaitu: Pertama, meningkatkan kualitas berpikir dengan cara meningkatkan kecerdasan sumber Daya Manusia (SDM). Kedua, memperluas wawasan dan meningkatkan kualitas kerja pengurus dan karyawan melalui peningkatan etos kerja

Cara yang ditempuh yayasan Mukhtar Syafa'at untuk tujuan mencapai visi misi secara maksimal, dapat diambil satu pemahaman bahwa yayasan berusaha untuk memperbaiki Sumber Daya Manusia (SDM). Baik dari segi wawasan maupun etos kerja para pengurus dan karyawan.

- P : Bagaimana tugas dan fungsi stake holder yang ada di yayasan ini agar semua elemen dapat berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan?
- I : Tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan antara lain yaitu: Mentransformasikan ilmu dan menanamkan nilai-nilai moral serta tanggung jawab pondok pesantren tersebut dalam pembinaan akhlak, dan pengembangan kegiatan-kegiatan agama islam pada santri
- Penanaman moral ini memang sangat penting dalam transformasi utama pendidikan. Penanaman moral ini begitu berarti bagi perkembangan peserta didik. Sebagaimana yang dikatakan oleh Prof. Suayanto yang dikutip oleh Prof. Dr. Abdul Majid bahwa pendidikan budi pekerti atau moral merupakan tindakan baik dan buruk suatu perilaku individu kepada individu yang lainnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan wawancara tersebut, bahaya di yayasan Mukhtar Syafa'at sudah menerapkan dan mengutamakan pendidikan moral dalam pelaksanaan pembelajarannya.
- P : Agar penanaman nilai moral dapat berjalan sesuai harapan, budaya seperti apa yang diterapkan pada yayasan Mukhtar Syafa'at ini kiyai?
- I : Budaya yang diterapkan adalah Budaya Islami Indonesia (cara bergaul, bertutur kata dan penampilan)
- Budaya Islami ke Indonesiaan dianggap paling sesuai dengan kondisi yayasan untuk mencapai tujuannya. Karena, budaya Indonesia yang ramah tamah kepada orang lain, memiliki daya loyalitas yang tinggi mampu berkolaborasi dengan budaya keislaman. Hal ini dikarenakan pula dalam konteks Islam bahwa tingkah laku atau akhlak adalah tujuan utama pembenahan, sebagaimana tugas Nabi Muhammad sebagai penyempurna Akhlak manusia.
- P : Apakah penerapan moral yang telah disesuaikan dengan berbagai elemen telah sesuai dengan alur organisasi di yayasan Mukhtar Syafa'at?

- I : Menurut saya dalam penerapan alur organisasi disini masih banyak yang harus dibenahi dan ditingkatkan, mengingat karena kurang maksimalnya dalam membuat perencanaan.
- Yayasan Mukhtar Syafa'at dalam penerapannya belum dilakukan secara terorganisir, masih harus banyak pembenahan dan peningkatan dalam sebuah perencanaannya. Hal ini sangat penting karena perencanaan akan menjadi acuan utama agar sebuah organisasi dapat berjalan sesuai dengan visi dan misinya.
- P : Bagaimana pendapat kiyai, tentang pengemban amanah dalam kepemimpinan, adakah kendala dalam tajuk kepemimpinan sebagai pengasuh?
- I : Tentunya dalam mengemban amanah yang diberikan ini tidaklah ringan, terlebih sejak sepeninggal pengasuh utama wafat, tentulah amat berat. Akan tetapi dengan tekat ucapan Bismillah dan niat yang tulus, insyaAllah semua amanah ini menjadi ringan, biidznillah.
- Kedalam dalam pemimpinan pasti ada, seperti halnya di yayasan Mukhtar Syafa'at ini. Sebagaimana yang dituturkan oleh pengasuh bahwa setiap maalah pasti ada. Namun, karena tekad dan dengan niat yang tulus semua akan berjalan sesuai dengan harapan.
- P : Bagaimana kontribusi keluarga terutama ibu Nyai dalam keterkaitan kepemimpinan yayasan Mukhtar Syafa'at?
- I : Menjadi bu nyai dalam Pesantren tentulah harus bisa membagi dan memposisikan diri urusan kedalam dan urusan keluar, supaya bisa seiring berjalan
- Kontribusi keluarga inti dalam pencapaian suatu tujuan lembaga seperti pesantren sangatlah diperlukan. Keluarga yang menjadi togak utama dalam pembentukannya menjadikan pesantren yang harmoni sesuai harapan.
- P : Bagaimana solusi dalam menyelesaikan problematika terhadap kesenjangan yang terjadi?

- I : Kesenjangan dalam memimpin pesantren pasti ada, tetapi saya lebih memanfaatkan putra-putri saya dalam membantu menagani kepemimpinan yayasan Mukhtar Syafa'at sangat mengedepankan harapan dari keluarga untuk turut andil mengelola pesantren.
Sebagaiman dikatakan sebelumnya, bahwa di
- P : Adat seperti apa yang digunakan dalam transformasi pendidikan di yayasan Mukhtar Syafa'at ini untuk mengatasi arus perkembangan dunia pendidikan agar tetap dalam nuansa Islami yang terarah?
- I : Menggunakan adat salaf modern
Yayasan Mukhtar Syafa'at menerapkan adat salaf modern untuk mentransformasikan pendidikannya. Hal ini dilakukan untuk mengatasi arus perkembangan dunia pendidikan yang semakin melonjak. Pembaharuan-pembaharuan pesantren sangatlah diperlukan, agar pesantren mampu bersaing dalam kancah global.
- P : Bagaimana peran Kiyai sebagai pengasuh untuk turut andil dalam penerapan adat tersebut?
- I : Peran saya dalam mengatur, memfasilitasi dan mengelola pesantren ini yaitu sebagai pemberi kebijakan mutlak terhadap kelangsungan ini semua
Peran pemimpin dalam pentranformasian tersebut, sebagaimana yang dituturkan oleh pengasuh bahwa pemimpin harus ikut andil dalam pengelolaan pesantren. Serta memberikan fasilitas terhadap keberlangsungan kegiatan yang ada. Hal ini sesuai dengan konsep manajemen yaitu penggerakkan (actuating) adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya hubungan terhadap bawahan untuk dapat mengerti dan memahami pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien. Actuating adalah bagian yang sangat penting dalam proses manajemen. Berbeda dengan ketiga fungsi lain (planning, organizing, controlling), actuating dianggap sebagai intisari manajemen, karena secara khusus berhubungan dengan orang-orang

- P : Selain peran tersebut, adakah peran lain yang diemban sebagai pengasuh?
- I : Peran saya sebagai pendukung peraturan dan sebagai pemberi kebijakan hal yang tidak termaktub dalam peraturan.
Dalam konteks peran lain pada pesantren ini yaitu memberikan dukungan sesuai dengan aturan yang berlaku
- p : Hal apakah yang dilakukan untuk memicu agar yayasan dari semua elemen dapat berjalan sesuai dengan misi misi utama yayasan?
- I : Saya bersama pengurus terkait bekerjasama dalam melaksanakan peraturan Pesantren ini. Saya juga bersama segenap Keamanan dan pengurus Pesantren berusaha semaksimal mungkin dalam menjaga keamanan, serta memberikan motivasi dan semangat kepada stake holder pesantren agar tetap menjalin kerjasama dan saling memberi manfaat.
Semua elemn wajib berkerjasama dalam menjcapai keteraturan pesantren. Baik dari pihak kemanana dan lain sebagainya. Pengasuh atau pemimpin berperan sebagai motivator.
- P : Bagaimana peran pengassuh agar kerjasama semua stake holder dapat berjalan dengan baik?
- I : Yang pertama saya memberikan pelayanan yang maksimal dan memuaskan terhadap pendidikan di Pesantren ini dan yang selanjutnya saya memberikan laporan terhadap tugas pelayanan tersebut.
- P : Jika ada kendala tindakan apa yang diambil lebih utama?
- I : Saya mengutamakan kerjasama dengan para pengurus dan karyawan pesantren untuk menangani semua ini
- P : Hal apa saja yang dilakukan untuk mengoptimalisasikan segala aktivitas yang ada di yayasan ini?
- I : Yang pertama saya mengutamakan Sumber Daya Manusia untuk dikembangkan, dengan cara memberikan pendidikan tinggi lanjutan gratis, supaya SDM didalam Pesantren meningkat. Yang ke dua untuk mencapai terampil dan percaya diri pesantren kami mencoba

berinovasi dalam System pembelajaran yang kami gunakan adalah salaf semi moderen dengan sebagian pembelajaran berbasis IT.

- P : Bagaimana cara agar semua civitas dapat berlajjan dengan baik?
- I : Kami terus kerjasama dan saling memberikan kepercayaan pada pihak luar dengan membentuk group silaturahmi berbagai daerah.
- P : Bagaimana program yang dilakukan di pesantren ini?
- I : Di sini program kajian keilmuannya yang dijalankan ada yaitu program Madin dan pendidikan formal ditambah lagi dengan kajian kitab yang dilakukan secara rutin untuk menambah pengetahuan para santri. Santri juga diutamakan mempunyai loyalitas tinggi dan menjunjung tinggi akhlakul karimah. Selama mengabdikan di pesantren ini santri digembleng oleh ustad dan ustadzah untuk berbagai hal tersebut.
- P : Bagaimana usaha untuk mewujudkan berbagai program tersebut?
- I : Kami membangun ini dengan cara memberikan pelayanan maksimal kepada para santri dan walisantri. Mengupayakan semaksimal mungkin untuk memberikan Mauidhoh baik secara umum maupun khusus setiap 3 hari sekali atau setiap waktu dibutuhkan, supaya semua bisa terarah sesuai harapan Pesantren. Serta memberikan Uswah dan menjadi pelopor utama dalam sebuah perubahan yang positif
- P : Bagaimana cara menyampaikan mauidhoh tersebut sehingga masyarakat khususnya wali murid ikut berkerja sama dalam mewujudkan tujuan pesantren?
- I : Pertama, kami membuat rencana apa yang akan kami sampaikan sesuai dengan kebutuhan Kedua, kami menyampaikan hal tersebut dengan bahasa yang mudah difahami dan tidak menyakiti hati pendengar.
- P : Bagaimana mewujudkan tujuan agar sesuai harapan pesantren?
- I : Berupaya maksimal untuk menerapkan jiwa pembina dalam suatu urusan dan menerapkannya dalam kenyataan. Kami juga berupaya

menerapkan take and give dan kerjasama bersama segenap pengurus dan karyawan bahwa kita bekerja satu tim yang saling mengisi, menguatkan dan transparan dalam sebuah permasalahan, agar tujuan/ keinginan pesantren bisa terwujud



HASIL WAWANCARA

Sumber Data/Informan : Nyai Mahmudah Ahmad
Jabatan : Ketua Yayasan Muhtar Syafaat
Tempat : Kantor Yayasan
Hari/Tanggal : 24 April 2020
Pukul : 14:00 WIB
Peneliti/Wartawan : Lailatul Usriyah
Informasi yang diperoleh :

P : Bagaimana member pengaruh yang signifikan untuk semua elem?

I : Dalam memberi pengaruh pada bawahan ini jelasnya dari struktur dari saya sendiri baik itu wilayah yayasan atau pesantren termasuk yang tertinggi. Itu merupakan salah satu pengaruh yang dimiliki, jadi dengan struktur yang diatas hingga bawahannya mereka akan mengikuti apa yang menjadi ide-ide atau gagasan-gagasan yang saya sampaikan pada mereka. Tetapi walaupun saya sendiri punya pengaruh memberikan gagasan sesuatu tidak lepas dari musyawarah, masyawrul ful amri. Jadi jika saya punya ide-ide punya gagasan kita cetuskan kepada mereka gagasan saya ini. Jika tidak melalui rapat, maka melalui bidang-bidang yang bagian tersebut.

P : Bagaimana format pengambilan kebijakan terhadap keputusan yang berlaku?

I : Jadi didalam mengarahkan sesuatu baik kepada pengurus ataupun kepala sekolah atau pun yang lainnya kita selalu mengontrol atau evaluasi, maka dari itu jika ada yang kurang sempurna dalam kinerjanya maka kita mengarahkan sebaiknya melakukan berbagai tindakan. Karan terkadang walaupun mereka punya wawasan mereka belum berani melakukan ide tersebut belum melakukannya kalau belum bermusyawarah dengan saya. Jika idea tau gagasan tersebut seuai dengn ide saya, saya setuju, jika tidak maka saya arahkan ke gagasan lainnya.

- P : Apakah setiap idea tau gagasan yang dikemukakan selalu disetujui oleh pengasuh?
- I : Ketika ada ide tujuannya untuk memajukan lembaga apapun bentuknya ini kita setuju jadi yang penting tidak keluar dari norma-norma pesantren. Dan sekolahnya dibawah naungan pesantren maka setiap ada kegiatan sesuatu baik sekolah atau pesantren juga untuk kemajuan santri dan siswanya maka kita mendukung program atau kegiatan santri atau pun murid dimasing-masing unit.
- P : Adakah rekomendasi dari pengasuh setiap adanya kegiatan yang berlangsung?
- I : Didalam mendelagasikan pengurus atau pun pesantren baik pesantren maupun sekolah kita memberikan kebebasan untuk mengikuti kegiatan, baik itu kegiatan pesantren maupun di sekolah formal, kita menyetujui. Namun, biasanya sebelum dilegasikan ketika akan berangkat dari pendelagisian ini dari masing-masing mengutarakan adanya kegiatan butuh yang harus diikuti santri, siswa, guru dan pengurus. Kemudian, kami setelah mendengar penjelasan-penjelasan kegiatan yang diikuti biasanya kami mengizinkan kegiatan tersebut. Biasanya tidak hanya sekedar mendapat izin dari kami, tetapi mereka juga sebagai organisasi yang berlaian dengan baik, ada semacam surat izin untuk mengikuti acara tertentu yang diberikan kepada pengasuh, kemandan dan lain sebagainya. Jika berkaitan dengan kegiatan sekolah maka, ini juga disampaikan kepada kepala sekolah.
- P : Bagaimana cara untuk mengetahui adanya kesenjangan dalam melaksanakan setiap aktifitas dilembaga pesantren?
- I : Didalam mengidentifikasi masalah, biasanya saya melihat sesuatu sudah berjalan sempurna atau pun belum. Misalkan dari berjamaah. Nah jika ketika saya mengidentifikasi banyak masalah sana sini, maka perlu adanya penyegaran atau nasehat atau mauidhoh, makanya biasanya saya mengumpulkan semua santri untuk memberikan mauidhoh hasanah. Jika, itu berkaitan dengan sekolah, maka kita

panggil kepala sekolahnya atau kita telpon laporan-laporan yang masuk dari kekurang aktifan baik itu didalam pesantren atau pun dilembaga formal. Kita jadikan, gambaran untuk bisa menegur dan menesehati dan berbicara dengan pengurus, kepala sekolah dan lain sebagainya.

P : Bagaimana cara mengambil kebijakan terbaik untuk segala keputusan yang terjadi?

I : Dalam memilih alternative terbaik. Kebijakan yang saya ambil, kami mengedepankan musyawarah. Segala sesuatu itu mengedepankan musyawarah. Jika dalam musyawarah mengemil suara terbanyak yang telah disepaki oleh pemangku kebijakan diwilayah masing-masing

P : Apa peran Ibu Nyai dalam menentukan setiap kebijakan yang diterapkan pada pesantren?

I : Peran saya dalam pelaksanaan suara terbanyak dan terbaik, jadi istilahnya mereka punya beberapa gagasan dan beberapa pertimbangan jika sekiranya itu untuk kemajuan saya menyetujui. Sebagai penentu kebijakan harus mengikuti apa yang dibutuhkan dibawah. Jadi dari kami sendiri, untuk terjun langsung kebawah ini tidak sirahkan. Artinya yang tahu jalannya dibawah ini mereka yang mempunyai tanggung jawab. maka ketika mereka mencetuskan gagasannya kalau mereka bisa melakukan dengan baik, tidak ada salahnya kita menyetujui.

P : Bagaimana cara menganalisis setiap masalah yang terjadi?

I : Dalam memberi pesan sebagai komunikator biasanya melalui pantauan evaluasi. Jika dalam hasil evaluasi kurang stabilnya dalam perjalannya atau kurang sempurnanya didalam program. Misal dilembaga formal ada guru yang absen atau siswa yang keluar kelas ketika jam pelajaran, hal itu menejadi bahan ketika saya menyampaikan permasalahan kepada kepala sekolah atau pengurus. Kemudian didalam mengatasi situasi yang kurang normal 100% saya menggunakan metode ceramah, istilahnya ppitutor atau mauidhoh

hasanah atau teguran atau menyampaikn penyampaian. Lalu yang saya sampaikan penerima pesannya ada yang seluruh santri, pengurus atau sebagian pengurus atau pun kepala sekolah. Didalam menyamapaikan permasalahan sambil kita komunikasikan, kita carikan jalan keluarnya. Kita sampaikan kepada mereka, dengan harapan setalh adanya mauidhoh ini akan lebih semangat bagi santri didalam melaksanakan kegiatan yang ada dipondok. Begitupun mengurusnya akan lebih semangat lagi yang mungkin selama melaksanakan rutinitas yang itu-itu saja. Biasanya itu ada kejenuhan, kebosanan apalagi masih usia muda kalau dipesantren, atau juga dilembaga formal kurang berjalan dengan ssempurna, kita tegur, kita beri nasehat mereka akan termotivasi untuk lebih semangat dan lebih giat dalam melaksanakan program-program dan lain sebagainya.

P : Bagaimana cara menyelesaikan setiap problematika setelah adanya evaluasi yang dilakukan?

I : Dalam penyampaikan pesan kami melihat permasalahan, jadi setelah adanya evaluasi, adanya pamntauan adanyan penelitian dari semua program-program masalah yang dihadapi. Jadi, didalam memberikan mauidhoh hasanah kalau itu kepada santri dilakukan secara menyeluruh. Kita beri dorongan, beri semangat dan dibubuhi dalil-dalil dalam mengikuti program-program pondok didalam keikhlasan mereka dalam beribadah dan sebagainya.

P : Adakah delegasi dari dewan pengasuh untuk melaksanakan tugas secara langsung dilapangan?

I : Didalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dipesantren dari keluarga dewan pengasuh atau anggota yayasan ada dewan pengasuh ada yang saya delegasikan ke masing-masing bidang. Misalnya bidang pendidikan, keamanan, kepesantrenan, dan keuangan. Dalam hal ini saya dibantu oleh para bawahan yang terjun langsung pada masing-masing bidang. Walaupun demikian dalam pengambilan keputusan, kita tetap menggunakan musyawarah setelah adanya laporan dan

Profil Situs Penelitian

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Deskripsi Objek situs I: Pondok Pesantren Mukhtar Syafaat

a. Sejarah Pondok Pesantren Mukhtar Syafaat

Pada awalnya pondok pesantren Mukhtar Syafaat ini bermula dari kegiatan rutin santunan anak yatim di setiap tanggal 10 muharram disekitar wilayah Desa Karangdoro Kecamatan Tegalsari Kabupaten Banyuwangi. Agar kegiatan tersebut lebih berkesinambungan dan sistematis maka didirikanlah panti asuhan yang diberi nama Darul Aitam. Legalitas panti asuhan Darul Aitam didapat pada tanggal 03 nopember 1990 yang tercatat di akta notaris Lubenah SH No.8 dan terdaftar di Pengadilan Negeri Banyuwangi no 20/130184c/1990.¹ Dalam perkembangannya tidak hanya anak asuh yang terdiri dari anak yatim, yatim piatu maupun kaum dhuafa' tapi mulai berdatangan santri yang ingin mengaji kepada KH.Ahmad Qusyairi Syafa'at maka lembaga berubah nama menjadi pesantren dan panti asuhan Darul Aitam Darussalam. Dalam perkembangannya Pondok pesantren Mukhtar Syafa'at mendapatkan izin operasional dari Kemenag Jawa Timur pada tanggal 21 oktober 2004 dengan nomor piagam KW.13.5/02/PP.007/244/2004 dan no statistik 042351007001. Kemudian yayasan yang menaungi pesantren dan panti asuhan tersebut pada tahun 2015 mendapatkan izin operasional nomor 2721 dan nomor statistik 510035100082 dengan nama Yayasan Mukhtar Syafa'at. Saat ini santri

¹ Sesuai dengan *Dokumentasi*, Pengesahan Pendirian Badan Hukum Yayasan Mukhtar Syafa'at nomor AHU-20/130184c/1990, Tahun 1990.

yang menetap di PP.Mukhtar Syafa'at Blokagung kurang lebih 500 anak. Dengan jumlah guru sebanyak 135 orang.

b. Visi dan Misi Pondok Pesantren Mukhtar Syafaat

1) Visi Pondok Pesantren Mukhtar Syafaat

Menjadikan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang mencetak generasi yang berIPTEK dan IMTAQ, terampil serta berakhlakul karimah.

2) Misi Pondok Pesantren Mukhtar Syafaat

- a) Mengembangkan pesantren baik secara keilmuan maupun kelembagaan
- b) Menggali dan mengembangkan bakat dan potensi santri
- c) Meningkatkan kualitas SDM melalui konteks disiplin kehidupan bersama di dalam pesantren
- d) Mengkondisikan budaya gemar membaca, belajar aktif, kreatif dan inovatif
- e) Memberikan pelayanan kesejahteraan bagi santri dan golongan dhuafa'.²

c. Biografi dan Kiprah Nyai dalam Pengembangan Pondok Pesantren

Mukhtar Syafa'at

Secara historis, perkembangan yang terjadi pada lembaga pendidikan pondok pesantren Mukhtar Syafa'at hingga mencapai prestasi seperti saat ini tidak bisa terlepas dari sosok Nyai. Nyai Mahmudah Ahmad, perempuan kelahiran Pekalongan, 22 Juli 1967 putri dari pasangan Bapak HM. Basyir dan Ibu Hj. Siti Zuhro ini adalah sosok pejuang yang telaten dan cinta ilmu pengetahuan. Ibu dari lima anak dengan pendiri PP. Mukhtar Syafaat ini sangat gemar belajar. Hal ini terbukti dengan raihan tiga gelar

² Wawancara dengan Dewan Pengajar M. Imam Khudri pada tanggal 16 April 2020 pukul 10.00 WIB.

sebagai sarja sosial, sarjana pendidikan dan magister dalam bidang pendidikan.

Pada tahun 1987 waktu itu masih Mondok Kelas 6 Madrasah Muallimat (Setara Kelas III SLTA) Bahrul Ulum Tambak beras Jombang Nyai Menikah, meskipun sudah menikah dengan KH. Ahmad Khusyairi Syafaat, karena belum lulus di Pondok Jombang kemudian kembali Lagi ke Pondok selama 8 bulan hingga lulus dari Muallimat tahun 1988 berpamitan boyong Sesampai di rumah hingga tahun 1989 memiliki keturunan. Pada tahun 1990 kiai mendirikan yayasan Darul Aitam dengan jabatan sebagai ketua Yayasan atas dasar pemikiran bahwa belum adanya yayasan anak yatim, beliau bisa berbagi pada anak yatim dengan alasan karena beliau melihat yayasan anak yatim di sekitar banyuwangi ada yang didirikan oleh agama yang berbeda akan tetapi anak yatim yang diasuhnya banyak yang Muslim sehingga beliau merasa tergugah untuk mendirikan gedung Darul Aitam ini. belum selesai gedung yang dibangun tiba-tiba ada rombongan dari Solo ingin memondokkan anaknya tinggal di rumah sehingga muncullah inisiatif mendirikan pondok pesantren dan yayasan darul aitam. Karena berjalannya waktu anak yang mondok semakin banyak yang mendaftar maka tahun 2015 karena ada Surat edaran Kemenkumham dimana semua yayasan harus memiliki akta Yayasan Kemenkumham sesuai dengan mekanisme PP Nomor 2 Tahun 2013 tentang perubahan atas PP Nomor 63 Tahun 2008 tentang Pelaksanaan Undang-undang yayasan. Kemudian kyai menugaskan Nyai untuk menjadi Ketua Yayasan dengan

merubah nama Yayasan. Baik yayasan Darul Aitam maupun Pondok Pesantren dirubah menjadi satu nama Yaitu Yayasan Mukhtar Syafaat Blokagung berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asazi Manusia Republik Indonesia dengan Nomor : AHU-0006699.AH.01.04.Tahun 2015.

Pada umumnya kepemimpinan didalam pesantren berada di bawah kendali Kiai, tetapi keterlibatan Nyai sangat terasa keberadaannya. Hal ini bisa dilihat dalam keterlibannya mulai sejak awal berdirinya yayasan Mukhtar syafa'at pada tahun 1990, dimana beliau ditunjuk sebagai ketua. Yayasan ini bergerak dalam bidang sosial panti asuhan "Darrul Aitam". Penunjukan itu tentu saja tidak asal dan memiliki alasan tersendiri, mengingat tidak mudahnya untuk mengelola sebuah yayasan lembaga pendidikan pondok pesantren yang baru berdiri.

Profil pesantren mulai menunjukkan perkembangan yang pesat sejak dibentuknya satu unit baru di bawah payung yayasan Mukhtar Syafaat; yakni Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at. Meskipun banyak tantangan dan rintangan, tidak mengurangi semangat, kesabaran dan ketelatenan dalam melayani pendidikan kepada masyarakat. Upaya itu kemudian sukses dengan semakin banyaknya minat masyarakat sekitar untuk memondokkan putra-putri mereka di Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at.

Titik krusial perkembangan PP. Mukhtar Syafa'at terjadi pada saat KH. Ahmad Qusyairi Syafa'at wafat pada tahun 2018. Dengan demikian sejak itu seluruh kegiatan kepengasuhan PP. Mukhtar Syafa'at ditake over oleh Nyai. Meskipun demikian semenjak ditinggal oleh Kiai perjalanan

lembaga tetap eksis dan tidak ada pengaruh yang cukup berarti. Hal ini bisa dipahami dengan melihat bukti, pada saat di bawah kepemimpinan Nyai Mahmudah Ahmad hingga saat ini, adapun struktur yayasan sebagai berikut:

SUSUNAN PENGURUS YAYASAN MUKHTAR SYAFA'AT

Ketua Umum	: Ny. Hj. Mahmudah Ahmad, M.Pd.I
Ketua I	: KH. Khotibul Umam, S.Pd
Bendahara Umum	: Ny. Hj. Vina Mawaddah, S.Pd.
Bendahara	: H. Mukhtar Basyir, SE
Sekretaris Umum	: KH. Imam Haudli, S.Pd.I, M.Si
Sekertaris	: Hj.Shofiah Nabilah
Ketua Pengawas	: Ky. Abdul Malik
Anggota	: H. Mustofa

BADAN EKSEKUTIF YAYASAN

Ketua Umum Yayasan	: Ny. Hj. Mahmudah Ahmad, M.P.d.I.
Sekertaris	: KH.M.Imam Haudli, S.Pd.I, M.Si
Pengasuh	: KH. Khotibul Umam, S.Pd.I
Wakil Pengasuh I Pi)	: 1. Ny. Hj. Mahmudah Ahmad, M.Pd.I (MS 2. H. Mukhtar Basyir, SE (MS I Pa) 3. H. Khotibul Umam, S.Pd.I (MS II Pa) 4. Ny. Hj. Vina Mawaddah, S.Pd. (MS II Pi)
Pimpinan	: KH.M.Imam Haudli, S.Pd.I, M.Si
Sekretaris	: Agus Supriyono, SE
Bendahara	: Ny. Hj. Vina Mawaddah, S.Pd.
Wakil Bendahara	: Moh. Anshori
Kabid Sarpras	: H. Mukhtar Basyir, SE
WakilKabid Sarpras	: Abdul Mukti, S.Pd
Kabid Pendidikan	: KH. Imam Haudli, S.Pd.I, M.Si
Wakil Kabid Pendidikan	: Afandi Rohman, S.Sos.I
Kabid. Kepesantrenan	: KH.Khotibul Umam, S.Pd.I
Kabid Keamanan dan Ketertiban	: H. Mukhtar Basyir, SE
Kabid Media dan Publikasi	: Rizki Maulana, S.Pd.I
Kabid. Pembantu Umum	: Hj.Shofiah Nabilah
Kabid. Penjamin Mutu	: Afandi Rohman, S. Sos.I : Saiful, S.Pd.
Kabid Rumah Tangga	: Muhammad Nur Rohim, S.Pd.I

KEPALA SEKOLAH UNIT YAYASAN

Madrasah Diniyah	: Uts. Lubab Hakim
SMK Mukhtar Syafa'at	: Muhammad Masyhudi, S.Pd
MA Mukhtar Syafa'at	: Moh. Masrukin, S.Pd.I
SMP Mukhtar Syafa'at	: Nur Huda, S.Pd.I
MTs Mukhtar Syafa'at	: Nadiful Muhibin, S.Pd
TK Mukhtar Syafa'at	: Moh. Wafi, S.Sos.I
KB Mukhtar Syafa'at	: Nur Inayah, S.Pd
LKSA Darul Aitam	: Agus Supriyono, S.E
LPQ Mukhtar Syafa'at	: Muhammad Zaini Asrori
LTQ Putra / Putri	: Ahmad Fathur Rohman
	: Dian Zaidah, S.E

PP. Mukhtar Syafa'at tetap eksis dan telah berkembang dengan pesat dan mengelola sepuluh unit lembaga pendidikan yang menempati luas lahan kurang lebih 4,3 Ha sebagai berikut;



Tabel 4.1
Unit Lembaga Pendidikan PP. Mukhtar Syafa'at

NO	NAMA LEMBAGA	KEPALA SEKOLAH PENGASUH
1	Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at 1 Putra	H. Mukhtar Basyir, S.E
	Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at 2 Putra	H. Khotibul Umam, S.Pd.I
	Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at 1 Putri	Nyai Hj. Mhmudah Ahmad, M.PdI
	Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at 2 Putri	Nyai Hj. Vina Mawaddah S.Pd
2	LKSA Darul Aitam	Agus Supriyono, S.E
3	Madrasah Diniyah Ula, Wustho, Ulya	Ust. Lubab Hakim
4	TPQ/LPQ Mukhtar Syafa'at	Muhammad Zaini Asrori
5	TK & PAUD Mukhtar Syafa'at	Abdur Rohim, SE
6	Lembaga Tahfidz Qur'an Mukhtar Syafa'at	Putra Ustadz Munawar Putri Ustadzah Umi Nadhiroh
7	SMP Mukhtar Syafa'at	Nur Huda, SPd,I
8	MTs Mukhtar Syafa'at	Nadhiful Muhibbin, SPd.I
9	MA Mukhtar Syafa'at	M. Masruhin, SPd.I
10	SMK Mukhtar Syafa'at RPL, TBSM, PBS	M. Mashudi, SPd.I

Selain aktif dan inten dalam kegiatan internal kelembagaan, Nyai Mahmudah Ahmad juga aktif untuk membangun komunikasi eksternal dengan masyarakat sekitar dan luar pesantren. Selain memegang posisi ketua yayasan Mukhtar Syafa'at, Nyai Mahmudah Ahmad juga aktif dalam berbagai kegiatan organisasi sosial keagamaan sebagai berikut,

Tabel 4.2
Organisasi PP. Mukhtar Syafa'at

NO	NAMA ORGANISASI	JABATAN
1	Rabithah Ma'ahid Islamiyah (RMI) Kabupaten Banyuwangi	Ketua Umum
2	Muslimat NU Kabupaten Banyuwangi	Ketua III
3	Fatayat NU Kabupaten Banyuwangi	Penasehat
4	Pengajian Musholla An Nur PP Darussalam Putri utara	Penasehat
5	Musholla Al hozali PP Mukhtar Syafa'at putri	Pengasuh
6	Kelompok Pengajian Al Fatimah	Penasehat
7	Pengajian on line dengan TKW Hongkong Malaysia, dan Taiwan	Pengasuh

2. Deskripsi Objek Situs II: Pondok Pesantren Mambaul Huda Unit 2

a. Sejarah Pondok Pesantren Mambaul Huda Unit 2

Masih satu Kecamatan dengan lokasi PP. Mukhtar Syafa'at terdapat Pondok Pesantren Mambaul Huda yang cukup terkenal. Melihat tahun berdirinya, Pondok Pesantren Mambaul Huda ini lebih tua dari Pondok Pesantren Mukhtar Syafa'at. Pondok Pesantren Mambaul Huda didirikan di Desa Krasak Kecamatan Tegalsari Kabupaten Banyuwangi pada 17 Agustus 1944 oleh pengembara dari Yogyakarta yang dikemudian hari lebih dikenal sebagai KH. Abdul Majid. Desa Krasak saat itu merupakan sebuah dusun sepi penuh hutan bambu yang jauh dari perkembangan peradaban di Banyuwangi. Tetapi saat ini wilayah Kecamatan Tegalsari dan sekitarnya acapkali mendapat sebutan sebagai kota Santri-nya Banyuwangi lantaran banyaknya jumlah pesantren yang berada di wilayah ini.

Di desa kecil inilah akhirnya KH Abdul Majid, biasa disapa Mbah Dul, menetap dan menyebarkan ilmu kepada masyarakat luas. Meskipun secara fisik tidak berbeda dengan pesantren pada umumnya, tetapi melihat dalam pengajarannya pondok pesantren Mambaul Huda termasuk dalam tipologi pesantren salaf. Dengan berdirinya Pesantren Mambaul Huda yang menyebarkan hikmah ke berbagai wilayah akhirnya masyarakat berduyun-duyun datang sebagai santri, berkumpul dan *ngangsu kawruh* agama, mencari hikmah Tuhan untuk menuju hidup yang memiliki arti dan nilai lebih.

Pada awal berdirinya, seluruh kegiatan pondok pesantren Mambaul Huda masih terpusat pada satu unit fasilitas; yang dikenal saat ini sebagai Pondok Timur. Berkah riyadloh dan kegigihan KH. Abdul Majid pada akhirnya pondok Mambaul Huda hingga kini terus berkembang menjadi 5 (lima) unit dan setiap unit ada pengasuh tersendiri yaitu putra-putri beliau. Kepada para santrinya, Mbah Dul senantiasa mengajarkan sembilan prinsip hidup dengan “Sembilan Kata Mutiara Hikmah. Prinsip-prinsip hidup tersebut yaitu: *patheng* (rajin), *temen* (jujur) *gemi* (hemat), *setiti* (waspada), *ngati-ngati* (berhati-hati), *guyub* (kompak), *rukun*, *loman* (dermawan), *welas sak podho-podho* (menyayangi sesama). Dalam perkembangan selanjutnya Pondok Pesantren Mambaul Huda unit dua yang lebih berkembang dalam berbagai hal dari pada unit-unit yang lain. Untuk itu pembahasan selanjutnya yang dimaksud dalam penelitian ini adalah mengarah kepada Pondok Pesantren Mambaul Huda unit dua tersebut.

PP. Mambaul Huda II didirikan oleh K.H. Umaruddin Majid (putra ke 6 KH. Abdul Majid) dan Ibu Nyai Hj. Muslihah Umar. Mulai berdiri pada tahun 1987 dengan bertempat di rumah kakak KH Umaruddin Majid. Waktu itu, KH Umaruddin Majid belum memiliki rumah sendiri, namun sudah memiliki 3 orang santri yang belajar kepada beliau. Hingga berjalan selama 1 tahun, santri bertambah menjadi 14 orang dan menjadi 47 orang setelah 6 tahun kemudian. Berkat kegigihan Nyai Umar dan didorong oleh kesabaran dan ketelatenan Nyai Muslihah, pesantren salaf ini makin berkembang dengan banyaknya santri yang berdatangan dari berbagai penjuru banyuwangi dan berbagai wilayah di Indonesia.

Dengan bertambahnya santri, KH Umarudin mendirikan gedung sendiri untuk santri beliau. Pada tahun 1995, berdiri 3 kamar untuk santri putra dan 3 kamar untuk santri putri. Pada tahun 2008, KH Umaruddin meninggal dunia, sehingga perjuangan PP. Mamba'ul Huda II diteruskan oleh istri beliau Ibu Nyai Hj Muslihah Umar. Santri yang ditinggalkan sudah cukup banyak, yakni 50 orang santri putra dan 100 orang santri putri.

Sepeninggalan KH. Umaruddin, jumlah santri semakin bertambah. Pada tahun 2012, santri putra menjadi 75 orang dan santri putri 200 orang. Namun, gedung pesantren masih belum berkembang, sehingga orang tua santri bersama Ibu Nyai Hj Muslihah berjuang untuk membangun fasilitas pendidikan dan tempat tinggal untuk santri. Perkembangan pembangunan Pesantren Mamba'ul Huda terus berjalan dengan kerja sama antara pesantren, orang tua santri dan para donatur. Kondisi sekarang, santri putra

memiliki 8 kamar dan 1 musholla untuk 125 orang santri, dan santri putri ada 14 kamar dan 1 musholla untuk 300 orang santri.

Secara lebih jelas di bawah ini dapat dilihat struktur organisasi kepengurusan PP. Mamba'ul Huda unit II.



Gambar 4.1

Struktur Organisasi kepengurusan PP. Mamba'ul Huda³

Beberapa lembaga pendidikan yang berkembang dan dikelola

oleh PP. Mamba'ul Huda saat ini adalah sebagai berikut;⁴

³ Dokumentasi kantor PP. Mamba'ul Huda

⁴ Dokumentasi kantor PP. Mamba'ul Huda

Tabel 4.3
Lembaga Pendidikan PP. Mamba'ul Huda

NO	NAMA LEMBAGA	KEPALA SEKOLAH/ PENGASUH
1	Asrama Pondok Az Zakiyah	Siti Elok Faiqoh
	Asrama Pondok Al Inaroh	Siti Halimah
	Asrama Pondok Al Arifah	Maulida Alva
	Asrama Pondok Al Inayah	Eka Nur F.
	Asrama Pondok Tahfidz	Noviani Rahayu
2	KB Mamba'ul Huda	Suwaibatul Aslamiyah
3	TK Mamba'ul Huda	Binti Amin
4	Madrasah Ibtida'iyah Mamba'ul Huda	Mustakim
5	MTs Mamba'ul Huda	Nurul Huda SPd.
6	MA Unggulan Mamba'ul Huda	Agus Muhyidin, SSos.
7	SMK NU Mamba'ul Huda	Saihudin, SPd.I
8	SMKN Mamba'ul Huda	Mulyadi

b. Visi dan Misi Pondok Pesantren Mamba'ul Huda Unit 2

1) Visi Pondok Pesantren Mambaul Huda Unit 2

Membentuk Insan yang Alim, Solih, dan Kaafii.

2) Misi Pondok Pesantren Mambaul Huda Unit 2

a. Memberikan materi tentang ilmu tauhid, fiqih, dan akhlaq

b. Mendidik santri menjadi santri yang mandiri, aktif, dan kreatif

c. Biografi dan Kiprah Nyai dalam Pengembangan Pondok Pesantren

Mamba'ul Huda Unit 2.

Senada dengan PP. Mukhtar Syafaat, keberadaan Nyai Muslihah Umar dalam pengembangan PP. Mamba'ul Huda sudah terlibat sejak awal berdirinya pesantren. Perempuan kelahiran Banyuwangi ini tepatnya pada tanggal 26 Oktober 1969 berawal menjadi santri di Mamba'ul Huda pada tahun 1980 ini diambil menantu oleh K.H. Abdul Majid disandingkan dengan putranya yang ke 6 bernama K. Umarudin Majid pada tahun 1985. Setelah menikah nyai Muslihah masih melanjutkan nyantri di K.Faqih Langitan dan melanjutkan lagi ke Pare Kediri dan di Pesantren masuk sekolah syawir yang sekarang menjadi Ma'had Aly selama 1 tahun. Kemudian setelah menguasai beberapa kitab kuning nyai Muslihah Umar dijemput oleh K.Umarudin Majid untuk siap menjadi pengajar di Pesantren Mamba'ul Huda Unit 2 semua ini tidak bisa dilepaskan dari eksistensi PP. Mamba'ul Huda Unit 2. Sebagai pengasuh, beliau adalah sosok sentral dalam segala aktifitas pesantren. Secara internal maupun eksternal. Dalam kegiatan internal pembelajaran santri, Nyai Muslihah Umar lah yang bertindak langsung sebagai pembina. Kesabaran dan ketelatenannya sebagai pemimpin tercermin pada sikap beliau dalam pengajaran bedah Kitab Kuning dan Tahfidzul Qur'an.

Selain memegang kendali internal pesantren, juga aktif dalam kegiatan eksternal pengabdian kepada masyarakat sebagai ketua Cabang Muslimat Thariqiyah Kabupaten Banyuwangi yang merupakan lajnah

JATMAN (Jam'iyah Ahlit Thoriqah Al Mu'tabaroh An Nahdiyyah) di bawah kepemimpinan pusat oleh Maulana Habib Muhammad Lutfi Bin Yahya sebagai Rais Aam dua periode yang sentral kegiatannya di Pekalongan, ketua I Rabithah Ma'had Islamiyah (RMI) Banyuwangi, ketua anak ranting 3 Muslimat NU desa Krasak, beliau juga sangat aktif dalam kegiatan dakwah di masyarakat. Hal ini bisa ditunjukkan dengan keaktifan beliau dalam mengisi pengajian rutin Muslimat NU ranting Krasak setiap hari jum'at.

Kegiatan dakwah Nyai Muslihah Umar tidak hanya terbatas pada masyarakat di lingkungan pesantren, melainkan juga dengan masyarakat diluar pesantren. Selain aktif dalam kegiatan pengajian rutin tersebut, beliau juga sering mendapat kesempatan untuk memberikan ceramah agama pada peringatan hari besar islam baik di lingkungan lokal, nasional, maupun luar negeri yakni di Malaysia setahun tiga kali. Nyai juga berdakwah melalui aplikasi Line bersama TKW Taiwan, Hongkong, Brunei Darussalam, Malaysia dan Singapura setiap satu bulan sekali dengan tema sesuai dengan permintaan. Disamping itu beliau juga rajin berdakwah dan berkomunikasi dengan menggunakan perkembangan teknologi informasi face book streaming live. Hal ini ditunjukkan dengan kiprah beliau dalam mengisi kegiatan pengajian on line kajian Kitab Tanbihatul Wajibat karangan KH. Hasyim Asyari ba'da isya' setiap hari.

Tabel 4.4
Organisasi di PP. Mamba'ul Huda

NO	NAMA ORGANISASI	JABATAN
1	Muslimat Wathanah Annahdliyah Kabupaten Banyuwangi Iajnah JATMAN (Jam'iyah Ahlit Thoriqah Al Mu'tabaroh An Nahdiyyah)	Ketua Umum
2	Rabithah Ma'ahid Islamiyah (RMI) Kabupaten Banyuwangi	Ketua I
3	Muslimat NU	Ketua Anak Ranting Krasak
4	Pengajian daring melalui aplikasi Line sesuai tema dengan TKW Taiwan, Hongkong, Brunei Darussalam, Malaysia, dan Singapura	Pengasuh
5	Pengajian daring melalui aplikasi instgram dan facebook kitab Tambihatul Wajibat Karya Hasim Asyari	Pengasuh



RIWAYAT HIDUP



LAILATUL USRIYAH, lahir di Banyuwangi 16 Juli 1978, anak ke 3 dari 4 bersaudara, pasangan dari Almarhum H. Mohamad Ridwan Arrosyid dan almarhumah Ibu Hj. Churinaton. Alamat Dusun Sumberbening RT 01 RW 03 Desa Kesilir Kecamatan Siliragung Kabupaten Banyuwangi Jawa Timur. HP 082335548753, e-mail: lailatulusriyah1978@gmail.com.

Pendidikan Dasar ditempuh di MI Darul Huda Kesilir Banyuwangi lulus tahun 1991, Sekolah Menengah Pertama di SMP Bustanul Makmur Genteng Banyuwangi sambil nyantri selama satu tahun, kemudian melanjutkan

ke MTs N Pesanggaran Banyuwangi lulus tahun 1994, Sekolah Menengah Atas di SMUN Pesanggaran Banyuwangi lulus tahun 1997, kemudian melanjutkan di Scholl Of Busines Malang mengambil jurusan Perbankan Keuangan lulus tahun 1998, pendidikan selanjutnya di Universitas Moch. Sroedji Jember lulus tahun 2005. Gelar magister diraih tahun 2012 di STAIN Jember program studi Manajemen Pendidikan Islam, kemudian program Doktor di tempuh di Pascasarjana IAIN Jember program studi Manajemen Pendidikan Islam dan Pesantren.

Tahun 1998 menikah dengan Ali Makrus dikarunia 3 anak, Fiky Ahmad Kanzul Fikri Pratama, Muhamad Farhan Fernanda Dini dan Fidela Elvaretta Qothrunnada

Kariernya sebagai tenaga pendidik dimulai tahun 2000 di MI Darul Huda sebagai guru dan wakil Kepala Madrasah merangkap sebagai Kepala PAUD Al Huda Kesilir Banyuwangi dan mulai tahun 2013 menjadi dosen STAIDA Blokagung Banyuwangi. Selanjutnya diangkat dosen tetap IAIN Jember pada tahun 2016 di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah hingga saat ini.

Pengabdian masyarakat diawali dari menjadi bendahara IPPNU Pesanggaran tahun 1995, dilanjutkan Sekretaris PAC Fatayat NU Pesanggaran tahun 1999. Tahun 2012 dipercaya menjadi Ketua PAC Fatayat NU Siliragung selama 2 periode sampai masa khidmat 2021. Tahun 2015 sampai sekarang menjadi ketua umum yayasan Pendidikan Islam dan Sosial Darul Huda Banyuwangi. Pengurus PC Fatayat NU Banyuwangi dibidang organisasi, pendidikan dan pengkaderan 2 periode . Di PC Fatayat NU Kabupaten Jember diamanati menjadi pengurus mulai tahun 2019-2024 dibidang Sosial, Seni dan Budaya.